



اتحاد الجامعات العربية

دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية

١٤٣٨هـ الموافق ٢٠١٧م

دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية ٢٠١٧

اتحاد الجامعات العربية
الأمانة العامة
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية
ص.ب 121 - طارق 11947
هاتف: 009626 5062048
Email: secgen@aaruu.edu.jo
Website: aaruu.edu.jo



دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية

مجلس ضمان الجودة والاعتماد
اتحاد الجامعات العربية

2017

— () J () —

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم

يعمل اتحاد الجامعات العربية منذ تأسيسه عام 1964 على تحقيق رسالته من خلال التعاون مع الجامعات العربية لضبط جودة التعليم العالي وضمان نوعيته والسعي لتحقيق الاعتراف المتبادل بالشهادات الصادرة عن تلك الجامعات.

ومع تزايد أعداد مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، وتنوع البرامج والتخصصات المطروحة، وتطور تقنياتها وأنماطها التعليمية، وفي ظل الظروف التي تمر بها تلك المؤسسات، من نظم تعليمية جديدة، وسياسات عولمة، وأسواق مفتوحة، فقد استشعر الاتحاد ضرورة ضبط جودة التعليم العالي في الوطن العربي لضمان نوعيته، فأنشأ مجلساً لضمان الجودة والاعتماد عام 2007، وأعد له نظاماً خاصاً. ومن منجزات هذا المجلس، عقد العديد من ورش العمل المتخصصة في عدد من الدول العربية، وإصدار مجموعة من الأدلة الخاصة بالتقويم المؤسسي والبرامجي للجامعات العربية. ونظراً لانبثاق عدد من الجمعيات العلمية للكليات المتناظرة عن الاتحاد في الجامعات العربية الأعضاء تغطي كافة التخصصات، ولاختلاف طبيعة تلك التخصصات فقد اعتمد المجلس إطاراً عاماً لضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات الجامعات العربية للمرحلة الجامعية الأولى. وقد أصدر دليلاً خاصاً بذلك لتعتمد عليه الجمعيات العلمية في إعداد أدلتها التي تحتوي على المعايير الخاصة ببرامجها الأكاديمية التابعة لها، كما أصدر دليلاً خاصاً للإطار العام لضمان جودة برامج الدراسات العليا في الجامعات العربية.

ونظراً لبدء مجلس ضمان الجودة والاعتماد بتطبيق أدلة ضمان الجودة التي أصدرها سواء الخاصة بضمان جودة المؤسسة أو برامجها الأكاديمية، والتوسع في عقد ورش العمل المتخصصة في جودة البرامج الأكاديمية، وحاجة مؤسسات التعليم العالي العربية والكوادر العاملة فيها لتطبيق الجودة والتعرف على مفاهيمها، فقد قام المجلس بتكليف نخبة من الأساتذة الخبراء المختصين في مجال الجودة والاعتماد، بتأليف هذا الدليل الخاص بجودة مؤسسات التعليم العالي ليكون دليلاً شاملاً لكل من أراد تطبيق نظام الجودة في مؤسسته.

ولا يسع الأمانة العامة للاتحاد إلا أن تتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الزملاء الذين قاموا بتأليف هذا

الدليل، وهم:

1. أ.د. عماد الدين أبو الرّب/ عضو سابق لمجلس ضمان الجودة والاعتماد/ مفوض اعتماد في هيئة الاعتماد الأكاديمي في الإمارات العربية المتحدة.
2. أ.د. عبدالسلام يعقوب غيث/ مستشار سابق لمجلس ضمان الجودة والاعتماد/ مفوض اعتماد في هيئة الاعتماد الأكاديمي في الإمارات العربية المتحدة.
3. أ.د. محمود الوادي/ عضو مجلس ضمان الجودة والاعتماد/ رئيس جامعة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية.
4. د. باسم برقاوي/ مدير ضمان الجودة والإدارة في جامعة محمد الخامس - أبو ظبي في الإمارات العربية المتحدة.
5. د. فانتن فوزي خريط/ نائب عميد كلية الهندسة في جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا في الإمارات العربية المتحدة.

أ.د. محمد رأفت محمود

الأمين العام المساعد

مدير مجلس ضمان الجودة

والاعتماد

أ.د. سلطان أبو عرابي

الأمين العام

رئيس مجلس إدارة مجلس ضمان الجودة

والاعتماد

المحتويات

ج	تقديم
ح	تمهيد
1	الفصل الأول: الجودة الشاملة والتميز
2	1.1 مفهوم الجودة الشاملة
3	2.1 المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة
8	3.1 الجودة في التعليم
10	4.1 ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي
20	5.1 تجارب عربية
33	الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي
33	1.2 المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي
34	2.2 التدرج الهرمي للتخطيط الاستراتيجي
35	3.2 منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية
69	الفصل الثالث: التقويم المؤسسي
69	1.3 وحدة ضمان الجودة
75	2.3 آليات عمل وحدة ضمان الجودة
85	3.3 التقويم الذاتي
103	الفصل الرابع: ضمان جودة البرنامج الأكاديمي
104	1.4 أهداف البرنامج الأكاديمي ومخرجات التعلم
115	2.4 التعليم والتعلم

123	3.4 قياس مخرجات التعلم
132	4.4 تقرير التقويم الذاتي
163	الفصل الخامس: تقويم جودة أداء عضو هيئة التدريس
164	1.5 آلية تقويم عضو هيئة التدريس
167	2.5 إطار عملية تقويم عضو هيئة التدريس
169	3.5 تقويم العملية التدريسية
171	4.5 عناصر إطار النموذج الشامل لتقويم عضو هيئة التدريس
193	الفصل السادس: تقويم الوحدات والخدمات الأكاديمية والإدارية
193	1.6 المكتبة ومصادر التعلم
198	2.6 شؤون الطلبة
211	الفصل السابع: إنشاء وتقويم ملف المقرر الدراسي
211	1.7 فوائد ملف المقرر الدراسي
212	2.7 إنشاء ملف المقرر الدراسي
214	3.7 محتوى ملف المقرر الدراسي
218	4.7 الإجراءات المستخدمة في ملف المقرر الدراسي
224	5.7 المتابعة والتقويم والتحسين
226	6.7 الملف الإلكتروني
243	الفصل الثامن: ضمان جودة الخدمات الإلكترونية
243	1.8 الخطة الاستراتيجية للخدمات الإلكترونية
248	2.8 الخطة التشغيلية للخدمات الإلكترونية
249	3.8 الأنظمة الإلكترونية المساندة

259	شبكات التواصل الاجتماعي	4.8
262	الأخلاقيات الإلكترونية	5.8
263	تقويم الخدمات الإلكترونية	6.8
281	المراجع	

تمهيد

يشهد العالم العربي توسعاً كبيراً في مؤسسات التعليم العالي، سواءً بإنشاء مؤسسات تعليم جديدة، أو من خلال استحداث أنماط جديدة للتعليم، كالتعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني. وقد أدت هذه التطورات والاتجاهات الحديثة في التعليم العالي إلى جعل الجودة والتميز موضوعاً لا يمكن إغفاله من قبل أي مؤسسة تعليمية عامة أو خاصة تسعى للبقاء والتنافس في ظل ظاهرة العولمة، وسياسة الانفتاح الاقتصادي، في عصر اتسم بالتنافس العالمي المحموم الذي لا حدود له، والذي تجلى فيه توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فأضحى العالم الكبير قريباً صغيرةً تدب فيها الحياة على مدار الساعة. لقد تجاوز موضوع الجودة الخيارات الطوعية لمؤسسات التعليم العالي، حيث برزت هيئات محلية ودولية لمتابعة شؤون الجودة في المؤسسات التعليمية بصور وأشكال شتى. فهناك المؤسسات الرسمية المحلية التي لها السلطة الرسمية والقانونية للرقابة على المؤسسات وجودة برامجها الأكاديمية، وهناك الهيئات غير الرسمية التي تفرض سلطتها الاعتبارية من خلال قيمة الشهادة، أو الترخيص الذي تمنحه للمؤسسات وبرامجها الأكاديمية.

من هنا جاءت المبادرة لإصدار هذا الدليل الشامل، ضمن خطة الاتحاد في تطبيق أدلة الجودة المختلفة الصادرة عنه، والتوسع في عقد ورش العمل المتخصصة بجودة مؤسسات التعليم العالي العربية وبرامجها الأكاديمية، للاهتمام به ليكون مرجعاً لمؤسساتنا العربية في عمل دليل جودة خاص بها، يوثق الإجراءات والآليات، ويؤسس لنظام داخلي يضمن جودة الأداء، والتحسين والتطوير المستمر للمؤسسة ومخرجات برامجها الأكاديمية، ضمن خطتها في إدارة الجودة الشاملة والتميز. ويأمل المؤلفون أن يكون هذا الدليل ذا فائدة عملية لمؤسساتنا العربية، بما احتواه من معلومات ونماذج تطبيقية مختلفة ضمن ملاحق الفصول، والتي تتوفر بنسخة إلكترونية؛ لتسهيل استخدامها بعد إجراء أي تعديلات تراها المؤسسة، وبما يتوافق مع احتياجاتها. كما يأمل المؤلفون تزويدنا بأي ملاحظات، أو تحسينات مستقبلية حول الدليل، والموضوعات التي تطرق إليها، بحيث يتم الاستفادة منها عند إصدار النسخة الثانية منه مستقبلاً، إن شاء الله تعالى. راجين إرسال أي ملاحظات أو استفسارات، إلى البريد الإلكتروني abuelrub@yahoo.com أو ghaith1955@yahoo.com، وكلنا أمل أن لا تبخلوا علينا بملاحظاتكم العلمية التي نراها قيمة مهما كانت بسيطة، والتي سيكون لها أثر واضح في تحسين هذا الدليل في إصداره القادم.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

المؤلفون

الفصل الأول

الجودة الشاملة والتميز

لقد استأثر مفهوم الجودة الشاملة في العقد الأخير باهتمام واسع النطاق مكتسباً شعبية عالمية كبيرة. ولكي نفهم الجودة الشاملة، يتوجب علينا الإلمام بمفهوم الجودة. فالجودة لغة من كلمة أجاد، وأجاد الشيء أي صيره جيداً كما ورد في معجم الوسيط، وكلمة جودة تعني الجيد، وهو نقيض الرديء.

يقول فوستر: أنك لو طلبت من عشرة أشخاص أن يعرفوا لك الجودة فاحتمال أن تجد عشرة تعريفات مختلفة (Foster, 2010). وأشار الطائي إلى بعض التعاريف العالمية للجودة، حيث أفاد بأن كلمة جودة في أصل اللغة تعني الجيد، وهو نقيض الرديء، وأن الجودة تعني مدى التقارب بين خصائص المنتج، وحاجات الزبائن ورغباتهم. أما الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ)، فقد عرفت الجودة بأنها مجموعة الخصائص والميزات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحددة للمستهلك. كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمؤسسة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج، أو الخدمة على تلبية حاجات معينة. كما عرف جوران الجودة بأنها قابلية السلعة، أو الخدمة على الاستعمال. وعرفها فيجنوم بأنها الناتج الكلي للمنتج، أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق، والهندسة، والتصنيع، والصيانة، التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون. وعرفها جروسبي بأنها قدرة السلعة، أو الخدمة على مطابقة المواصفات، وأكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح. فيما عرفت المنظمة الدولية للمقاييس/ الأيزو (ISO) الجودة بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً (برقاوي، 2012).

وعلى الرغم من أنه ليس هناك تعريف عالمي موحد متفق عليه من أجل تعريف الجودة، إلا أن هنالك عدداً كبيراً من أوجه التشابه التي يمكن استخلاصها من التعريفات المختلفة السابقة، وهي:

1. تتطوي الجودة على مطابقة توقعات الزبائن، أو تعديها.
2. تتطبق الجودة على كافة جوانب الحياة.
3. الجودة في حالة تغير مستمر.
4. ترتبط الجودة بالسلع، والخدمات، والعمليات، والأشخاص القائمين عليها، وبيئات عملها.

1.1 مفهوم الجودة الشاملة

يُعدُّ مفهوم الجودة الشاملة (Total Quality) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي. وقد اختلف كثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة. فقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحقيق المستمر في العمليات والخدمات. كما عرفها رايلي، وهو نائب رئيس معهد جوران المختص بتقديم تدريب واستشارات حول الجودة الشاملة، على أنها تحوّل في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل (أبو الرّب وآخرون، 2010).

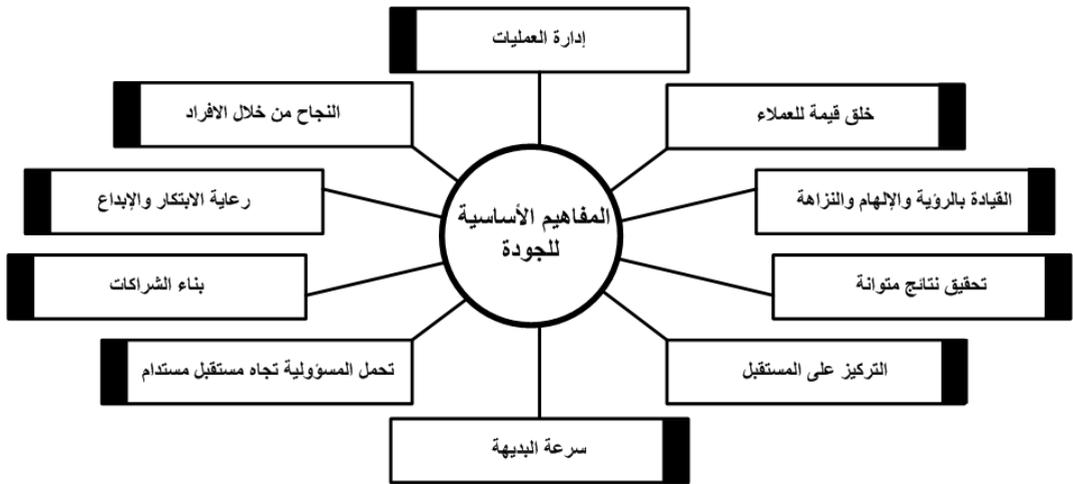
من التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة، يمكن استخلاص النقاط الآتية التي أجمع عليها المتخصصون والباحثون في هذا المجال:

1. الجودة الشاملة هي مدخل أو طريقة لأداء العمل، وتسعى إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة البضائع، والخدمات، والعمليات، والأشخاص القائمين عليها، وبيئات عملها.
2. الجودة الشاملة تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء.
3. الجودة الشاملة لا تعني أن المؤسسة يجب أن تسعى إلى تحقيق الكمال في المنتجات والخدمات؛ ولكنها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في ظل الإمكانيات والظروف التي تجابهها.
4. الجودة الشاملة تعبر عن أهداف متغيرة تحققها للعملاء من خلال التحسين المستمر.

2.1 المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة

لقد اعتمدت شهادات وجوائز الجودة العالمية على المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة، وقد تم تجميعها من خلال المقارنة المرجعية مع المفاهيم الأساسية لجوائز الجودة العالمية المعتمدة، وكما هو موضح في الشكل (1-1) وهي (Sheffield, 2003):

1. إدارة العمليات: إدارة المؤسسة من خلال مجموعة من النظم المترابطة والعملية المبنية على الحقائق.
2. النجاح من خلال الأفراد: تعظيم مساهمة الأفراد من خلال تنميتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
3. رعاية الابتكار والإبداع: تحدي الوضع القائم وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
4. بناء الشراكات: تطوير وصيانة الشراكات ذات القيمة المضافة، وتطوير علاقات هادفة ومفيدة للطرفين على حد سواء داخلياً وخارجياً، من أجل الحصول على قيمة مضافة للشركاء ودعم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية على حد سواء.
5. تحمل المسؤولية تجاه مستقبل مستدام: تجاوز الأطر التنظيمية في المؤسسة التي تعمل وتوسعي جاهدة إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة في المجتمع، وذلك من خلال الفهم والتقدير والنظر بشكل إيجابي في الطريقة التي تتفاعل بها المؤسسة مع أصحاب المصلحة محلياً وإقليمياً وعالمياً، ومدى تأثيرها عليهم من منظور علمي وأخلاقي على حد سواء.
6. سرعة البديهة: قدرة المؤسسة على التحرك بسرعة ومرونة كافية للمطالب المتغيرة للطلبة وأصحاب المصلحة.
7. التركيز على المستقبل: فهم العوامل القصيرة وطويلة المدى التي تؤثر في المؤسسة وفي سوق العمل، والتخطيط لذلك أخذ بعين الاعتبار هذه العوامل.
8. تحقيق نتائج متوازنة: التركيز على فهم احتياجات وتوقعات العملاء وتقدير نتائجهم بما يحقق مصالح أصحاب العلاقة في المؤسسة.
9. القيادة بالرؤية والإلهام والنزاهة: القيادة الملهمة والرؤية الثابتة مع الحفاظ على أهداف ورسالة المؤسسة.
10. خلق قيمة للعملاء: العمل على تحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء وأصحاب المصلحة.



الشكل (1-1): المفاهيم الأساسية للجودة.

وحيث إن التركيز في هذا الدليل على القطاع التعليمي، ولكي يتم تحقيق مفهوم الجودة الشاملة فإنه يجب على المؤسسات التعليمية مراعاة ما يأتي:

1.2.1 التركيز على العمليات والنتائج

تتحقق الجودة الشاملة في التعليم إذا ما تم التعامل مع الموارد والأنشطة المترابطة بوصفها عمليات أو إجراءات عملية. فالعمليات من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة ومتكاملة ومتجانسة بحيث تسهم جميعها في إنجاز هدف مشترك وهو تحقيق أقصى مستوى للجودة. لذا يجب على المؤسسة التعليمية أن تنظر إلى العمليات كنظام مستمر، يتكون من فعاليات (مثل الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية، والمناهج الدراسية، والبنية التحتية، ومصادر التعلم، الخ)، بحيث يتم التعرف على الفعالية التي تعيق الجودة في النظام ويتم معالجتها وتحسينها لأنها ستكون سبباً في عدم تحقيق النتائج المخطط لها. ويتم تحقيق الجودة الشاملة بالتركيز على العمليات المستمرة من خلال ما يأتي:

1. تحديد العمليات اللازمة لتحقيق الأهداف والوصول إلى نتائج جيدة.

2. تحديد مدخلات العمليات ومخرجاتها وقياسها.

3. تحديد نقاط الاتصال بين العمليات من خلال الأنشطة المختلفة بالمؤسسة.

4. تقييم تأثير العمليات ونتائجها على العملاء والمستفيدين.

5. تحديد سلطة ومسؤولية إدارة هذه العمليات وتطويرها.

2.2.1 الإدارة بالحقائق

لابد وأن تُبنى القرارات على خلفية قوية من المعلومات والحقائق والدراسات الواقعية، وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرق التحسين، لا على مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية. وهذا يعني فهم العملية التي تحدث وفهم السبب في مشكلات عمل هذه العلمية، وجمع البيانات والمعلومات التي ستبنى عليها القرارات الإدارية لتحسين تلك العملية، ويتم ذلك من خلال استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة، مثل: خريطة باريتو، وخرائط إشيكاوا، وخريطة الانتشار، ودوائر الجودة، والكثير من الأدوات الإحصائية لاتخاذ القرارات المبنية على الحقائق العلمية الصحيحة.

ولما كانت البيانات والمعلومات هي أساس عملية اتخاذ القرارات، فينبغي أن تكون هذه البيانات صادقة ودقيقة ومتاحة مجاناً للجميع لكي يتمكن الأفراد من تقديم الاقتراحات المناسبة لنفاذي المشكلات مستقبلاً. ولكي تتجح المؤسسة التعليمية في الإدارة بالحقائق، عليها القيام بالآتي:

1. وضع مقاييس وأساليب جمع المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة التعليمية وأهدافها، من خلال إشراك جميع أصحاب العلاقة (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، الموظفون، أرباب العمل، الخ).
2. التأكد من دقة المعلومات ومصادرها ومدى سهولة الحصول عليها.
3. تحليل البيانات والمعلومات بالأساليب والتقنيات العلمية.
4. إدراك أهمية استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة ووسائلها.
5. إدراك نتائج التحليل المنطقي المتوازن لاستخدام الأساليب العلمية مع الخبرات المتوافرة، بحيث يكون الهدف من ذلك هو التحسين المستمر وليس تصيد للأخطاء وأخذ القرارات الإدارية ذات العلاقة.

3.2.1 العمل الجماعي بروح الفريق الواحد

يتيح العمل الجماعي الفرصة لإظهار المواهب والطاقات الابتكارية، إضافة إلى اكتساب المهارات السلوكية اللازمة من التغيير وبنائها، وإتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والخبرات. وتتطلب إجراءات البناء والعمل بروح الفريق الواحد دعم الإدارة العليا للعمل الجماعي وتشجيعه وتفويض السلطة للأفراد، وأن يتم معاملة الأفراد كشركاء وليس كتابعين.

وعند تشكيل فرق العمل، ولضمان نجاح فكرتها، يتم مراعاة ما يأتي:

1. أن يتم اختيار أعضاء الفريق من الأفراد الموثوقين والذين يحبون المشاركة في الأعمال الجماعية ولديهم الاستعداد لذلك.

2. أن يكون أعضاء الفريق ممثلًا للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة التعليمية.

3. أن يكون لدى أعضاء الفريق القدرة على تحليل العمل وإنجازه.

4. إعطاء أعضاء الفريق الصلاحية اللازمة التي تمكنهم من أداء العمل.

وتتبلور مزايا أسلوب عمل الفريق، بالنسبة لحل المشكلات، بما يأتي:

1. إشراك العديد من الأفراد في اتخاذ القرار، وبالتالي تزيد احتمالية تنفيذه.

2. إتاحة التعلم المتبادل بين العاملين من خلال المشاركة في العمل.

3. استقاء المعلومات الموثوقة من مجموعة من الأفراد ذوي المصادر والخلفيات والثقافات المختلفة، والمهارات المتنوعة.

4. زيادة العلاقات والاتصالات بين الأفراد وتحسينها وفي المستويات الإدارية المختلفة، مما يساهم في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة.

4.2.1 مراقبة الجودة

يقصد بمراقبة الجودة جميع عناصر المنظومة (المدخلات، والعمليات، والمخرجات) لإتمام متطلبات إدارة الجودة. وتهدف إلى اكتشاف ما يعترض سير العمل من مشكلات وسلبيات، والوقوف على أسبابها والعمل على إزالتها وعلاجها بأسلوب علمي. وتشكل أنشطة مراقبة الجودة حلقة مهمة للتغذية الراجعة للمعلومات، وتأثير ذلك على عملية التخطيط والوظائف المتصلة بها. ولكي تتجح المؤسسة في مراقبة الجودة، يجب مراعاة ما يأتي:

1. تحديد أهداف ومراحل أداء العمل.
2. تحديد زمني لأداء العمل.
3. تحديد مسؤوليات أداء العمل.
4. وضع مقاييس ومؤشرات أداء لجودة العمل.
5. تقييم المقاييس والمؤشرات المستخدمة للتغلب على مشكلات الجودة.

5.2.1 ضبط الجودة

يعني مفهوم ضبط الجودة إلى أن مجموعة البرامج والإجراءات اللازمة للتأكد من أن العمليات وبرامجها ونظمها ستؤدي بالضرورة إلى تقديم خدمات تتطابق مع مواصفات الجودة المحلية أو العالمية. ولقد تطور مفهوم الجودة من التفتيش على المخرجات ومراقبة العمليات واكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها إلى مفهوم جديد يستند إلى منع الأخطاء وتجنب إنتاج مخرجات بها عيوب، أو لا تحقق رغبات أصحاب العلاقة (الطلبة، وسوق العمل، وأعضاء هيئة التدريس، إلخ). ويعزى ظهور هذا المفهوم الجديد لضبط الجودة إلى ثلاثة عوامل، وهي:

1. التكلفة المرتفعة لمتطلبات تسيير المؤسسة التعليمية مما يترتب على أي خطأ في المدخلات والعمليات هدر كبير للأموال.
2. المنافسة الحادة بين المؤسسات التعليمية مما يصعب اكتساب ثقة أصحاب المصلحة (الطلبة، وسوق العمل، وأعضاء هيئة التدريس، إلخ) وثلبية احتياجاتهم.
3. اعتماد المؤسسات التعليمية على المعايير المحلية والعالمية للتأكد من جودة منتجاتها ومطابقتها للمواصفات العالمية والمحلية، لجذب المزيد من الطلبة.

6.2.1 ضمان الجودة

نظام أساسه منع وقوع الخطأ وضمان الأداء الجيد من أول مرة. فهو يُعد نظاماً وقائياً لمنع حدوث الأخطاء وليس لتصحيحها مرة بعد أخرى.

3.1 الجودة في التعليم

يحظى التعليم الجامعي باهتمام متزايد في معظم المجتمعات المتقدمة والنامية، حيث يعد التعليم الجامعي قمة الهرم التعليمي. ولا تنحصر أهمية التعليم الجامعي في كونه آخر مراحل النظام التعليمي، ولكن في النمو القيمي والحضاري الذي يؤثر في النظام الاجتماعي من حيث التقدم أو الثبات، كما يعد قطاع التعليم العالي من القطاعات الحيوية الفاعلة التي تساهم في نمو الاقتصاد الوطني وتنمية الموارد البشرية، حيث يمثل التعليم العالي أهم المرتكزات الرئيسية لريادة التنمية الشاملة، وذلك بما يمثله من مكانة في إعداد الأطر الفكرية والعلمية والمهنية لمنظمات المجتمع، بالإضافة إلى دوره الأساسي في الوصول إلى المعرفة وتطويرها واستخدامها وإجراء البحوث العلمية وخدمة المجتمع.

يشهد العالم العربي توسعاً كبيراً في إنشاء مؤسسات التعليم العالي سواء كان بإنشاء جامعات حكومية رسمية أو خاصة جديدة، أو بتحويل فروع الجامعات إلى جامعات مستقلة، أو بإنشاء كليات ومعاهد إقليمية ذات أهداف محددة، إضافة إلى ظهور أصناف جديدة من مؤسسات وبرامج وتخصصات علمية ومهنية في التعليم العالي واستحداث أنماط جديدة للتعليم، كالتعليم المفتوح، والتعليم عن بعد، والتعليم الافتراضي، والتعليم الإلكتروني، وغيرها. وتسعى الجامعات إلى توفير كل مقومات التطوير المستمر للتعليم، لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، وإجراء البحوث، وخدمة المجتمع، وتطوير الأداء الجامعي، والارتقاء بخريجي الجامعة إلى مستوى التميز والقدرة التنافسية العالية، عملاً بالمفهوم الحديث في إدارة الجودة الشاملة. ولقد شجع الاستثمار في قطاع التعليم إلى التسرع في إنشاء الكليات والمعاهد والجامعات قبل أن تستوفي بعض منها كافة مقوماتها، أو يتوافر فيها على الأقل الحد الأدنى من الإمكانيات البشرية والفنية والمادية اللازمة، مما جعلها عاجزة عن تحقيق أهدافها والحصول على ثقة المجتمع والجهات المختصة في الاعتراف بشهاداتها ومعادلتها. كما أن بعض المؤسسات التعليمية العربية تحتاج إلى الاستقلال الذاتي ووضوح الأنظمة والتعليمات وعدم تضاربها. إضافة إلى أن التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية أدت إلى بزوغ بيئة تنافسية عالمية جديدة، وما تتطلب هذه البيئة التنافسية من مخرجات نظم التعليم في العالم العربي والارتقاء إلى المعايير العالمية، الأمر الذي لا يعد خياراً أو طموحاً يسعى إليه بقدر ما أصبح ضرورة لا بد من تحقيقها.

وقد دفعت ظاهرة العولمة وسياسة الانفتاح الاقتصادي العديد من الدول إلى التركيز على تطبيق مفاهيم الجودة والتميز لضمان جودة منتجاتها وتحسين مستوى خدماتها وصولاً إلى رفع الإنتاجية والتنافس مع الاقتصادات

الأخرى. ولذا فقد بات من المُسلم به ضرورة الارتقاء بجودة التعليم الجامعي لما له من أهمية في تحسين القدرة التنافسية في الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة، حيث تكثف معظم الدول استثماراتها في رأس المال البشري وإنتاج المعرفة وتقديم البحوث والابتكار.

وليس غريباً أن تبرز قضية الجودة في التعليم العالي بعد أن اختل التوازن بين التحولات الكمية على حساب التحولات النوعية. فقد أصبحت مهمة بعض المؤسسات التعليمية للأسف تخريج أكبر عدد ممكن من الطلبة دون الاهتمام بمسائل الجودة والنوعية، مما أدى إلى انحدار مستوى التعليم في جميع أنحاء العالم، وأصبح مساره منفصلاً عن متطلبات المجتمع ومتخلفاً عن التطورات العلمية المتسارعة. ولهذا عادت موجة المطالبة بجودة التعليم لتحتل من جديد أولويات العمل في جميع دول العالم.

لقد شهدت الجودة اهتماماً وتطوراً واسعاً في الدول الغربية منذ منتصف القرن الماضي، وبأني عامل المنافسة في الدرجة الأولى لهذا الاهتمام والانتشار الواسع لمفاهيم الجودة وممارستها في القطاع الصناعي. وقد أدى هذا إلى ظهور مدارس ومفاهيم وممارسات مختلفة في الجودة، ولعل من أهمها مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية. كما أدى استخدام هذا المفهوم الحديث في الجودة في المؤسسات الصناعية إلى تحسين الإنتاج وزيادة الأرباح ورفع مستوى الأداء بشكل عام. وامتد في أواخر القرن الماضي تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في الدول الغربية إلى قطاع الخدمات وعلى رأسها مؤسسات التعليم العالي. وعمدت الدول الغربية وبعض الدول العربية إلى تحفيز التوجه إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال تخصيص جوائز خاصة بالجودة، إضافة إلى إقامة مسابقات في الجودة للتحفيز على تطوير الجودة لتحسين مستوى الأداء والتفوق في ظل التنافس العالمي المحموم نحو الأفضل في كافة مجالات الحياة. ومن هنا، أنشأت بعض الدول والهيئات جوائز للجودة، حيث نجد جائزة الجودة الأوروبية في الاتحاد الأوروبي والمعتمدة على معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز، وجائزة مالكوم بالدرج في الولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة ديمينج في اليابان، وجائزة خليفة للتميز في الإمارات العربية المتحدة، وجائزة الملك عبد العزيز للجودة في المملكة العربية السعودية، وجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية، وغيرها من الجوائز الدولية أو الإقليمية أو المحلية.

وبالرغم من اتساع الحقل المعرفي للجودة في المجال الصناعي إلا أن موضوع تأطير إدارة الجودة الشاملة ضمن إطار نموذج خاص بمؤسسات التعليم العالي ما زالت دون المستوى المطلوب. فرغم أن هناك جوائز عالمية

للجودة في المجال الصناعي لتحفيز التنافس ولها نماذج وأطر تم الاتفاق عليها عند أهل الاختصاص، ما زال قطاع التعليم العالي يفتقر لمثل هذه الأطر أو جوائز الجودة المبنية عليها.

وهناك الكثير من تعاريف ضمان الجودة في التعليم العالي، نورد بعضها. فقد عرفها اتحاد الجامعات العربية بأنها استيفاء الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية من مناهج ومرافق وطلبة وأعضاء هيئة التدريس ومختلف الأنشطة التي ترتبط بالعملية التعليمية، وذلك وفق معايير محددة (اتحاد الجامعات العربية، 2013). في حين عرفها آخرون بأنها جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين وحدة المنتج التعليمي بما يتناسب مع رغبات المستفيدين ومع قدرات وسمات وخصائص وحدة المنتج التعليمي.

وانطلاقاً من هذه التعريفات وتعاريفات أخرى كثيرة تصل إلى نفس النتيجة، نجد أن الجودة في إطار المؤسسة التعليمية، تضم مجموعة من المضامين، أهمها:

1. اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني.
2. الحرص على استمرار التحسين والتطوير بهدف تحسين الجودة.
3. تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة.
4. توفر هيكلية ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ.
5. توفر قيادات فاعلة ودعم مستمر.
6. أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلبة والمستفيدين من عملية التعلم.
7. التركيز على العمليات والنتائج.

4.1 ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي

اكتسب مفهومًا ضمان الجودة والاعتماد اهتماماً متزايداً على كافة المستويات الإدارية والتربوية والتعليمية. وأوجدت في كثير من الدول مؤسسات ومراكز خاصة تُعنى بالجودة والاعتماد وتطبيقاتهما في المؤسسات التعليمية ومتابعة نتائجها في فترات متعاقبة؛ وذلك للتأكد من توفر المقومات الأساسية لأداء دور تلك المؤسسات، ومساعدتها كي ترفع أداءها إلى أقصى الدرجات حتى تقف في مضمار المنافسة العالمية.

أما مفهوم الاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، فهو مجموعة الإجراءات والعمليات التي تقوم بها هيئة الاعتماد من أجل التأكد من أن المؤسسة التعليمية قد تحققت فيها شروط ومواصفات الجودة المعتمدة لدى مؤسسات التقييم، وأن برامجها تتوافق مع المعايير المعلنة والمعتمدة، وأن لديها أنظمة قائمة لضمان الجودة والتحسين المستمر لأنشطتها الأكاديمية وفقاً للضوابط المعلنة التي تنشرها الهيئة. وهو تأكيد وتمكين للجامعات العربية لكي تحصل على صفة متميزة وهوية منفردة في أن الخطوات المتخذة لتحسين الجودة خطوات ناجحة. أما الاعتماد المؤسسي فهو اعتماد المؤسسة ككل وفقاً لمعايير محددة حول كفاية المرافق والمصادر، ويشمل ذلك العاملين بالمؤسسة، وتوفير الخدمات الأكاديمية والطلابية المساندة والمناهج ومستويات إنجاز الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وغيرها من مكونات المؤسسة التعليمية. وعادة ما تقوم بالإعتماد المؤسسي إحدى هيئات الاعتماد استناداً إلى معايير محددة، وهو الاعتراف الذي تمنحه الهيئة لمؤسسة ما إذا كانت تستطيع إثبات أن برامجها الأكاديمية تتوافق مع معاييرها المعلنة والمعتمدة، وأن لديها أنظمة قائمة لضمان الجودة والتحسين (اتحاد الجامعات العربية، 2013).

فضمان الجودة والاعتماد تعني مجموعة من المعايير والمواصفات المتوقعة التي يجب أن تتوفر في كل من مدخلات وأعمال وأنشطة ومنتجات ومخرجات المؤسسة التعليمية، والتي تخدم وتحقق الأهداف المنشودة لها، وهي مجموعة الخصائص والسمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها، من مدخلات، وعمليات، ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين وعلى قدر سلامة جوهر التربية.

ولكي تتأكد مؤسسات التعليم العالي من مدى جودة مخرجاتها، فإن عليها الانخراط بشكل دوري بدراسة تقييم ذاتية شاملة لجوانب القوة ومجالات التحسين. فدراسة التقييم الذاتي تشكل محور عملية الاعتماد وضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي، إذ تسهم في تحسين المؤسسة وتطويرها من خلال التحليل الذاتي الحقيقي لها من جهة، حيث تحظى هذه الإجراءات بثقة جميع الأفراد في المجتمع وتحويل دون ممارسة الضبط الخارجي على مؤسسات التعليم العالي. وترتكز عملية التقييم على ركيزتين أساسيتين، هما التقييم الذاتي والتقييم الخارجي. فالتقييم الذاتي هو ما تقوم به وحدة ضمان الجودة في المؤسسة التعليمية الراغبة في تقييم نفسها أو برامجها الأكاديمية أو هيكلها الأكاديمي بشكل عام، وذلك في ضوء الضوابط والمعايير المعتمدة في البلد. ويمكن أن يكون التقييم الذاتي لوحدة، أو لقسم دراسي، أو لمنهج دراسي معين، أو للمؤسسة التعليمية بأكملها. أما التقييم الخارجي فهو ما تقوم به أية جهة خارجية تشكلها وزارة التعليم العالي أو هيئة الاعتماد وضمان الجودة في البلد أو هيئة اعتماد خارجية، ويكون التقييم الشامل للمؤسسة عادة معتمداً على نتائج تقييمها الذاتي.

وعلى الرغم من أن مؤسسات التعليم العالي قد بدأت بعملية التوثيق في ضمان جودة التعليم العالي، وعلى الرغم من عالمية معايير ضمان الجودة، إلا أنه لا يزال هناك كثير من العمل نحو الشفافية والحرية الأكاديمية فيها. وقد بدأ الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوعات حديثة في مجال جودة المؤسسات التعليمية لم تكن مطروحة في السابق، ومنها على سبيل المثال لا الحصر، موضوع نظام المؤهلات وموضوع إدارة المخاطر.

1.4.1 نظام المؤهلات

بدأت فكرة نظام المؤهلات في منتصف التسعينات، حيث كان هناك حوالي عشر دول بدأت بعمل أطر مؤهلات وطنية (National Qualification Framework) خاصة بها، أما في عام 2012 فقد بلغت حوالي 110 دول. بعد ذلك، بدأت فكرة عمل نظم المؤهلات الإقليمية؛ فهناك حالياً نظام المؤهلات الأوروبي، ونظام المؤهلات الكاريبي، ونظام آخر لدول شرق آسيا، ونظام مؤهلات للدول العربية تم انجازه عام 2012 من خلال الشبكة العربية لضمان جودة التعليم العالي. وتحاول دول مجلس التعاون الخليجي أن تعمل نظام مؤهلات خاص بها، ولكنه لم يكتمل العمل به حتى تاريخه.

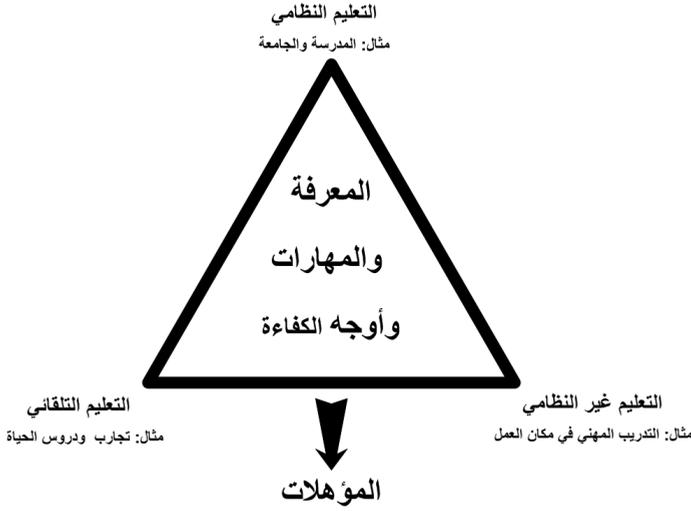
وعلى مستوى الوطن العربي، كانت دول الخليج العربي هي السبابة في عمل نظم مؤهلات وطنية، حيث كانت دولة الإمارات العربية المتحدة السبابة في ذلك، تبعثها كل من المملكة العربية السعودية، ومملكة البحرين، وسلطنة عُمان، وقطر، والكويت. وفيما يأتي بعض المفاهيم الخاصة بنظام المؤهلات:

(أ) ما هو المؤهل؟

هو "شهادة" الاعتراف بمجموعة محددة من مخرجات التعلم التي حصل/ يحصل عليها الشخص عبر بيانات التعلم الثلاثة، وهي: التعلم النظامي، والتعلم غير النظامي، والتعلم التلقائي، وكما هو مبين في الشكل (1-2). أما مخرجات التعلم فتتمثل مقدار المعرفة والمهارات والكفاءات، والتي تمثل مجتمعة حصيلة الإنجاز الذي يتميز به هذا الشخص عن سواه.

يمثل نظام المؤهلات الحاضنة القادرة على تحقيق الرؤية الجديدة لمفهوم التعلم، والتي تقوم على خلق بيئة مفتوحة يتم فيها تقييم وتثمين محصلة التعلم لكل فرد ومن ثم الاعتراف بها، وبما يقود إلى بناء مجتمع ثري بمعرفته العلمية ومهاراته العملية العالية القادرة على المنافسة العالمية الحقيقية.

يتألف نظام المؤهلات من عدد من المستويات، يتم من خلالها تحديد وتعريف كل مستوى إلى أساس مخرجات التعلم المطلوبة لمنح المؤهل عند ذلك المستوى. أما مخرجات التعلم، فتشكل بمجموعها الحقول الخاصة بنظام المؤهلات، مثل: المعرفة، والمهارات، والمسؤولية والاستقلالية، وتطوير الذات، والدور الجماعي. وتقدم هيكلية واحدة يمكن فيها وصف وتصنيف جميع المؤهلات الخاصة بمسارات التعليم الثلاثة: التعليم العالي، والتعليم العام، والتعليم والتدريب الفني، وبالتالي المساعدة على تحديد العلاقة التي تربط بين مؤهل وآخر.



الشكل (1-2): بيئات الحصول على المؤهل.

(ب) أهداف نظام المؤهلات

إن الهدف من إنشاء نظام المؤهلات هو الانتقال بالمجتمع إلى مجتمع المعرفة بكل ما يحمله هذا المجتمع من تهيئة المواطن لمواجهة تحديات المستقبل، وتلبية احتياجات سوق العمل فيما يتعلق بالوظائف الجديدة والمستحدثة في مختلف المجالات، وتوسيع قاعدة المعرفة في المجتمع بما يشجع على مواصلة فلسفة التعلم مدى الحياة. إضافة إلى تحسين الخطط الاستراتيجية الوطنية، وآليات التمويل الخاصة بالتعليم والتدريب المهني، ورفع معدل النشاط الاستثماري الاقتصادي والتجاري، واعتماد التقنيات الحديثة والمهارات العالية في العمل، وتحسين المستوى المعيشي للمواطنين.

ومن بين أهداف نظام المؤهلات المنتظرة كذلك، ما يأتي:

1. أن تصبح الشهادات معترفاً بها بشكل واسع (Mobility)، محلياً وإقليمياً ودولياً.
2. أن يصبح تقييم الشهادات عادلاً ومستحقاً لدى الجميع.
3. أن يستطيع الطالب الخريج عمل ما يطلب منه (Employability)، وبالتالي تلبية حاجات سوق العمل.
4. توحيد الشهادات ومسمياتها على جميع المستويات، مثل: الثانوية العامة، والدبلوم، والبيكالوريوس، والدبلوم العالي، والماجستير، والدكتوراه، وإيجاد علاقة بينها.
5. توفير احتياجات كل المساهمين (الطلبة، وأرباب العمل، والمؤسسات التعليمية، ومؤسسات الجودة، والمجتمع).
6. توفير معلومات عن المهارات المطلوبة لدى الحكومة وأصحاب القرار على مستوى الدولة لتوفيرها من خلال المؤسسات التعليمية.
7. مساعدة أرباب العمل على مقارنة أعمالهم مع أفضل الممارسات لإنتاج مؤهلات أفضل.
8. الانتقال بالمجتمع إلى مجتمع المعرفة بكل ما يحمله هذا المجتمع من تهيئة المواطن لمواجهة تحديات المستقبل.
9. تلبية احتياجات سوق العمل فيما يتعلق بالوظائف الجديدة والمستحدثة في مختلف المجالات.
10. توسيع قاعدة المعرفة في المجتمع بما يشجع على مواصلة فلسفة التعلم مدى الحياة.
11. تحسين الخطط الاستراتيجية الوطنية، وآليات التمويل الخاصة بالتعليم والتدريب المهني، ورفع معدل النشاط الاستثماري الاقتصادي والتجاري، واعتماد التقنيات الحديثة والمهارات العالية في العمل، وتحسين المستوى المعيشي للمواطنين.
12. فتح المجال أمام قطاعات عريضة من الموظفين وغير الموظفين والأشخاص العاديين لمواصلة التعليم المستمر. إضافة إلى الاتجاه نحو معادلة الدورات الدراسية والتدريبية التي يحصل عليها الشخص سواء كانت هذه الدورات لمدة يوم واحد أو امتدت لعام كامل.

ج) إطار المؤهلات

هو أداة لوصف وتصنيف وتطوير ومقارنة المؤهلات من خلال استخدام "مجموعة المستويات"، والتي يتم فيها تحديد وتعريف كل مستوى وفقاً لمخرجات التعلم المطلوبة لمنح "المؤهل" عند ذلك المستوى.

ويمكن تعريف المؤهل بأنه الاعتراف بمجموعة محددة من مخرجات التعلم التي حصل/ يحصل عليها الفرد عبر بيانات التعلم الثلاثة (التعلم النظامي، والتعلم غير النظامي، والتلقائي). أما مخرجات التعلم؛ فيقصد به المعرفة والمهارات وأوجه الكفاءة (المسؤولية والاستقلالية، وتطوير الذات، والدور الجماعي) والتي تشكل مجموعها الحقول الخاصة بنظام المؤهلات.

يقدم إطار المؤهلات "هيكلية واحدة" يمكن فيها وصف وتصنيف جميع المؤهلات الخاصة بمسارات التعليم الثالث (التعليم العالي، والتعليم العام، والتعليم والتدريب الفني)، وبالتالي تحديد العلاقة التي تربط بين مؤهل وآخر. ولتحديد المستوى (الشهادة) يتم التركيز على المقارنات بين مخرجات التعلم، وما يعرفه الطالب، وما يستطيع عمله، ومدى الثقة بجودة التقييم، حيث يتم التركيز على أين، وكيف، وكم مدة تعلم الطالب لاستكمال تخرجه. وهذا هو الفرق بين نظام الشهادات ونظام الساعات المعتمدة الحالية.

ويقارن الشكل (1-3) بين نظام المؤهلات العربي المقترح من الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، وكل من دول الاتحاد الأوروبي والمملكة العربية السعودية، على سبيل المثال لا الحصر. ويظهر الملحق (1-1) الخطوط العريضة للإطار الوطني لمؤهلات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، حيث يتضمن المستويات الستة والوحدات المعتمدة ومجالات نواتج التعليم لكل مستوى، أما الملحق (1-2) فيبين نواتج التعليم للمستوى الثالث: البكالوريوس (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2013).

المملكة العربية السعودية	نظام المؤهلات العربي	الاتحاد الأوروبي
1	1 ما قبل التدريس الجامعي	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5 الدبلوم	5
6	6 الدبلوم العالي	6
	7 البكالوريوس	6
	8 دبلوم الدراسات العليا	7
	9 الماجستير	7
	10 الدكتوراه	8

الشكل (1-3): مقارنة بين نظام المؤهلات العربي وأنظمة أخرى.

2.4.1 إدارة المخاطر

عمدت كثير من الجامعات الريادية إلى بناء خطة متكاملة لإدارة المخاطر فيها، ضمن خطط التحسين والتطوير، بل أصبحت إدارة المخاطر من المعايير الأساسية في ضمان الجودة لترخيص المؤسسات التعليمية واعتماد برامجها. وعليه فقد أنشأت بعض المؤسسات التعليمية وحدة خاصة لإدارة المخاطر، فيها أسندت إدارتها ومراقبة العمل فيها لدائرة ضمان الجودة في تلك المؤسسات التعليمية، وتكون مهمتها الأساسية وضع استراتيجيات لإدارة المخاطر والتعامل معها والتخفيف منها في حال حدوثها.

ومن ضمن المخاطر التي ينبغي على مؤسسات التعليم العالي تداركها، على سبيل المثال لا الحصر، ما

يأتي:

(أ) مخاطر محتملة خاصة بأعضاء هيئة التدريس

1. خطر التسرب الوظيفي.
2. التوظيف غير المدروس.
3. انشغال أعضاء هيئة التدريس في أعمال خارج المؤسسة التعليمية.

4. عدم توافر العدد المطلوب من أعضاء هيئة التدريس.
5. عدم وضوح سياسات الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية.
6. امتناع أعضاء هيئة التدريس عن عملهم وتعطيل أعمال في المؤسسة التعليمية.

(ب) مخاطر محتملة خاصة بالطلبة

1. امتناع الطلبة عن الدراسة وتعطيل الأعمال.
2. عدم معرفة الطلبة بالحقوق والواجبات.
3. عدم توفر أعداد الطلبة المطلوب تواجدهم في الفصول الدراسية.
4. تعرض المؤسسة التعليمية لتوقيف قبول الطلبة من هيئة الاعتماد أو الجهة المختصة بالدولة.

(ج) مخاطر محتملة خاصة بالبرامج الأكاديمية

1. وجود برامج أكاديمية لا تلبي احتياجات سوق العمل.
2. عدم وجود برامج أكاديمية يحتاجها سوق العمل.
3. تعرض المؤسسة التعليمية لإيقاف بعض برنامجها الأكاديمية من قبل هيئة الاعتماد أو الجهة المختصة بالدولة.

(د) مخاطر محتملة خاصة بالموظفين

1. التوظيف غير المدروس.
2. عدم وضوح سياسات الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية.
3. امتناع الموظفين عن عملهم وتعطيل أعمال المؤسسة التعليمية.
4. خطر الإهمال.
5. الإستقالة المفاجئة لأحد الموظفين الإداريين الرئيسيين في المؤسسة التعليمية.

(هـ) مخاطر محتملة خاصة بسمعة المؤسسة

1. مخاطر متعلقة بالسمعة للمؤسسة.

2. مخاطر متعلقة بالسمعة البحثية.

3. مخاطر متعلقة بالسمعة الإدارية.

4. مخاطر متعلقة بالإعلام.

و) مخاطر محتملة خاصة بالأمر المالي

1. انخفاض الدعم الخارجي.

2. المخاطر التشغيلية والإدارية.

3. سوء إدارة السيولة المالية في المؤسسة التعليمية.

ز) مخاطر محتملة خاصة بالوثائق والمعلومات

1. احتراق وثائق المؤسسة ومعلوماتها.

2. مخاطر الفيروسات.

3. الدخول غير المصرح به من بعض الأشخاص.

4. استخدام النسخ غير الأصلية للبرامج الحاسوبية.

5. التعديل غير المصرح به للبيانات أو المعلومات.

6. عدم دقة البيانات والمعلومات وعدم توافقها وتكاملها.

7. أعطال الأجهزة الحاسوبية أو برامجها.

8. فقد البيانات لسبب ما.

9. الأخطاء البشرية.

10. انقطاع التيار الكهربائي المفاجئ والتكيف عن الأجهزة والممتلكات.

11. التسرب المائي.

12. انقطاع الدعم الفني والصيانة من الموردين.

ح) المخاطر القانونية

1. عدم وعي أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة بحقوقهم وواجباتهم.
2. رفع القضايا القانونية ضد المؤسسة التعليمية.
3. انتهاك الحقوق الفكرية.
4. إبرام العقود والاتفاقيات الملزمة للمؤسسة التعليمية بواسطة أشخاص لا يملكون صلاحية بذلك.
5. استخدام شعار المؤسسة التعليمية بطريقة غير نظامية.
6. السماح لمن ترغب المؤسسة التعليمية بالتعاقد معه بمباشرة العمل قبل توقيع العقد.
7. عدم مشاركة الإدارة القانونية في صياغة القرارات والتعليمات والسياسات والعقود.
8. فقدان الوثائق لعدم تأمين الحماية اللازمة للمحافظة عليها.
9. ظاهرة الغش لدى بعض الطلبة.
10. تعرض المؤسسة التعليمية للسرقة والسطو.

ط) مخاطر الحريق

1. ضعف صيانة معدات وأنظمة الإنذار من الحريق في بعض المباني بالمؤسسة التعليمية.
2. سوء ترتيب وتنسيق مخارج الطوارئ وغرف الخدمات.
3. عدم وضوح الإجراءات اللازم اتباعها في حالة حدوث حريق.
4. قلة التدريب على استخدام أدوات الإطفاء.

ي) المخاطر الطبيعية

1. مخاطر بشرية صحية في الورش العملية والمختبرات، كالاختناقات التنفسية.
2. مخاطر المخلفات الطبية الخطيرة.
3. الحريق الناتج عن اشتعال المواد الكيميائية.
4. خطر انفجار المواد الكيميائية المتفجرة.

5. حصول زلازل وبراكين أو فيضانات ونحوها.

6. مخاطر الاشعاعات النووية.

ك) مخاطر حصول أعمال عنف داخل المؤسسة

5.1 تجارب عربية

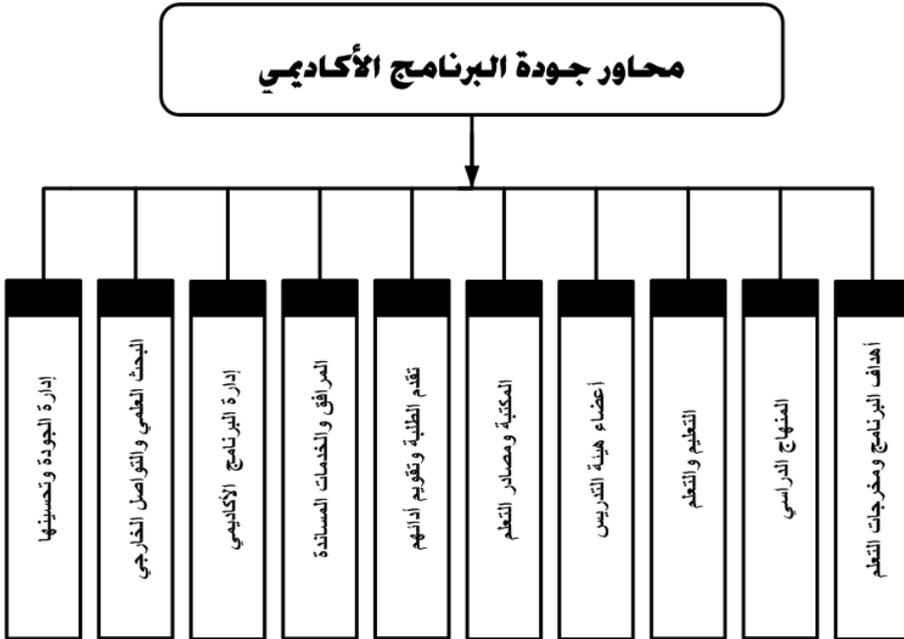
أ) مجلس ضمان الجودة والاعتماد في اتحاد الجامعات العربية

تطرق إعلان بيروت للتعليم العالي في الدول العربية إلى ضرورة أن تقوم مؤسسات التعليم العالي بإعطاء أولوية لضمان جودة البرامج والتدريس والمخرجات والإجراءات والمقاييس اللازمة لضمان النوعية، وعلى تطوير المستويات الضرورية لكي تتماشى مع المتطلبات العالمية دون الإخلال بالخصوصيات لكل قطر عربي. وتحقيقاً لذلك، قام اتحاد الجامعات العربية بإنشاء مجلس ضمان الجودة والاعتماد في اتحاد الجامعات العربية، والذي أخذ على عاتقه مهمة تطوير مؤسسات وبرامج التعليم العالي العربية والارتقاء بها، وذلك من خلال نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية والمجتمع، وتنمية المعايير العربية التي تتواءم مع المعايير الدولية لتحسين جودة أداء العمليات ومخرجات المؤسسات التعليمية وبرامجها الأكاديمية على النحو الذي يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع بها، وزيادة قدراتها التنافسية محلياً وإقليمياً ودولياً.

قام اتحاد الجامعات العربية عام 2011 بإصدار دليلٍ موحدٍ لضمان جودة البرامج الأكاديمية في الجامعات العربية، يهدف إلى وضع إطار نموذج موحد لتقويم جودة البرامج الأكاديمية في الجامعات العربية باعتماد مبدأ التقويم الذاتي للبرامج الأكاديمية، يمتاز بالشمولية بحيث يحتوي على كافة العناصر الرئيسة للتقويم البرامجي، وبالوضوح والموضوعية من خلال إمكانية قياس المؤشرات الخاصة بعملية التقويم، وبالمرونة من خلال إمكانية تطبيقه على جميع البرامج الأكاديمية، كما هو مبين في الشكل (1-4). وقد صدرت نسخة معدلة منه عام 2013 في إصدارها الثاني (اتحاد الجامعات العربية، 2013). وتأتي هذه المبادرة في اتحاد الجامعات العربية للانطلاق من هذا الدليل الموحد إلى إصدار الجمعيات العلمية المنبثقة عن الاتحاد، وبالغالب حالياً 22 جمعية علمية تغطي معظم التخصصات الأكاديمية، لأدلة خاصة ببرامجها الأكاديمية. وقد قام الاتحاد ضمن هذه المبادرة بعقد سلسلة من ورش العمل المتخصصة في هذا المجال للتعريف بالدليل والإطار المعتمد في عملية التقويم البرامجي. وجدير بالذكر أن أولى هذه الأدلة المتخصصة قد صدر عام 2014 عن جمعية كليات الحاسبات والمعلومات (جمعية كليات

الحاسبات والمعلومات، 2014)، حيث يعرض الدليل معايير تخصصات تكنولوجيا المعلومات والإطار العام لعملية تقييم البرامج الأكاديمية، والذي تم اعتماده من مجلس ضمان الجودة والاعتماد في الاتحاد. وكان مجلس ضمان الجودة والاعتماد في اتحاد الجامعات العربية، قد أصدر أدلة أخرى تسترشد بها المؤسسات التعليمية في تقييم جودة أدائها، وهي:

1. دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، 2008.
2. دليل التقييم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، 2008.
3. دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، 2009.
4. دليل المعايير والأوزان للمؤشرات الكمية والنوعية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، 2011.



الشكل (1-4): المحاور الرئيسية لتقييم جودة البرنامج الأكاديمي.

كما يقوم مجلس ضمان الجودة والاعتماد في اتحاد الجامعات العربية بعقد مؤتمر عربي دولي سنوي لضمان الجودة في الجامعات العربية، بدأ انعقاده منذ عام 2011. إضافة لإنشاء مجلة دورية تهتم بقضايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، باسم المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، وبدأت بالصدور عام 2008 بواقع أربعة أعداد سنوياً.

(ب) الشبكة العربية لضمان الجودة

ولدت فكرة إنشاء الشبكة العربية لضمان الجودة (ANQAHE) في جمهورية مصر العربية عام 2004، وأطلقت في الأردن عام 2007 ومقرها حالياً في القاهرة، وهي منظمة غير حكومية لا تستهدف الربح. وتعمل هذه الشبكة بالتعاون مع الشبكة الدولية لضمان الجودة، وكذلك مع اتحاد الجامعات العربية.

الملحق (1-1)

الخطوط العريضة للإطار الوطني لمؤهلات التعليم العالي في

المملكة العربية السعودية¹

يبدأ تطبيق الإطار الوطني للمؤهلات الأكاديمية بعد الالتحاق بالتعليم العالي، والذي يأتي بعد إكمال التعليم الثانوي بنجاح، ويتدرج إلى درجة الدكتوراه. ولا تتضمن المستويات برامج ما بعد درجة الدكتوراه والدرجات الفخرية، ولكن تتضمن هذه الوثيقة وصفاً لما هو متعارف عليه في مثل هذه البرامج والدرجات.

ويفترض الإطار الوطني للمؤهلات أن الطلبة الذين يلتحقون بالتعليم العالي قد أكملوا التعليم الثانوي، وأن يكونوا قد اجتازوا أي متطلبات سابقة ضرورية في مجالات تخصصاتهم. وإذا كانت هناك حاجة إلى أي برنامج تحضيري لهذا الغرض، فإنه لن يكون جزءاً من برنامج التعليم العالي، والوحدات المعتمدة التي يمكن أن تمنح في مثل هذا البرنامج لا تحسب من ضمن الوحدات المطلوبة للحصول على الدرجة العلمية.

ويتضمن الإطار الوطني للمؤهلات العناصر التالية:

1. المستويات.
2. الوحدات المعتمدة.
3. مجالات التعلّم.

أولاً: المستويات

المستوى: هو عبارة عن تدرج رقمي يُستعمل لوصف التزايد في المتطلبات الفكرية، وصعوبات التعلّم المتوقعة المقترنة بالحصول على كل مؤهل، ويتصاعد هذا التدرج رقمياً مع المستوى الأكاديمي للمؤهل ويرتبط بمسماه.

وتُصنف المستويات وفقاً لتدرجها الرقمي على النحو التالي:

1. المستوى الأول: الدبلوم المشارك

¹ المصدر: الإطار الوطني لمؤهلات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

2. المستوى الثاني: الدبلوم.

3. المستوى الثالث: البكالوريوس.

4. المستوى الرابع: الدبلوم العالي.

5. المستوى الخامس: الماجستير.

6. المستوى السادس: الدكتوراه.

لقد تم تبني مسميات لتمييز مستويات الدرجات العلمية، مثل: الدبلوم المشارك، والدبلوم، والدبلوم العالي، والبكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه. وتعتبر هذه المسميات مصطلحات متعارف عليها على مدى واسع، حيث يتم توضيح التوقعات المتعلقة بمخرجات التعلم لكل من هذه الدرجات.

وكذلك من المهم تبني معرّفات واضحة ومحددة لكل مجال من المجالات التعليمية التي تُقدم فيها البرامج الأكاديمية. ومن هذه المعرّفات المصطلحات المستخدمة لمجالاتٍ شاملة من الدراسات، مثل: آداب / علوم / هندسة / إلخ. وفي بعض الحالات تتضمن هذه المصطلحات مسميات لوصف حقول تخصصية في نفس المجال. وفي بعض الحالات الاستثنائية يمكن أن يقترن مسمى المؤهل الأكاديمي بمسمى البرنامج التعليمي، كما هو الحال في الشهادات المسماة (بكالوريوس الهندسة / بكالوريوس إدارة الأعمال / بكالوريوس التربية / بكالوريوس الزراعة / إلخ).

وإذا لم تستخدم معرّفات ترتبط بالمهنة في مسمى المجال التعليمي، فإن مصطلح " الآداب " يجب أن يستخدم للدراسات في العلوم الإنسانية أو الاجتماعية، ومصطلح "العلوم" للدراسات الطبيعية أو التطبيقية بما في ذلك العلوم البيئية والبيولوجية والفيزيائية والطبية.

ويستخدم الأسلوب نفسه على مستوى الدراسات العليا، مع بعض الاختلاف. فنجد أن درجات البحوث العلمية تحمل أسماءً، مثل: (ماجستير في العلوم MSc) للدراسات الطبيعية والعلوم التطبيقية، و(ماجستير في الآداب MA) للدراسات الإنسانية والعلوم الاجتماعية. أما على مستوى الدكتوراه، فإن مصطلح (دكتوراه الفلسفة PhD) يستخدم في كل المجالات التعليمية. وتتطلب هذه الدرجات العلمية إما دراسة مجموعة من المقررات الدراسية، أو دراسة مجموعة من المقررات بالإضافة إلى تقديم بحثٍ رئيس، أو مشروع بعنوانٍ يتصل بالمجال الدراسي المعني.

يستخدم الترتيب التالي للتفريق بين المؤهلات في المجالات الأكاديمية والمجالات المهنية:

المؤهل	السلسلة الأكاديمية	السلسلة المهنية
الدبلوم المشارك	الدبلوم المشارك (في الآداب، أو في العلوم) في التعليم العالي	الدبلوم المشارك (مجال تخصصي)
الدبلوم	دبلوم في الآداب، أو العلوم في التعليم العالي	دبلوم (في مجال التخصص)
البكالوريوس	درجة البكالوريوس في الآداب، أو في العلوم	درجة البكالوريوس في (اسم التخصص، على سبيل المثال/ إدارة أعمال، تربية، هندسة)
الدبلوم العالي	درجة دبلوم عالٍ في الآداب، أو في العلوم	درجة دبلوم عالٍ في (اسم التخصص، على سبيل المثال/ إدارة أعمال، تربية، هندسة)
الماجستير	درجة ماجستير في الآداب، أو في العلوم	درجة ماجستير في (اسم التخصص، على سبيل المثال/ إدارة أعمال، تربية، هندسة)
الدكتوراه	درجة الدكتوراه في الفلسفة	درجة الدكتوراه في (اسم التخصص، على سبيل المثال/ إدارة أعمال، تربية، هندسة)

ثانياً: الوحدات المعتمدة

هي وحدات اصطلاحية مخصصة لوصف مقدار الجهد، أو حجم التعلّم المتوقّع من الطالب. والوحدة الدراسية المعتمدة هي محاضرة نظرية أسبوعية على مدى الفصل الدراسي المكون من (15) خمسة عشر أسبوعاً ولا تقل مدتها عن خمسين دقيقة، أو درس سريري لا تقل مدته عن خمسين دقيقة، أو درس عملي أو ميداني لا تقل مدته عن مائة دقيقة.

إن عدد الوحدات المعتمدة المحددة لكل مقرر أو برنامج دراسي يُعدّ مؤشراً لكمية التعلم المتوقعة. وترتبط هذه التوقعات بعدد ساعات الدراسة الفعلية في أنشطة التعلم المختلفة (مثل: المحاضرات، والدروس المساعدة، والمعامل). وقد أُخِذَتْ (15) وحدة معتمدة بوصفها مقياساً لكمية التدريس والتعليم المتوقع عادة للطلاب المنتظم في مستويات المرحلة الجامعية في الفصل الدراسي الواحد و (30) وحدة معتمدة في السنة الدراسية الواحدة المكونة من فصلين دراسيين.

وهناك عدة جوانب مهمة ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار عند تحديد الوحدات المعتمدة للبرنامج، ومن ذلك:

1. يجب أن تكون الدراسات التحضيرية لأي برنامج أكاديمي إضافية، ولا تحتسب ضمن الوحدات المعتمدة للبرنامج.

2. يجب ألا تزيد عدد الوحدات المعتمدة التي يمكن أن تحتسب في الفصل الدراسي الواحد بنظام التفرغ الكلي على (18) وحدة، ويمكن في عدد من التخصصات زيادة الحد الأقصى للساعات في الفصل الدراسي الواحد بموافقة الجهة المُرخَّصة للمؤسسة التعليمية.

ويكون العبء الدراسي للطلاب المنتظم كليا من (15) إلى (18) وحدة معتمدة في الفصل الدراسي الواحد، ويكون الحد الأدنى من الوحدات المعتمدة (120) وحدة دراسية للدرجة الجامعية التي تستغرق أربع سنوات. ويستخدم عدد الوحدات المعتمدة ليعطي تقديرات تقريبية لكمية التعلم التي تحققت.

يتطلب مؤهل الدبلوم المشارك ما لا يقل عن (30) ثلاثين وحدة معتمدة (تستغرق دراستها سنة دراسية بالتفرغ الكامل أو ما يعادلها)، أما الدبلوم فيتطلب (60) ستين وحدة معتمدة (تستغرق دراستها سنتين دراسيتين)، كما تتطلب درجة البكالوريوس ما لا يقل عن (120) مائة وعشرين وحدة. وأما مؤهلات الدراسات العليا فتتطلب دراسات مشتملة على ما لا يقل عن (18) ثماني عشرة وحدة ولا يزيد عن (30) ثلاثين وحدة لدرجة الدبلوم العالي، وما لا يقل عن (30) ثلاثين وحدة لدرجة الماجستير، وما لا يقل عن (12) اثنتي عشرة أو (30) ثلاثين وحدة معتمدة، بعد الماجستير، لدرجة الدكتوراه، اعتماداً على التخصص وطبيعة وحجم الرسالة.

ثالثاً: مجالات التعلم

وهي المجالات الواسعة لأنواع التعلّم التي يسعى البرنامج التعليمي لتطويعها. وتصنف مجالات التعلم في أربعة مجالات رئيسية، وتُوصَف مخرجات التعلّم لكل مؤهل وكل مستوى وفقاً لكل مجال. وقد تتطلب بعض التخصصات مجالاً إضافياً (مجال المهارات النفس حركية) كما هو موضح في السياق، ويمكن تحديد مجالات التعلم كالتالي:

أ) المعرفة

وتشمل ما يلي:

1. معرفةُ حقائقٍ معينة.
2. معرفة مفاهيم وأسس ونظرياتٍ محددة.
3. معرفة إجراءاتٍ معينة.

ب) المهارات الإدراكية

وتشمل ما يلي:

1. القدرة على تطبيق المفاهيم والأسس والنظريات.
2. القدرة على تطبيق طرائق التفكير الناقد والحل الإبداعي للمشكلات، سواء كان ذلك بناء على طلب من الآخرين أو عند مواجهة مواقف جديدة وغير متوقعة.
3. القدرة على بحث القضايا والمشكلات في مجال دراسي باستخدام مجموعة من المصادر المتنوعة واستخلاص استنتاجات صحيحة.

ج) المهارات الشخصية وتحمل المسؤولية

وتشمل ما يلي:

1. تحمّل مسؤولية التعلم الذاتي والالتزام بالتطوير الشخصي والمهني.
2. القدرة على ممارسة العمل الجماعي بكفاءة وأخذ زمام القيادة.
3. التصرّف بمسؤولية في العلاقات الشخصية والمهنية.
4. الالتزام بالقيم الأخلاقية السامية على النطاق الشخصي والاجتماعي.

د) مهارات الاتصال ومهارات تقنية المعلومات والمهارات الحاسوبية

وتشمل ما يلي:

1. القدرة على الاتصال الشفهيّ والخطي بشكلٍ فعال،
2. القدرة على استِعمالِ تقنيةِ الاتصالاتِ والمعلوماتِ،
3. القدرةُ على استِعمالِ الأساليبِ الرياضيةِ والإحصائيةِ الأساسيةِ.

ويمكن أن تتضمن مجالات التعلم في بعض التخصصات المهارات النفس حركية (Psychomotor skills) والتي تشمل ما يلي:

المهارة أو البراعة اليدوية (التأزر الحركي)، وهي المجال الذي ينطبق على متطلبات بعض البرامج فقط. وتُعد هذه المهارات ذات أهمية عالية في بعض الحقول الدراسية. فعلى سبيل المثال، فإن المهارات النفس حركية مطلوبة بمستوى عالٍ جداً لكل من الجراحين وأطباء الأسنان والرسامين.

وحيث إن هذه المهارات النفس حركية تنطبق على حقول دراسية معينة فقط، وتختلف طبيعتها بشكل كبير، فإن مخرجات التعلم في هذا المجال لم يتم وصفها في مخرجات التعلم لكل مؤهل، فعندما تكون المهارات النفس حركية ذات أهمية للتخصص الدراسي يجب وصف مستويات الأداء المطلوب في تلك المهارات مع تحديد أساليب التعليم المقترنة بها وأساليب تقويمها في توصيف البرنامج والمقررات.

الملحق (2-1)

المستوى الثالث (البكالوريوس)

للإطار الوطني لمؤهلات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية²

أولاً: خصائص البرنامج

يتطلب الحصول على هذا المؤهل اجتياز ما لا يقل عن 120 وحدة معتمدة، تستغرق دراستها عادة أربع سنوات من الدراسة بنظام التفرغ الكامل أو ما يعادلها في التعليم العالي. ويختلف طول البرنامج باختلاف التخصص. ويعتبر اجتياز 120 وحدة معتمدة الحد الأدنى في معظم التخصصات، إلا أن هناك تخصصات أخرى يتطلب الحصول على درجة البكالوريوس فيها اجتياز عدد أكبر من الوحدات المعتمدة، وتستغرق دراستها مدة تزيد عن الأربع سنوات. وعندما تتطلب برامج البكالوريوس عدداً أكبر من الوحدات ووقتاً أطول كما هو الحال في بعض التخصصات المهنية، فإن المؤهل يبقى في التدرج مؤهلاً ثالثاً وتُرصد الوحدات المعتمدة في السجل الأكاديمي لغرض توثيق كمية التعلم الإضافية المطلوبة لهذه التخصصات.

تصمم برامج البكالوريوس لتطوير فهم شامل في مجال دراسة واسعة، كما أن هناك بعض البرامج التي تستهدف تعمقاً أكبر وتتضمن تحليلاً نقدياً لأحدث التطورات والبحوث العلمية. ومن المهم أن تتضمن الدراسة في مرحلة البكالوريوس التعرف على الحقول المعرفية والنظريات في المجالات الأخرى ذات العلاقة بالتخصص.

إن درجة البكالوريوس هي المؤهل الأساسي المطلوب لمزاولة العمل المهني في التخصصات التي تتطلب مهارات مهنية عالية. ويجب أن تُطور البرامج التعليمية في هذه التخصصات المعارف والمهارات اللازمة لممارسة المهنة، وأن تكسب الخريج الخلفية العملية والنظرية والبحثية اللازمة لتمكينه من مواصلة التعلم لاحقاً. وقد يتضمن إعداد الخريج نشاطات تشمل الخبرة الميدانية من خلال برامج التدريب التعاوني وبرامج الامتياز، وغيرها من وسائل التدريب العملي التي تمثل مكوناً مكماً للبرنامج.

² المصدر: الإطار الوطني لمؤهلات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: خصائص الخريجين

من المتوقع أن يظهر الحاصلون على هذا المؤهل المعرفة والقدرات التالية:

1. معرفة شاملة ومتماسكة ومنظمة في مجال دراسي معين، ومعرفة النظريات والمفاهيم والمبادئ المتعلقة بذلك المجال.
2. القدرة على البحث في المشكلات المعقدة، تحت قدر محدود من التوجيه والإرشاد، وتطوير حلول ابتكارية استناداً إلى التبصر في مجال دراستهم وفي المجالات الأخرى ذات العلاقة.
3. معرفة الأساليب الرياضية والإحصائية المناسبة، والقدرة على استخدامها في التحليل لإيجاد الحلول للقضايا المعقدة، والقدرة على استخدام الآلية المناسبة لعرض النتائج وإيصالها إلى مجموعات مختلفة من المعنيين.
4. القدرة على القيادة والاستعداد للتعاون الكامل مع الآخرين في المشروعات والمبادرات المشتركة.
5. وفي حالة كون البرنامج مهنيًا، يتعين الإلمام بمجال واسع ومتكامل من المعارف والمهارات المطلوبة للممارسة المهنية الفعالة في المجال المعني.
6. وفي حالة كون البرنامج أكاديمياً ولا يقود إلى مجال مهني، يتعين اكتساب معرفة عميقة وفهم شامل لأدبيات البحوث العلمية في مجال التخصص، والقدرة على تفسير وتحليل وتقييم أهمية تلك البحوث في تطوير المعرفة في المجال الدراسي.

ويجب على حملة مؤهل المستوى الثالث:

1. الأخذ بزمام المبادرة في التعرف على المشكلات والقضايا وإيجاد الحلول لها على المستوى الفردي والجماعي، مع القدرة على تولي الريادة في السعي لإيجاد حلولٍ عملية ومبتكرة.
2. التبصر النظري وتطبيق أساليب الاستقصاء البحثي المكتسبة من التعلم في مجالهم الدراسي في معالجة القضايا والمشكلات في مواقف أخرى.
3. إدراك طبيعة سرعة تطور العلوم في مجالهم الدراسي وأخذ ذلك في الاعتبار عند البحث في القضايا الأكاديمية والمهنية ومحاولة إيجاد الحلول لها.
4. الحرص على المشاركة في النشاطات التي تهدف إلى الاطلاع على أحدث التطورات في مجالهم الأكاديمي أو المهني، والاستمرار في تعزيز معرفتهم وفهمهم.

5. الالتزام بمستوى عالٍ من الأخلاقيات والسلوك المسؤول، والتحلي بروح القيادة في الأوساط الأكاديمية والمهنية والاجتماعية.

6. التقيد بالقيم والمعتقدات والتعاليم الإسلامية في التصرفات الشخصية والمهنية، والتحلي بمستوى عالٍ من الإخلاص وتحمل المسؤولية والالتزام تجاه ما يتعلق بخدمة المجتمع.

ثالثاً: مخرجات التعلم في كل مجال للمستوى الثالث

أ) المعرفة

المعرفة الشاملة، وبشكل متكامل ونظامي بمجال الدراسة بما في ذلك معرفة النظريات والمفاهيم والمبادئ المتعلقة بذلك المجال. والإلمام بالأسس المعرفية والنظريات في المجالات العلمية الأخرى ذات العلاقة، والإلمام بالمجالات المهنية الأخرى ذات العلاقة إذا كان التخصص مهنيًا. والاطلاع على أحدث التطورات في مجال التخصص، والمعرفة الناقدة للبحوث الحديثة المتعلقة بإيجاد الحلول وتوسيع المعرفة في مجال التخصص. وفي البرامج التي تعد الخريجين للممارسة المهنية، يتعين التعرف على اللوائح المنظمة للمهنة ومتطلباتها الفنية والكيفية المحتملة لتطوير هذه المتطلبات؛ استجابة للتغير في الظروف المحيطة.

ب) المهارات الإدراكية

القدرة على الاستقصاء البحثي وفهم وتقويم المعلومات والمفاهيم والأدلة الجديدة والحصول عليها من مصادر متنوعة، والقدرة تحت قدر محدود من الإرشاد على تطبيق النتائج على نطاق واسع من القضايا والمشكلات. والقدرة على تحري المشكلات المعقدة نسبياً، باستخدام أشكالٍ متنوعة من تقنيات المعلومات والمصادر الأخرى، واقتراح حلول مبتكرة لها استناداً إلى المعارف والنظريات والخبرات العملية ذات العلاقة مع مراعاة العواقب التي تترتب على ذلك. والقدرة على تطبيق ما اكتسبه من قدرات التبصر والمهارات في المواقف الأكاديمية والمهنية المتعلقة بمجال دراسته. وفي البرامج المهنية، يتعين اكتساب القدرة على اتخاذ الإجراءات الروتينية بشكل مناسب، مع القدرة على التعرف على المواقف التي تتطلب إيجاد حلولٍ مبتكرة والاستجابة بشكل مناسب لهذه المواقف استناداً إلى الخلفية النظرية والعملية ذات العلاقة.

ج) المهارات الشخصية وتحمل المسؤولية

1. القدرة على المساهمة في العمل الجماعي لإيجاد حلول وبناءة للقضايا المختلفة سواء كان في مركز قيادي أو عضواً في جماعة. والقدرة على القيام بدور قيادي في مواقف متنوعة من النوع الذي يتطلب استجابة مبتكرة.
2. الحرص على الأخذ بزمام المبادرة في التعرف على القضايا التي تتطلب عناية خاصة والتصدي لها سواء كان ذلك بشكل إنفرادي أو من خلال العمل الجماعي.
3. تحمل مسؤولية التعلم الذاتي والقدرة على التعرف على الوسائل المناسبة للبحث عن المعلومات الجديدة وأساليب التحليل التي يحتاجها لإتمام المهام المسندة إليه، والقدرة على استخدام هذه الوسائل.
4. القدرة على التعامل مع القضايا الأخلاقية والمهنية التي لها علاقة بالقيم والتقدير المعنوي بطريقة تكون مراعية للآخرين ومتوافقة مع القيم الأساسية والمعايير المهنية المتعارف عليها.

د) مهارات الاتصال ومهارات تقنية المعلومات والمهارات الحسابية

1. القدرة على تحديد الأساليب الإحصائية والرياضية ذات العلاقة عند دراسة القضايا والمشكلات، وتطبيقها بشكل إبداعي في تفسير المعلومات واقتراح الحلول.
2. القدرة على الاتصال بفاعلية شفهاياً أو كتابياً، مع القدرة على اختيار واستخدام نماذج العرض المناسبة لعرض قضايا مختلفة لأنواع مختلفة من المستفيدين.
3. القدرة على الاستخدام الروتيني لأحدث تقنيات المعلومات والاتصالات في تجميع وتحليل وإيصال المعلومات والأفكار.

الفصل الثاني

التخطيط الاستراتيجي

أدت التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين، كالعولمة والانفجار المعرفي وشدة المنافسة والتجارة الحرة، بالمؤسسات إلى السعي جاهدة إلى إيجاد مكانة لها لتضمن بقاءها ونموها واستمراريتها، إضافة للتوسع بهدف الدخول إلى أسواق جديدة. ولعله غدا من الضروري على مؤسسات التعليم العالي العربية في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط الذي يمكّن المؤسسة من النظر إلى المستقبل، ليس فقط لما يستبطنه من تهديدات يجب تفاديها، بل لما ينطوي عليه أيضاً من فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، إضافة لتحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة ومجالات تحسين، أو على الأقل التخفيف من آثارها السلبية ما أمكن (Higgins and Vinze, 2015؛ درة، 2015).

1.2 المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي

تحتاج أي مؤسسة تعليمية إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية للبدء في العمل بنظام التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يأتي:

1. توافر أنظمة لجمع المعلومات وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، وإعدادها وتنظيمها في تقارير علمية تساعد الإدارة العليا في المؤسسة على معرفة قدراتها وإمكاناتها الذاتية.
2. توافر مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين في مختلف مستوياتهم.
3. وجود بناء تنظيمي قوي داخل المؤسسة.
4. الرغبة والاستعداد لبذل مجهود إداري وتنظيمي وفني مضاعف في مختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي يستوجب منح مكافآت مالية وحوافز معنوية تشجيعية.
5. تثقيف العاملين في مختلف مستوياتهم الوظيفية والعلمية بمفاهيم وأسس التخطيط الاستراتيجي.
6. اقتناع الإدارة العليا وإيمانها بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته للمؤسسة.

7. توافر مخصصات مالية للإنفاق على الخطط والبرامج والدراسات الاستراتيجية.

2.2 التدرج الهرمي للتخطيط الاستراتيجي

ينبغي أن تتم عملية التخطيط الاستراتيجي في إطار منهج علمي منظم وفي ظل ثلاثة مستويات، هي: التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التكتيكي، والتخطيط التشغيلي، وفيما يأتي تفصيل لتلك المستويات:

أ) التخطيط الاستراتيجي

يعد هذا المستوى المظلة الرئيسة للمستويات التخطيطية الأخرى. ويتضمن هذا المستوى من التخطيط تحديد رؤية المؤسسة التعليمية، وبيان رسالتها، ومعرفة قيمها، وتوضيح غاياتها، وتحديد أهدافها العامة التي تسعى لتحقيقها، وتحديد سياساتها كذلك. وعادة ما يقوم بهذه المهمة مجلس أمناء المؤسسة التعليمية بالتعاون مع رئيسها ونوابه ومستشاريه. ويسعى التخطيط الاستراتيجي إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. أين نحن الآن؟ وما هي فلسفة المؤسسة التعليمية حالياً؟ فالتخطيط الاستراتيجي تقييم للحاضر، وتحليل موقف المؤسسة، وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، وتحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

2. إلى أين نريد الذهاب؟ ويتعلق هذا السؤال بدراسة المستقبل وبلورة رؤية ورسالة وقيم وأهداف المؤسسة التعليمية، بحيث تعكس ما ترغب تحقيقه من غايات وأهداف عامة في الأجل الطويل.

3. كيف نصل إلى ما نريد؟ ويتطلب هذا السؤال دراسة وتحليل الفجوة بين الواقع وما نريد الوصول إليه في المستقبل البعيد. كما تفرض الإجابة عن هذا السؤال تحديد الاستراتيجيات والسياسات والأهداف، وكيفية تنفيذها والرقابة عليها وتقييمها.

ب) التخطيط التكتيكي

تعد الإدارة الوسطى في المؤسسة التعليمية ممثلة في عمادات الكليات ومديري الإدارات مسؤولة عن ترجمة الاستراتيجيات التي تم تصميمها وصياغتها على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة إلى خطط عمل متوسطة الأمد. وتقوم هذه الإدارة (الوسطى) بوضع الأهداف التكتيكية المرتبطة بالأداء التي تعكس في مجملها الأهداف العامة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، وتتولى -أيضاً- تصميم الخطط التكتيكية التي يتم التعبير عنها في صورة موازنات

مثل الموازنة المالية وموازنة الموارد البشرية. إن التأثير البيئي في مستوى الإدارة الوسطى هو ذو طبيعة داخلية (بيئة داخلية)، وذلك بالمقارنة بالتخطيط الاستراتيجي، وغالباً ما يكون المدير في هذا المستوى الإداري المتوسط مقيداً بقرارات مستوى الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية.

ج) التخطيط التشغيلي

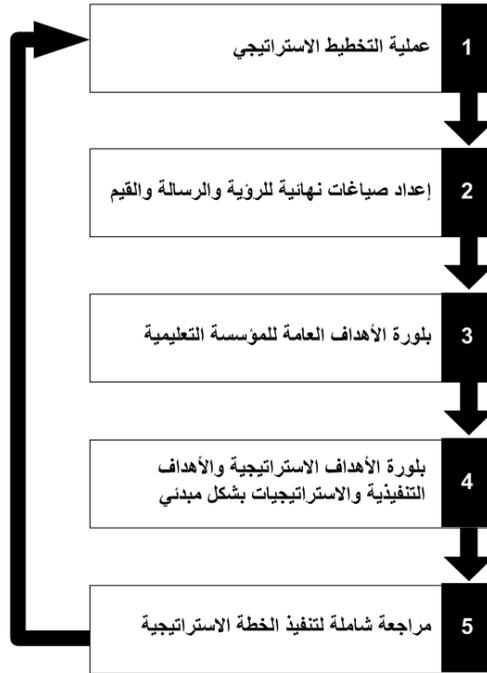
التخطيط التشغيلي أو الإجرائي، هو تخطيط قصير الأمد، وذو طبيعة تفصيلية ومركزة بصفة أساسية على الجوانب الفنية والإدارية والتنظيمية للأقسام الأكاديمية والإدارية. وغالباً ما تكون الخطط التنفيذية أو التشغيلية محددة وواضحة المعالم ضمن إطار زمني محدد، وتتطوي عادة على درجة متدنية من المخاطر، إذ نجد أن توافر المعلومات الكافية التي هي في متناول رئيس القسم في المؤسسة التعليمية تمكنه من التنبؤ بنتائج القرارات. أما القيود البيئية فهي ذات طبيعة داخلية (البيئة الداخلية)، وتشتمل على السياسات والبرامج والقواعد والإجراءات والموازنات التي تم وضعها أو صياغتها على مستوى الإدارات العليا والوسطى، وهكذا فإن الخطط في هذا المستوى الإداري يمكن أن تكون ذات طبيعة روتينية نمطية كما تقوم به هذه الأقسام.

3.2 منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

هناك خطوات أساسية يمكن اعتبارها منهجية في إعداد الخطة الاستراتيجية في المؤسسة التعليمية، كما هو واضح في الشكل (2-1)، منها:

1. تشكيل فريق عمل داخل المؤسسة التعليمية يطلق عليه "فريق التخطيط الاستراتيجي".
2. تدريب فريق التخطيط الاستراتيجي.
3. تنظيم ورش عمل لإعداد الخطة الاستراتيجية والاستعانة بالخبراء في هذا المجال.
4. تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات.
5. تحديد عوامل النجاح الأساسية، أو الأهداف الاستراتيجية التي تحدد ملامح ورؤية ورسالة المؤسسة التعليمية.
6. إعادة صياغة رؤية المؤسسة التعليمية.

7. إعادة صياغة رسالة المؤسسة بما يضمن التعبير عن رؤيتها وتمثل أبعاد البيئة الملائمة والآليات الكفيلة والمناسبة للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.
8. تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.
9. عرض الرؤية والرسالة والأهداف على المستفيدين من الخدمة داخل المؤسسة التعليمية وخارجها للاستفادة من التغذية الراجعة.



الشكل (1-2): خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية.

10. اعتماد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية من لجنة أو فريق التخطيط الاستراتيجي ومجلس عمداء المؤسسة التعليمية.
11. إعداد الخطة التنفيذية التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية وتحديد التوقيت الزمني والجهة المسؤولة ومؤشرات الأداء.
12. إعداد مصفوفة لمؤشرات الأداء التي ستعتمد في قياس الأداء المؤسسي.

13. إعداد مسودة الخطة الاستراتيجية والتصديق عليها.

14. رفع الخطة الاستراتيجية من قبل مجلس العمداء لاعتمادها من قبل مجلس أمناء المؤسسة التعليمية.

15. نشر الخطة الاستراتيجية ورقياً وإلكترونياً وتعميمها وإتاحتها لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية والمجتمع المحيط وأصحاب العلاقة.

1.3.2 تحليل وتقييم الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية

يتم تحليل وتقييم الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية بطرق عديدة، منها:

(أ) التحليل الرباعي (SWOT)

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط، ويهدف إلى تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبطة بالبيئة، وكذلك الفرص المتاحة والتهديدات الخارجية التي قد تواجه المؤسسة التعليمية في المستقبل.

(ب) تحليل STEEP

يهدف إلى تحديد العوامل التي تؤثر في عمل المؤسسة التعليمية سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية. وتتمثل هذه العوامل في العوامل الاجتماعية والاقتصادية والفنية والتربوية والسياسية والفنية، وقرارات هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي المحلية، وقرارات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ذات العلاقة.

(ج) المقارنات المرجعية

تتم المقارنات المرجعية بأن يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية بالاعتماد على خبرات مجموعة من مؤسسات التعليم العربية والعالمية المتميزة، وبعد الاطلاع على الخطط الاستراتيجية في هذه المؤسسات، والتي تتسجم رسالتها وأهدافها الاستراتيجية مع تلك التي تتبناها المؤسسة التعليمية، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الهيكل التنظيمي والسلطات والمهام المنوطة بالمؤسسة التعليمية، وفقاً لمعايير المقارنة الآتية:

1. تعدد الكليات التابعة للمؤسسة التعليمية.

2. تبوء المؤسسة التعليمية مرتبة عالية في عدد من التصنيفات العالمية والمحلية.

3. تجربة المؤسسة التعليمية وريادتها في مجال التعليم والتعلم.

4. تجربة المؤسسة التعليمية وريادتها في مجال البحث العلمي.

5. وجود سياسة متميزة للأنشطة الطلابية اللامنهجية.

وسنحاول فيما يأتي أن نورد توضيحاً موجزاً للتحليل الرباعي، على اعتبار أنه أكثر الطرق المذكورة شيوعاً.

يقصد بالتحليل الرباعي أنه تحليل قوى أو عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية (جوانب القوة، وجوانب الضعف) وقوى أو عوامل البيئة الخارجية لها (الفرص، والتهديدات). ويبدأ التحليل الرباعي بمسح أو رصد بيئي، أي جمع معلومات ومتابعة وتقييم ما يحدث في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. وليس من شك أن العوامل الداخلية للمؤسسة التعليمية يمكنها السيطرة عليها، في حين أن العوامل الخارجية ليس بإمكانها السيطرة عليها.

وتركز عملية تحليل البيئة الداخلية على التحليل التنظيمي الذي يستهدف أساساً تحليل الموارد الأساسية الضرورية للمؤسسة التعليمية لتمكينها من تحقيق ميزة تنافسية. كما تركز على فحص البناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية (مجموعة المعتقدات والقيم والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة التعليمية)، والأنشطة المالية، وأنشطة البحث والتطوير، ونظام المعلومات، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في هذه الأنشطة أو الوظائف.

ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن للمؤسسة التعليمية سؤال نفسها في جوانب القوة، ما يأتي:

1. ماذا تفعل المؤسسة أفضل من الآخرين؟

2. ماذا يميز المؤسسة عن غيرها؟

3. ما درجة سمعة المؤسسة؟

4. هل الرؤية واضحة وتوفر اتجاهاً محدداً؟

ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن للمؤسسة التعليمية سؤال نفسها في جوانب الضعف، ما يأتي:

1. ماذا تفعل المؤسسات التعليمية الأخرى أفضل من مؤسستنا؟

2. كيف يمكن أن تصبح مؤسستنا أكثر كفاءة؟

3. هل الموارد المناسبة متوفرة؟

ومن الأمثلة لتحليل البيئة الداخلية وأهم جوانب القوة والضعف التي يمكن أن تكون عليها المؤسسة التعليمية، على

سبيل المثال لا الحصر، ما يأتي:

1. وجود لوائح تنظيمية للعمل داخل المؤسسة تشمل كافة الجوانب الأكاديمية والإدارية والمالية.
2. كفاءة أعضاء هيئة التدريس وتنوعها من حيث الجنسية والشهادات.
3. موقع المؤسسة المميز وسهولة الوصول إليها.
4. وجود دعم مميز ومنح دراسية للطلبة.
5. وجود حياة طلبة متميزة.
6. وجود اتفاقيات مع مشغلين لضمان تشغيل الطلبة بسوق العمل بعد التخرج وتدريبهم أثناء الدراسة.
7. وجود الملاءة المالية للمؤسسة من حيث الدعم المالي الحكومي أو من القطاع الخاص.
8. تحقيق أهداف واستراتيجيات الشركاء.
9. تقديم برامج أكاديمية متميزة تعمل على تخريج طلبة قادرين على المنافسة في سوق العمل.
10. وجود أنظمة وتعليمات وبرامج حاسوبية وأدوات تساعد على تشجيع التعليم والتعلم في المؤسسة.
11. الحصول على الاعتمادات المحلية والعالمية.

يتضمن تحليل البيئة الخارجية رصد العوامل الخاصة بالمجتمع عموماً التي تؤثر في المؤسسة التعليمية، وتتمثل في العوامل الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والقانونية، والثقافية، والاجتماعية (البيئة العامة). بالإضافة إلى رصد القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة لتحديد حالة المنافسة (البيئة الخاصة). أما الفرص فتعني قوى واتجاهات إيجابية في البيئة الخارجية للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة ينجم عنها، إذا ما استثمرت استثماراً مناسباً، مزايا مادية وغير مادية للمؤسسة، إضافة إلى التغييرات أو الظروف الخارجية التي ستساعد المؤسسة في تنفيذ برامجها. بينما تعني التهديدات قوى واتجاهات سلبية في البيئة الخارجية للمؤسسة، وتمثل أحداثاً إذا وقعت نتج عنها ضرر حقيقي للمؤسسة، إضافة إلى التغييرات المستقبلية التي ستؤثر في المؤسسة. ويمكن للمؤسسة أن تخفف من الآثار السلبية لهذه التهديدات أو أن تحولها إلى فرص.

وفيما يأتي بعض الأمثلة لتحليل البيئة الخارجية، وأهم الفرص والتهديدات التي يمكن أن تحيط بالمؤسسة التعليمية:

1. نمو الطلب على التعليم العالي.

2. الانفتاح على المجتمع من خلال الخطط التنموية للبلاد.

3. كثرة أو قلة مؤسسات التعليم العالي في البلاد.

2.3.2 الرؤية الاستراتيجية

الرؤية اصطلاحاً: هي بيان متكامل يوضح ما ستكون عليه الأعمال والأنشطة، أو ما يجب أن تكون عليه بعد عدة سنوات، وتمثل الركيزة الرئيسة للتوجه الاستراتيجي.

وبذلك فإن رؤية المؤسسة التعليمية: هي صورة ذهنية لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، وهي بمثابة تصور فكري شامل ترسمه المؤسسة حول المستقبل المرغوب، والنابع من فلسفتها وقيمتها وثقافتها وتجربتها والقدرات والإمكانات الاستراتيجية التي تمتلكها. وتعطي الرؤية منظوراً مستقبلياً للمؤسسة، فيؤخذ بنظر الاعتبار الحالة الحاضرة لها دون تجاهل تجارب الماضي من حيث سلبياته وإيجابياته، حيث أن الرؤية لا تنطلق من فراغ. وينظر إلى الرؤية على أنها خريطة منظمة وموجهة لعملية التغيير، وكلما كانت واضحة ومفهومة وبسيطة امتلكت مكان إحداه التغيير. وتبرز أهمية الرؤية الاستراتيجية من ضرورة مفادها أن تراقب وتسيطر كل مؤسسة تعليمية على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير. وبإيجاز، فإن الرؤية تخاطب القلب والروح والوجدان بعبارة موجزة، وتصاغ بلغة عاطفية مؤثرة تجلب الانتباه، وتخاطب مشاعر العاملين فتجذبهم وتشد همهم لتحقيق تلك الرؤية، وتقبل التطبيق ولا تستعصي عليه.

تمثل رؤية مؤسسة التعليم العالي الطموحات والتصورات لما يجب أن تكون عليه، حيث تعكس النظرة المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في المستقبل. وهي على هذا النحو تثير الحماسة لدى العاملين وتضع أمامهم ملامح المؤسسة التي سينتمون إليها في المستقبل، ومن خصائص الرؤية ما يأتي:

1. الواقعية والصدق في التوجه، لأنها ستكون الأساس الذي ستنبنى عليها طبيعة الرسالة واتجاهاتها وتطلعاتها المستقبلية.

2. ليست مجرد أحلام وشعارات جذابة بعيدة عن الواقع تستخدمها الإدارة العليا من دون تشخيص للواقع ودون معرفة لإمكاناتها وقدراتها.

3. يشارك في إعدادها المديرون والعاملون.

4. سهولة الفهم والاستيعاب من قبل جميع العاملين.

وعلى الإدارة العليا للمؤسسة بحكم موقعها القيادي أن تعمل على تصميم رؤية استراتيجية ورسم الصورة المستقبلية، وبالتالي لا بد لها من القيام بالخطوات الآتية:

أ. دراسة وتحليل القدرات الذاتية للمؤسسة

سواء ما تعلق بثقافة المؤسسة أو بنظام القيم السائد فيها والهيكل التنظيمي المعمول به، ومستوى كفاءة الأداء، ومدى تناسب السلطات الممنوحة للمستويات الإدارية الأدنى مع حجم المسؤوليات المنوطة بهم، وطبيعة البرامج والأنظمة والتعليمات المطبقة، إلخ. إن تقييم هذه الإمكانيات والموارد والقدرات يسهم بشكل فعال في صياغة رؤية المؤسسة. ويتطلب هذا التحليل والتقييم من القيادة الإدارية الإجابة عن عدد من التساؤلات، أهمها:

1. ما الموارد المتاحة والإمكانيات المتوفرة في المؤسسة التي من خلالها يمكن تنفيذ الرؤية الاستراتيجية على أرض الواقع؟

2. ما السبل التي تساعدنا للتفاعل مع المجتمع المحيط بالمؤسسة في ضوء الرؤية الاستراتيجية؟

3. ما المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، وما هي مجالات تطويره في ضوء الرؤية الاستراتيجية؟

4. ما القضايا الأساسية أو الجوهرية في المؤسسة التي سوف تهتم بها وترتكز عليها الرؤية الاستراتيجية؟

5. ما عوامل الضعف السائد في مفاصل العملية الإدارية، وهل تستطيع الإدارة العليا تشخيصها ووضع الحلول الكفيلة بتجاوزها؟

6. ما الخطة الاستراتيجية في ضوء الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة؟

ب. المشاركة في الإعداد

ينبغي أن يشارك في تصميم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، وكذلك المهتمون من منظمات المجتمع المدني، وفريق التخطيط الاستراتيجي، وعينة ممثلة عن الطلبة. وتتم المشاركة لجميع هذه الفئات من خلال اجتماعات تسهم في تصميم وتطوير هذه الرؤية الاستراتيجية لخمس أو عشر سنوات قادمة.

ج. استكشاف الإمكانيات المتاحة

يتطلب هذا من الإدارة العليا للمؤسسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما هي التغيرات المحتملة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والتقنية

التي سوف تؤثر في نشاط المؤسسة مستقبلاً؟

2. ما هي حجم الإمكانيات المتاحة في المؤسسة؟

وثمة خطوات يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في تحديد رؤيتها، وهي:

1. تشكيل فريق من أعضاء المؤسسة من مختلف فئاتها الوظيفية.
2. تحديد الفترة التي سيتم التخطيط لها (خمس سنوات أو عشر سنوات أو غيره).
3. قيام كل عضو من أعضاء الفريق بكتابة رؤيته الشخصية استناداً إلى توقعاته ومعرفته بالمؤسسة وبيئتها، مع ضرورة مراعاة التغيرات التي يمكن أن تحدث.
4. اجتماع أعضاء الفريق لعرض مقترحاتهم ومناقشتها.
5. حصر نقاط الاتفاق التي التقى عليها أعضاء الفريق واستبعاد نقاط الاختلاف.
6. كتابة عبارة موجزة تلخص الطموحات والآمال التي يرغب الفريق في تحقيقها، بحيث تكون هذه العبارة هي الصورة المنشودة للمستقبل المرغوب.

وفيما يأتي بعض الأمثلة على رؤية بعض المؤسسات التعليمية:

1. الريادة والتميز في مجالات التعليم والتعلم وإجراء البحوث العلمية المبتكرة.
2. التميز والريادة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع في إطار القيم الثقافية والأخلاقية والاجتماعية.
3. أن تكون المؤسسة من أفضل خمس جامعات عالمياً في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
4. ريادة المؤسسة بتقديم خدمات طلابية وبحثية ومجتمعية في إطار معايير الجودة العالمية.
5. أن تكون مؤسسة تعليم بارزة ومتميز في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

3.3.2 الرسالة الاستراتيجية

إن وجود أي منظمة أو مؤسسة مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتستمد هذه الرسالة وتشتق من رؤية المؤسسة للبيئة التي تعمل فيها، وعادة ما تبدأ المؤسسة برسالة معينة ولكن بمرور الزمن ومع التغير الاجتماعي والثقافي لابد من إعادة النظر بجوهر الرسالة أو إجراء بعض التعديلات الضرورية لكي تتلاءم مع الاتجاهات الجديدة السائدة في

عالم اليوم. وتصاغ الرسالة من قبل الإدارة العليا، ويتم شرح مضمونها للعاملين لأجل ضمان استيعابهم لها وما ترمي إليه، ومن الضروري أن يعلم بها الجميع ويفهمها المديرون والعاملون كافة بمختلف مستوياتهم.

وتلخص الرسالة بإيجاز بأنها الغاية من وجود المؤسسة، وتجيّب عن السؤال "من نحن؟ وماذا نريد؟"، وتركز على مجال عمل المؤسسة الحالي، أي هويتها الحالية وما تقوم به. ويصف مضمون الرسالة إمكانيات المؤسسة الحالية، ويركز هذا المضمون على عملائها وأنشطتها، وتحدد غرض المؤسسة أو السبب من وجودها، أي لماذا وجدت المؤسسة؟

وتبرز أهمية رسالة المؤسسة التعليمية في أنها:

1. تعزز القيم الإيجابية التي تخدم مسارات العمل في المؤسسة.
2. تعطي إحساساً للعاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق الأهداف المرسومة.
3. تسهم في تصميم برامج المؤسسة وخططها من خلال تركيزها على مجالات القوة التي تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقها.
4. تساند الإدارة العليا باعتماد أسس واضحة ومعايير علمية لاختيار البديل الاستراتيجي للمؤسسة.
5. تضمن إجماع كل أطراف العمل في المؤسسة على غايات مشتركة.
6. تحدد أسس ومعايير محددة لتخصيص الموارد التنظيمية.
7. توجد مناخاً تنظيمياً صحياً.
8. توحد جهود العاملين.

وفيما يأتي أهم خصائص رسالة المؤسسة التعليمية:

1. ينبغي أن تكون رسالة المؤسسة واضحة بما يكفي لتحديد ما تسعى إليه.
2. التعبير عن فلسفة المؤسسة وما ترغب فيه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.
3. التطابق مع غايات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.
4. الواقعية والموضوعية.

5. القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل المؤسسة.

6. التكيف مع البيئة، بمعنى التكامل بين فروع المؤسسة وأقسامها ووحداتها من جهة والتكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية من جهة أخرى.

7. التوصيف الفعال، بمعنى أن تتسم الرسالة بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها المرغوبة من خلال الأعمال والأنشطة التي تقوم بها.

ويشترط عند صياغة رسالة المؤسسة التعليمية أن تغطي عنصراً أو أكثر من العناصر الآتية:

1. المتعاملين مع المؤسسة، لتحديد من هم، وكيف يمكن خدمتهم؟

2. أنواع الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أي ما العمل الذي تؤديه؟

3. المكان الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها.

4. مجموعة القيم والمعتقدات التي تسود العمل في المؤسسة.

5. الطريقة الرئيسة لايصال الخدمة إلى المستفيدين.

6. الأسباب الرئيسة لوجود المؤسسة.

7. جوانب تميز وتفرد المؤسسة (أي ما الذي تتميز به وتفرد، وكيفية تنمية هذه الجوانب).

وينبغي على الإدارة العليا والمديرين والمخططين في المؤسسة أن يعملوا جاهدين لصياغة رسالة استراتيجية، ويتم ذلك من خلال:

1. الطلب من الموظفين ورؤساء الأقسام الإفصاح عن رسالة المؤسسة.

2. معرفة أفكار الموظفين بعبارات مكتوبة، وبالتحديد عن:

- قيم المؤسسة.
- الأهداف المرغوب تحقيقها للمؤسسة.
- الخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة.
- المنجزات التي تنفرد بها المؤسسة.

3. تفحص الإجابات بحيث تهمل الإجابات التي تقع بعيداً عن الاتجاه العام للرسالة وشروط صياغتها ومن ثم مناقشتها في اجتماعات الإدارة العليا ويلورة أفكار واضحة ومحددة ومفهومة.
4. نسج الرسالة بعد جمع الأفكار والعبارات والمفاهيم ووضعها في إطار واحد، مع ملاحظة:
- توسيع مساحة الرسالة، أي وضع الرسالة ضمن مساحة تستوعب ما تعمله المؤسسة الآن وما يمكن أن تتجزه في المستقبل.
 - وضع بدائل لصياغة الرسالة، ويفضل وضع ما بين ثلاثة إلى خمسة خيارات.
5. استفتاء العاملين عن البدائل الموضوعية.
6. عرض نتائج الاستفتاء في اجتماع الإدارة العليا والمديرين والمخططين لاختيار البديل الأكثر استيفاءً لشروط الرسالة المناسبة.

ويبين الجدول الآتي أوجه التمايز بين الرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

الرسالة الاستراتيجية	الرؤية الاستراتيجية	
تستخدم عادةً في وصف مشهد العمل الحالي (من نحن؟ وماذا نعمل؟)	تُصور المشهد المستقبلي لأعمال المؤسسة (إلى أين نحن ذاهبون؟)	1
تهتم بتحديد التوجه الحالي للمؤسسة من الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في الوقت الحاضر.	تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة، مثل تحديد النوع أو الشكل الذي تريد المؤسسة أن تنمضه في المستقبل.	2
تشتق أفكارها من رؤية المؤسسة.	تتبع الرؤية من الفلسفة والقيم والمعتقدات التي تتبناها المؤسسة.	3
وثيقة تحدد غرض وأنشطة المؤسسة.	وثيقة تحدد الصورة التي تحقق آمال المؤسسة مرحلياً.	4

وفيما يأتي بعض الأمثلة على رسالة بعض المؤسسات التعليمية:

1. تقديم برامج أكاديمية ذات جودة عالمية لإعداد كوادر مميزة لتلبية حاجات المجتمع.

2. وضع نواة للبحث العلمي وتنمية وتعزيز التقدم المعرفي والمشاركة في خدمة قضايا المجتمع للإسهام في تقدم الوطن ورفعته.
3. تقديم تعليم مميز وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة.
4. توفير بيئة تعليمية داعمة للتعليم والتعلم والبحث العلمي والاهتمام بقضايا المجتمع ومشكلاته.
5. إيجاد بيئة تعليمية وتعلمية فاعلة ومحفزة للتعلم والإبداع الفكري والشراكة المجتمعية محلياً وعالمياً.

4.3.2 الغايات الاستراتيجية

في ضوء رؤية ورسالة المؤسسة وقيمها يتم تحديد الغايات الاستراتيجية المطلوب تحقيقها على الأمد البعيد. وتمثل الغايات النتائج النهائية التي تتطلع المؤسسة إلى تحقيقها على الأمد البعيد، كما وتصف الصورة المستقبلية لها في ذلك المجال المحدد الذي تعكسه رؤية المؤسسة ورسالتها.

فالغايات الاستراتيجية هي تعبير عام أو نتاج مرغوب فيه من غير تحديد زمني، حيث تعتبر تطلعات بعيدة المنال. فيقال أن غاية المؤسسة هي تحقيق الريح، في حين أن أهدافها تحقيق ربح بنسبة كذا مع نهاية عام كذا. جدير بالذكر أنه ليست هناك مؤسسة ترمي إلى تحقيق غاية واحدة، بل إنها ترمي إلى تحقيق عدة غايات. وعادة ما تكون الغايات الاستراتيجية موثقة في وثائق المؤسسة، كميثاق التأسيس والتقارير السنوية، وفي التصريحات الصحفية للمديرين أو مسؤولي العلاقات العامة.

5.3.2 الأهداف الاستراتيجية

وهي النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الأنشطة التي تؤديها. فالهدف حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، ومطلوب الوصول إليه خلال فترة زمنية معينة. وأهداف المؤسسة التعليمية مثلاً هي النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني معين.

وغالباً ما تكون أهداف الإدارة العليا على مستوى المؤسسة عامة، بحيث توفر الإطار الذي من خلاله تصاغ أهداف الإدارات والأقسام والشعب والوحدات في المؤسسة. ويجب ترتيب الأهداف حسب الأولويات وأن تكون محددة وواضحة ويمكن قياسها للتأكد من مدى تحقيقها للنتائج المرسومة.

ويمكن أن تغطي الأهداف عدة مجالات، كأن تكون أهدافاً تركز على المدخلات والمخرجات أو نمو وتطور المؤسسة، وأخرى على مستوى التقنية المستخدمة والمسؤوليات العامة للمؤسسة، إلخ. وإذا كانت الأهداف واضحة ومحددة ودقيقة ستتمكن الإدارة العليا من وضع الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، على أنه لا يجوز اعتبار الأهداف حقائق ثابتة بل إنها مرامي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويمكن تعديلها أو تغييرها إذا ما تطلب الأمر ذلك خاصة عند تغير الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة أو عند تعديل رسالتها.

وللأهداف الاستراتيجية أهمية كبيرة، حيث أنها:

1. تسهم في وضع استراتيجيات على مستوى المؤسسة بالدرجة الأساس فضلاً عن المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.
2. تسهم في تفويض السلطة للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.
3. تساعد في تقييم أداء العاملين.
4. تعبر عن شرعية وجود المؤسسة وأنشطتها وتساعد على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية واستثمارها بشكل أفضل.

أما أهم خصائص الأهداف الاستراتيجية، فهي:

1. الارتباط بالرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة.
2. العملية والواقعية وإمكانية التحقق في ظل الظروف والمعطيات الواقعية.
3. التحدي.
4. القابلية للقياس.
5. الجدولة الزمنية للتحقق.

الجدول التالي يوضح بعض الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية وكيف يمكن قياسها:

المقياس	الهدف
التكلفة المخفضة	الكفاءة
الزيادة في عدد الطلبة	النمو

العائد على الاستثمار	الأرباح السنوية الموزعة
الاستخدام الأمثل للموارد	العائد على الاستثمار
رضا المؤسسات المشغلة	نوعية الخريجين
رضا العاملين	الضمان الوظيفي والرواتب
رضا المجتمع	الإسهام في الأعمال الخيرية
الوضع السوقي المتميز	السمعة والحصة السوقية

أما الأسس العلمية في صياغة الأهداف الاستراتيجية، فيمكن إجمالها بما يأتي:

1. القابلية للقياس: بمعنى أن الأهداف يجب أن تحدّد ما هو متوقع الحدوث، سواء من ناحية الكم أو الزمن بحيث تكون ممكنة القياس.
2. الملاءمة: بمعنى أن يكون تحقيق الهدف مساعداً على تحقيق رسالة المؤسسة وغاياتها.
3. القبول من قبل الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة: بمعنى أن تكون إدارة المؤسسة مستعدة لتحمل التكاليف المترتبة على الأهداف موضع التنفيذ، وأن يحظى الهدف بقبول ما يترتب عليه من الجهود الإدارية والفنية والطاقة الإنتاجية وسوق العمل.
4. إمكانية التحقيق: بمعنى أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقق، ومرتبطة ببعد زمني محدد.
5. المشاركة في تحديدها من قبل المسؤولين عن تحقيقها.
6. التكامل والترابط بين الأهداف والغايات: وكذا الانسجام بين الأهداف العامة والأهداف الفرعية وبين أهداف الإدارة العليا وأهداف الإدارات الوسطى التنفيذية، حيث أن هذا الترابط والانسجام يقود إلى التكامل بين هذه الأهداف.
7. الوضوح: فالغموض الذي يرافق صياغة الأهداف وتحديدها غالباً ما يقود إلى عدم تحقيقها.
8. المرونة: بحيث يمكن تعديل الأهداف في حالة حدوث حالات استثنائية أو طارئة غير متوقعة.

وتعد الأهداف الفرعية جزءاً من الأهداف الاستراتيجية، وتكتب بصيغة أكثر تحديداً منها، إذ أنها تمثل نشاطاً ذا ناتج نهائي قابل للقياس، وتسهم هذه الأهداف مجتمعة في إنجاز الأهداف الاستراتيجية. وتبنى الأهداف الفرعية بصورة مباشرة على الأهداف الاستراتيجية، إذ يعبر الهدف الاستراتيجي عن قضية مهمة يتم التوصل إليها من رؤية المؤسسة ورسالتها وتحليل واقعها. وعلى أساس الهدف الاستراتيجي يجري وضع الأهداف الفرعية التي بإنجازها يتحقق الهدف الاستراتيجي.

ومن أمثلة الأهداف الفرعية للمؤسسة التعليمية، على سبيل المثال لا الحصر، ما يأتي:

1. تحقيق كفاءة عالية في استخدام الحاسوب والبرمجيات ذات العلاقة بطبيعة العمل.
2. بناء برامج إدارية متطورة.
3. تكثيف الجهود لتحسين أساليب العمل.
4. الارتقاء بمستوى أداء العاملين.
5. الاهتمام بالبحوث العلمية التطبيقية.
6. العمل وفق المعايير الدولية للجودة الشاملة.

وينبغي الابتعاد عند صياغة الأهداف الفرعية عن الأفعال الغامضة وأفعال الأمر، إذ يفضل استخدام المصادر، مثل: العمل، وبناء، وتحقيق، وتطوير، وتحسين، إلخ. ويمكن تلخيص أهم الأسس التي تستند عليها صياغة الأهداف الفرعية بالآتي:

1. استعمال لغة مفهومة واضحة.
2. واقعية الهدف بما يمكن من الوصول إليه.
3. وضوح الهدف للعاملين.
4. الترابط بين الأهداف الفرعية والهدف الاستراتيجي.
5. استخدام عدة معايير لقياس كل هدف فرعي ومستوى تحقيقه.
6. ربط الهدف الفرعي بزمن محدد.

وبيين الجدول التالي أوجه الاختلاف بين الغايات والأهداف الاستراتيجية:

الأهداف الاستراتيجية	الغايات الاستراتيجية
تتصف بالتحديد والوضوح.	تتصف بالعمومية والشمولية والبعد عن التفاصيل الدقيقة.
تتوافر فيها معايير محددة بالكم والنوع وذات حدود زمنية معينة للإنجاز.	لا تتوافر فيها معايير محددة بالكم والزمن والنوع.
ممكنة التحقق وقابلة للإنجاز.	غير ممكنة التحقق ضمن وضعها العام؛ لأنها مطلقة وليس لها نهايات أو حدود عليا.
قابلة للقياس بمعايير محددة.	لا يمكن قياسها بمعايير محددة.
تبنى على أساس غايات المؤسسة.	تبنى على أساس رؤية المؤسسة ورسالتها.
عادة ما تغطي عادة فترة زمنية محددة.	عادة ما تغطي فترة طويلة من الزمن.

وفيما يأتي بعض الأمثلة للأهداف الاستراتيجية لمؤسسات تعليمية:

1. استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين في مختلف التخصصات.
2. إنشاء مراكز بحثية متخصصة متميزة ودعمها بكافة الإمكانيات اللازمة.
3. المساهمة في التنمية البشرية من خلال طرح برامج تدريبية متميزة وتقديم الاستشارات لحل مشكلات المجتمع والبيئة المحيطة.
4. تعزيز قدرات الخريجين.
5. إيجاد بيئة تعليمية داعمة.
6. تنمية المهارات المعرفية والذهنية والإبتكارية.
7. تطوير البرامج العلمية في ضوء الاتجاهات العلمية المعاصرة.
8. خلق البيئة المشجعة لأعضاء هيئة التدريس لأداء رسالتهم.

6.3.2 القيم الاستراتيجية: المفهوم والأهمية

تمثل القيم المعنويات الأساسية والمبادئ الإرشادية والسلوكيات السائدة في المؤسسة التعليمية، فهي مجموعة من المعنويات والتقاليد المشتركة لدى العاملين. وتشكل قيم المؤسسة جزءاً أساسياً من ثقافتها التي تعتبر من العناصر الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة، فهي مجموعة من الأخلاقيات كالانتماء، والإخلاص، والتفاني في العمل، والشفافية، وتكافؤ الفرص، والعدالة. ولهذه القيم أهمية كبيرة للمؤسسة، فهي:

1. تحدد أولويات العمل في المؤسسة.
 2. ترسم صورة واضحة المعالم لتوقعات المؤسسة.
 3. تعمل على استقطاب العاملين ذوي المهارات العالية.
- ومن المفيد أن نذكر هنا عدداً من القيم الإيجابية التي ينبغي العمل بها في المؤسسات التعليمية، مثل:

1. الموظفون هم ركن أساسي في المؤسسة.
2. الأخلاق خير وسيلة لرقى المجتمعات، والعلم أفضل سبيل لتقدمها.
3. التعامل مع الموظفين تعاملًا إنسانياً انطلاقاً من مبدأ احترام إنسانية الإنسان.
4. العمل كفريق تعاوني مشترك.
5. العمل وفق مبدأ المسؤولية التضامنية.
6. العمل بصدق والتعامل باحترام مع الآخرين.
7. تشجيع كل صاحب جهد يبذل في اتجاه التجديد والإبداع والابتكار.
8. الالتزام بتحقيق تكافؤ الفرص والمساواة بين الجميع.

وفيما يأتي بعض الأمثلة على قيم مؤسسات تعليمية:

1. الجودة والتميز.
2. الحرية الأكاديمية.
3. العدالة والنزاهة.

4. الشفافية والمساءلة.

5. التعليم المستمر .

6. القيادة والعمل بروح الفريق.

7.3.2 مؤشرات الأداء

هي مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية، فهي بذلك وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شيء بآخر، وتعد في الوقت ذاته هدفاً يُسعى إلى تحقيقه. كما تعد المؤشرات أداة ضرورية لقياس نتائج التنفيذ الفعلي ومقارنتها بالمستهدف وتحديد الانحرافات وأسبابها والبحث عن علاجها، كما أنها من أهم المقومات والمركزات التي تتطلبها عملية رقابة وتقييم الأداء في الوحدات داخل المؤسسة التعليمية محل الرقابة ليتم في ضوءها إجراء عملية التقييم والقياس وإعداد تقارير عن مستوى الأداء.

ويقصد بعملية وضع معايير الأداء تحديد المجالات التي يمكن من خلالها الحكم على أداء المؤسسة التعليمية وإداراتها المختلفة، ويراعى عند تحديد مجالات الأداء أن تستوعب الأهداف التي تسعى المؤسسة التعليمية لتحقيقها، وبالتالي فقد يكون للإدارة الواحدة مجالات أداء عديدة. ومن ناحية أخرى يجب تحديد معايير ومؤشرات الأداء الأساسية عن طريق تحديد المقياس المناسب لقياس مجالات الأداء السابقة، وهذا المقياس قد يكون كمياً أو قيمياً أو زمنياً أو نسبة، أو حتى علاقات تجمع بين هذه العناصر مثل الكمية المنتجة في مدة زمنية أو تكلفة الوحدة أو أي شيء آخر.

ويمكن إجمال أنواع مؤشرات الأداء في المؤسسة التعليمية بما يأتي:

1. مؤشرات كمية (كالإحصاءات والبيانات الرقمية).
2. مؤشرات تطبيقية (التعامل مع عمليات الإدارة الموجودة).
3. مؤشرات توجيهية (توضح إن كانت الإدارة تتحسن أو تتقدم أو بالعكس).
4. مؤشرات عملية (توضح مدى رضا الإدارة عن أسلوب الرقابة).
5. مؤشرات المدخلات.
6. مؤشرات العمليات.

7. مؤشرات المخرجات.

ويمكن تصنيف مؤشرات أداة جودة الإدارات في المؤسسة التعليمية بشكل عام ضمن خمس فئات، وهي:

1. مؤشرات الأداء للإدارة: وتتناول المؤسسة التعليمية والمجتمع المحيط بها.
2. مؤشرات الأداء للمنتج (وهنا المقصود الطالب): وتتناول متطلبات المؤسسة والعاملين بها والمستفيدين وأصحاب المنفعة والسوق.
3. مؤشرات الأداء للعمليات: وتتناول مقدرة العمليات ومردودها وفعاليتها وقابليتها للضبط.
4. مؤشرات الأداء الداخلي للإدارة: وتتناول مقدرة الإدارة ومردودها وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل، وغير ذلك.
5. مؤشرات الأداء للموارد البشرية: وتتناول المهارات والمعارف والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

أما أهمية مؤشرات الأداء للمؤسسة التعليمية، فيمكن إيجازها بما يأتي:

1. مراقبة الأداء بغرض المقارنة.
2. تسهيل عمليات التقييم المؤسسي.
3. تقديم معلومات لهيئة الاعتماد في الدولة.
4. تقديم معلومات لأجهزة الدولة تحقيقاً للشفافية والمحاسبة.
5. ضمان الشفافية في اتخاذ القرارات.
6. مراقبة جودة المؤسسات التعليمية.
7. إثارة المنافسة بين المؤسسات التعليمية.
8. التحقق من جودة المؤسسات التعليمية.
9. التركيز على الأشياء الجوهرية من قبل العاملين.
10. تحديد الإجراءات اللازمة للتغيير.
11. تحديد الأولويات.

12. ترشيد الإنفاق وتوجيهه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

13. التركيز على التطور المهني.

كما ويمكن تحديد المؤشرات على النحو الآتي:

1. جمع البيانات والمعلومات.

2. تحليل البيانات.

3. تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.

4. وضع خطة عمل للتحسين.

5. تحديد الأهداف.

6. اختيار إجراءات تحقيق الأهداف.

7. تحديد المؤشرات.

وأما خصائص مؤشرات الأداء الجيدة، فهي:

1. ذات معنى.

2. ذات قيمة.

3. متوازنة.

4. عملية.

5. قابلة للمقارنة.

6. ذات مصداقية.

7. بسيطة، أي من السهل قياسها وفهمها.

وأما أساليب قياس الأداء فيمكن إيجازها بما يأتي:

1. سرد الموضوع.

2. المقارنات المزدوجة.

3. الترتيب.
4. التوزيع الإجمالي.
5. الأحداث الحرجة.
6. مقياس بياني مصور.
7. طرق التقدير وفق النتائج.
8. الإدارة بالأهداف.
9. تحليل العمل والمراجعة.

وبالطبع يتم تصنيف المعايير تبعاً لذلك في عدة مجموعات، من أهمها:

1. معايير زمنية: وهي التي تركز على عنصر الزمن كأحد عناصر الأداء، وتقاس معدلات حدوث الأداء بالساعات، أو الأيام، أو الأشهر (مثل عدد أيام العمل في السنة الواحدة، الفترة الزمنية لكل مرحلة من مراحل الخدمة).
2. معايير التكلفة: تركز على عنصر التكلفة سواء كانت تكلفة منتج، أو خدمة، أو تكلفة مرحلة، أو تكلفة عملية، أو تكلفة فترة زمنية، أو نحوه.
3. معايير كمية: تركز على عنصر الكمية سواء للمدخلات أو المخرجات، مثل: عدد الوحدات المنتجة، أو الحجم، أو الوزن، أو الطول، أو الكثافة، أو نحوه.
4. معايير الجودة أو النوعية: تركز على عنصر النوعية للسلع، أو الخدمات المنتجة، أو المدخلات.
5. معايير الإنتاجية: وترتكز على العلاقة بين المخرجات والمدخلات الفعلية للنشاط.
6. معايير البيئة: وهي التي تعبر عن المظاهر المتعلقة بالمحافظة على البيئة وإدامتها وتحسينها.

ويمكن تصنيف المعايير حسب إمكانية التحقيق إلى:

• معايير مثالية أو نظرية: وهي المعايير التي تفترض وجود ظروف مثالية للنشاط واستغلال كامل للوقت وتوفر الخدمات وعدم وجود أي توقعات أو هدر.

• معايير واقعية أو عملية: وهي معايير تأخذ بعين الاعتبار الظروف الفعلية للنشاط والعطل والإجازات والتوقعات الطبيعية المسموح بها، ومدى إمكانية تسويق المخرجات.

• معايير متحفظة أو معايير أسوأ الاحتمالات: وهي المعايير التي تأخذ بعين الاعتبار أسوأ الاحتمالات فيما يخص النشاطات، كالإضرابات وعدم توافر المواد الأولية واحتمال تعطل الآلات.

كما ويمكن تصنيف المعايير حسب علاقتها بالنشاط إلى:

• معايير عامة: وهي المعايير التي تشتق من الممارسات الإدارية السليمة، ولا تتعلق بالمشروع أو البرنامج قيد التقويم بحد ذاته.

• معايير خاصة: وهي المعايير التي تشتق من أهداف المؤسسة التعليمية بحد ذاتها.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية إعداد مؤشرات قياس فاعلية الخطة تعتمد على نوع المخرجات التي تعتمدها المؤسسة التعليمية وطبيعة البيانات التي يتم تجميعها والتي تعتمد بدورها على طبيعة الأثر المراد قياسه وتقويمه. وهناك أمثلة كثيرة لمؤشرات الأداء في المؤسسات التعليمية على مستوى الأداء الأكاديمي والأداء الإداري، يبين الملحق (2-1) مثال لخطة استراتيجية / إجرائية يظهر فيها: المحاور، والأهداف الاستراتيجية، والأهداف التنفيذية، والمبادرات/الإجراءات التنفيذية، وجهة التنفيذ، وفترة التنفيذ، ومؤشرات الأداء. أما الملحق (2-2) فيظهر خطة لمتابعة الأعمال الشهرية في إحدى الكليات الأكاديمية في إحدى المؤسسات التعليمية. ويجدر الإشارة هنا إلى ضرورة أن تكون الخطة الاستراتيجية طويلة الأمد، ويفضل أن تكون 5 سنوات، بحيث يكون جزء منها لقياس مدى تحقيق المؤسسة التعليمية لمخرجاتها وأهدافها ومخرجات برامجها الأكاديمية.

وينبغي التنبيه هنا إلى ضرورة أن تقوم الإدارات الأكاديمية والإدارية في المؤسسة التعليمية (كلية، عمادة، قسم أكاديمي، دائرة إدارية، إلخ) بعمل خطط إجرائية زمنية تفصيلية (يفضل أن تكون سنوية على مستوى العام الجامعي وبحيث يتم تحديد موعد كل نشاط) للإجراءات التنفيذية والأنشطة التي سيتم تنفيذها لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية، وذلك حسب طبيعة عمل كل دائرة سواء أكاديمية أو إدارية. وعلى أن يتم تقويم الأداء بشكل مرحلي وعمل مراجعة دورية (يفضل أن يكون سنوياً) على مستوى الإدارات المختلفة وعلى مستوى المؤسسة على حد سواء،

بحيث يتم الوقوف على العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف والاستمرار في تحسين وتطوير الخطة الاستراتيجية والخطط الإجرائية الزمنية القصيرة المنبثقة عنها بشكل دوري. ويجدر الإشارة إلى ضرورة أن ينتج عن هذا الإجراء تقرير فاعلية للأداء السنوي للمؤسسة (Institutional Effectiveness Report) يوثق ما تم إنجازه والإجراءات المطلوبة لتحسين وتطوير الأداء للمرحلة القادمة (السنة اللاحقة)، إضافة إلى أي تعديلات على الخطة الاستراتيجية والخطط الإجرائية المنبثقة عنها. كما وينبغي أن يتم عمل تقرير شامل عند نهاية أمد الخطة الاستراتيجية (5 سنوات) بحيث يوثق كافة الإجراءات التي تمت خلال هذه الفترة، وما تم تحقيقه من أهداف، ومستويات مؤشرات الأداء، والإجراءات التحسينية للمرحلة القادمة للخطة الاستراتيجية الجديدة بهدف التحسين والتطوير المستمر.

8.3.2 الهيكل التنظيمي

يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية العلاقات بين الوحدات والتقسيمات الأكاديمية والإدارية داخل المؤسسة، ويتم فيه تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة بحيث يحدد فيه قنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة في اتخاذ القرار وعلاقتها ببعضها. ويعد الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة تعليمية وسيلة لمساعدتها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتقادي التداخل والازدواجية والاختناقات، وغيرها. ويجب أن يتناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية مع حجمها، وأنشطتها بما يضمن تحقيق رسالتها وأهدافها. وهناك عدة أنماط للهيكل التنظيمي للمؤسسات حيث تأخذ مؤسسات التعليم العالي نمط التسلسل الهرمي منها، وهو نمط متعارف عليه في الأوساط الأكاديمية. ويتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات العامودية (من الأعلى إلى الأسفل؛ أي بين الرئيس والمرؤوسين) والعلاقات الأفقية (أي بين الموظفين على نفس المستوى). ويتصف بوجود رئيس واحد لكل مرؤوس وذلك لتفادي تضارب الصلاحيات بين الموظفين، وتستخدمه المؤسسات التعليمية بغض النظر عن حجمها وموقعها وتخصصاتها. ويلحق بمخطط الهيكل التنظيمي توصيف وظيفي لكل مكون فيه والمهام المطلوبة من كل وظيفة تابعة للمكون.

أ) مكونات الهيكل التنظيمي

تعتمد مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية على حجمها وموقعها وفروعها؛ ولكنها في الغالب تتكون من الإدارات الآتية:

1. مجلس الأمناء:

أعلى سلطة في المؤسسة، ويشرف على أعمالها الأكاديمية والإدارية بشكل كامل.

2. الرئيس:

يرتبط الرئيس مباشرة بمجلس الأمناء، وهو المسؤول التنفيذي الأول للمؤسسة، ويتم تعيينه من قبل مجلس الأمناء، ويكون مسؤولاً عن مهمات المؤسسة الأكاديمية والإدارية والمالية، ويخضع لرقابة مجلس الأمناء ومحاسبته. ويرتبط بالرئيس عدداً من النواب حسب حجم المؤسسة.

3. نواب الرئيس:

يرتبط بالرئيس عددٌ من النواب بحسب حجم المؤسسة وموقعها وفروعها للإشراف على قطاعات الخدمات المؤسسية المختلفة، ويفوض الرئيس لهم بعض أو جميع صلاحياته المتعلقة في إدارة الوحدات المرتبطة بهم، ومنهم مثلاً:

• نائب الرئيس للشؤون المالية والإدارية:

وترتبط بإدارته جميع الوحدات المالية والإدارية في المؤسسة، مثل: الموارد البشرية، والموارد المالية، واللوازم والمشتريات، ومركز الحاسوب ومركز مصادر التعلم، والعلاقات العامة والتسويق، والخدمات العامة والصيانة، والخدمات الطبية، والأمن الداخلي.

• نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية:

وترتبط بإدارته جميع الوحدات الأكاديمية في المؤسسة من عمادات الكليات وعمادة الدراسات العليا، وعمادة البحث العلمي، والمكتبة، والقبول والتسجيل، وشؤون الطلبة، والوحدات والمراكز التي لها علاقة مباشرة بالعملية التعليمية، مثل: مركز اللغات.

• نائب الرئيس للشؤون الاستراتيجية والأداء المؤسسي:

ويرتبط بإدارته قسم التخطيط والتطوير، وقسم ضمان الجودة، وقسم الاعتماد الأكاديمي.

• نائب الرئيس للفروع:

في حال وجود فرع أو أكثر للمؤسسة في مناطق بعيدة عن المقر الرئيس فإنه يُعين نائباً للرئيس في كل فرع من الفروع، وتفوض إليه بعض أو جميع صلاحيات الرئيس لتسهيل إدارة الفرع.

ب) مواصفات الهيكل التنظيمي

يجب أن يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية عند إعداده بمواصفات عديدة، منها:

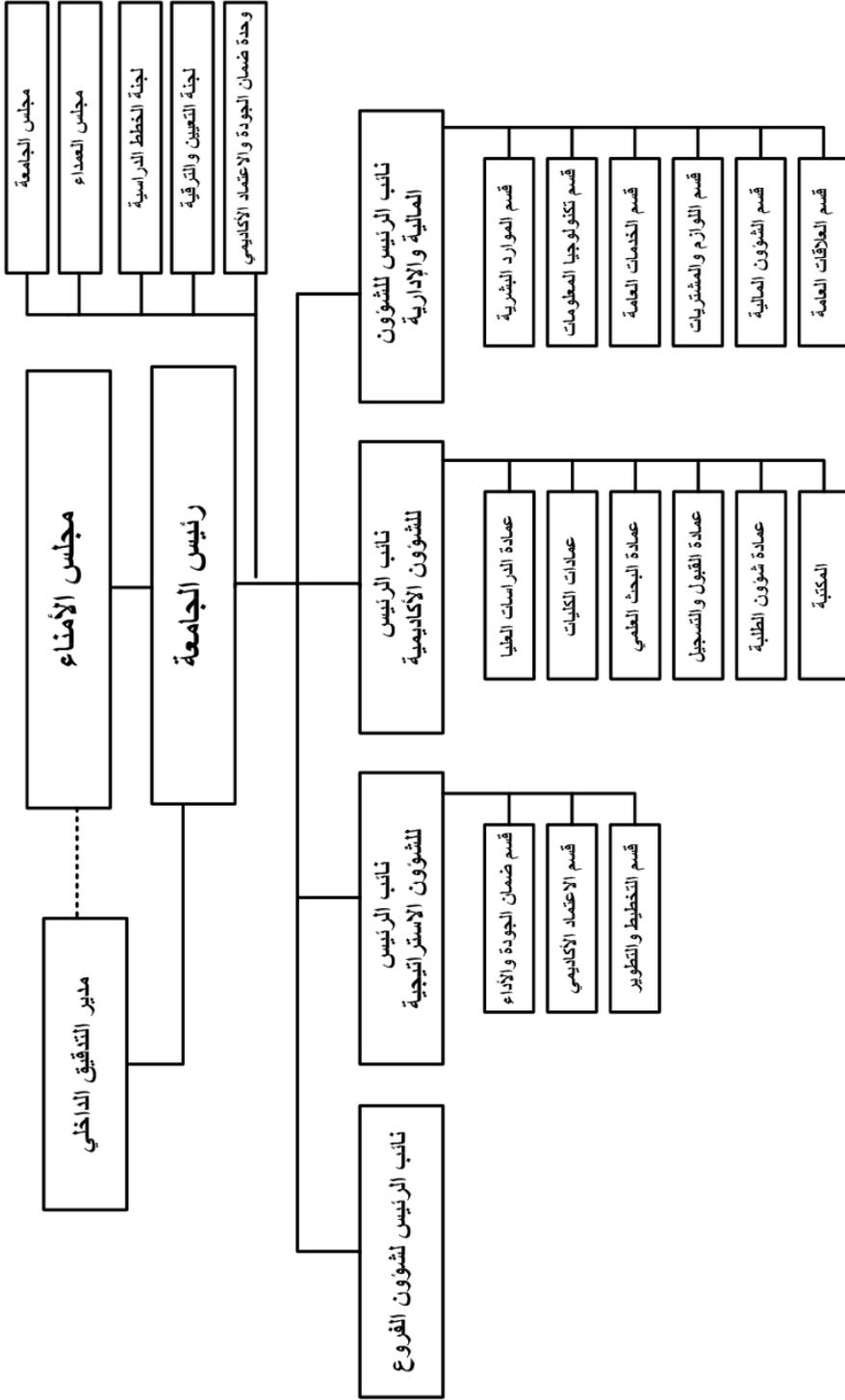
1. تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.
2. تناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة للإدارات فيه مع حجم المسؤوليات الموكلة للوظائف.
3. انسجامه مع متطلبات ورغبات المؤسسة.
4. اتفاهه مع احتياجات المديرين والأفراد العاملين في المؤسسة.
5. تقسيمه العمل بين المديرين والأفراد العاملين في المؤسسة بحسب الاختصاصات، وعدم التداخل في الأدوار من أجل إنجاز المهام بفاعلية.
6. اتصافه باللامركزية.
7. لا تشكل طبيعته ضعفاً في التواصل داخل المؤسسة.
8. يراعى في تشكيله المرونة والقابلية للتغيير استجابة لنتائج التقييم والمستجدات التي قد تطرأ على المؤسسة.

ج) تمثيل الهيكل التنظيمي

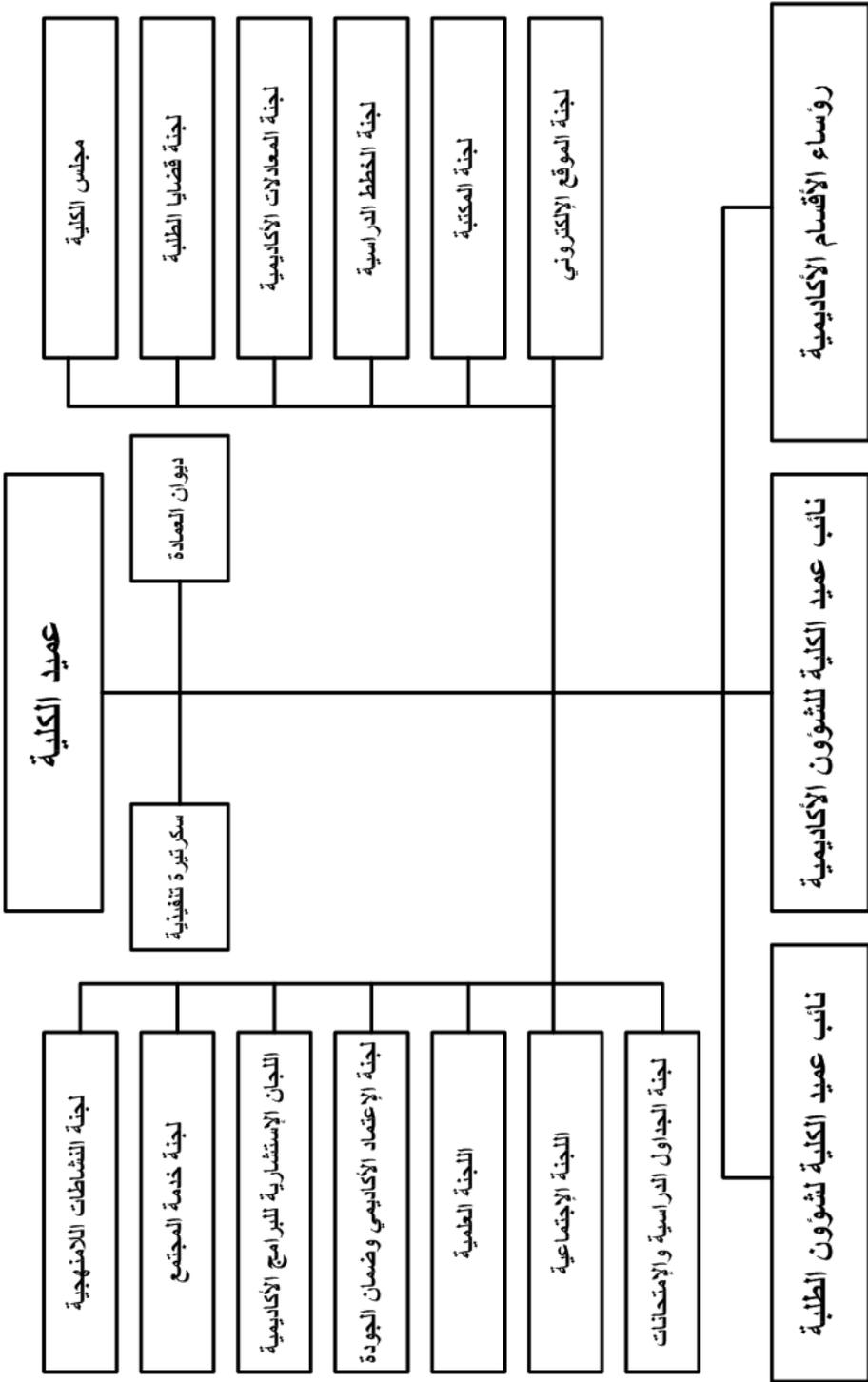
يستخدم عادة الرسم البياني لتمثيل الهياكل التنظيمية. والشكل (2-2) يمثل الهيكل التنظيمي لإحدى المؤسسات التعليمية كنموذج للهياكل التنظيمية للمؤسسات التعليمية، أما الشكل (3-2) فيمثل الهيكل التنظيمي لعمادة كلية في مؤسسة تعليم عالٍ، على سبيل المثال لا الحصر.

د) المجالس واللجان المساندة

تقوم المؤسسات التعليمية بتشكيل مجالس ولجان مساندة لها تجسيدا لمبدأ المشاركة والشورى في اتخاذ القرار ودعم مسيرتها التعليمية والإدارية. ويتم تشكيل مجالس ولجان مساندة على مستوى رئاسة المؤسسة وتكون مرتبطة مباشرة بها، كما يتم تشكيل مجالس ولجان على مستوى الكليات الأكاديمية وتكون مرتبطة بعميد الكلية مباشرة. ويتضمن بعض هذه المجالس واللجان أعضاء من المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة، وكبار الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والطلبة، وأعضاء من جهات ذات علاقة بالتعليم، وأعضاء من الجهات المستفيدة من خارج المؤسسة التعليمية حسبما يقتضيه الحال.



الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي لإحدى مؤسسات التعليم العالي.



الشكل (3-2): الهيكل التنظيمي لعمادة كلية في مؤسسة تعليم علي.

الملحق (1-2)

خطة استراتيجية لإحدى المؤسسات التعليمية لأحد المحاور

أولاً: محور حاكمية الجامعة وإدارتها					
مؤشرات الأداء	فترة التنفيذ	جهة التنفيذ	المبادرات/الإجراءات التقنيّة	الأهداف التقنيّة	الهدف الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> ■ وجود رسالة منشورة للمؤسسة. ■ وجود خطة استراتيجية منشورة للمؤسسة. ■ تشكيل لجنة إعداد ومتابعة وتقييم رسالة المؤسسة وخطتها الاستراتيجية. ■ وجود هيكل تنظيمي للمؤسسة واضح ومنشور. ■ صدور وثيقة وصف الوظائف وتصنيفها في المؤسسة. ■ صدور دليل شامل بأنظمة المؤسسة وتعليماتها والأدلة اللازمة فيها. ■ وجود خطة عمل لتحسين أداء العاملين بالمؤسسة. ■ عدد برامج تحسين الأداء وعدد المشاركين 	<p>مستمر</p>	<p>لجنة خاصة يشكلها رئيس المؤسسة</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ وجود رسالة واضحة للمؤسسة، يتم تقييمها بشكل دوري وتكون منشورة. ■ وجود خطة استراتيجية للمؤسسة (عادة تغطي 5 سنوات)، يتم تقييمها بشكل دوري وتكون منشورة. ■ وجود هيكل تنظيمي للمؤسسة، يتم تطويره دورياً. ■ وجود مجلس أمناء للمؤسسة، يضم ممثلين عن المجتمع المحلي، ويتم تقييمه بشكل دوري. ■ إعداد جدول وصف وتصنيف الوظائف الأكاديمية والإدارية والخدمية. ■ وجود دليل يغطي كافة سياسات وإجراءات المؤسسة ويحكم عملها. ■ عقد برامج وورش عمل في مجال اتخاذ القرارات وإدارة الاجتماعات والعمل في الفريق، وإدارة الأزمات. 	<p>تطوير خطة استراتيجية للمؤسسة التعليمية وبما يتواءم والخطط الاستراتيجية الوطنية والعالمية.</p> <p>تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية وبما يحقق رؤيتها ورسالتها وخطتها الاستراتيجية.</p> <p>تطوير تشريعات وسياسات ناظمة للعمل في المؤسسة.</p> <p>تنمية مهارات وتطوير أداء القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في المؤسسة.</p>	

أولاً: محور حاكمية الجامعة وإدارتها

مؤشرات الأداء	فترة التنفيذ	جهة التنفيذ	المبادرات/الإجراءات التنفيذية	الأهداف التقنية	الهدف الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> فيها، استكمال نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية. سرعة تبادل المعلومات بين المؤسسة وشركائها. وجود سياسات واضحة تشجع على الإبداع والإبتكار. عدد الدورات والندوات حول الإبداع والإبتكار. عدد الاتفاقيات العلمية والثقافية المبرمة مع المؤسسات الأخرى. عدد الطلبة وأعضاء هيئة التدريس الذين تم تبادلهم مع مؤسسات أخرى. عدد الطلبة المبتعثين لإكمال دراستهم للحصول على الدكتوراة في جامعات مرموقة. وجود بنود واضحة في الميزانية لتعزيز العلاقات مع المؤسسات الأخرى والإبتعاث 		<ul style="list-style-type: none"> مركز تكنولوجيا المعلومات وإدارة الاعتماد وضمان الجودة رئيس المؤسسة وعضاء الكليات ومديرو المراكز الإدارية رئيس المؤسسة وعضاء الكليات ودائرة العلاقات العامة 	<ul style="list-style-type: none"> استكمال توفير نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية لتسهيل عمل القيادات الأكاديمية والإدارية في المؤسسة التعليمية للإفادة منها في اتخاذ القرارات وتحسين مستوى الأداء. بناء نظم قواعد بيانات وربطها مع الشركاء لتوثيق المعلومات وتبادلها. توفير البنية التحتية التي تشجع على الإبداع والإبتكار. استحداث نادي للإبداع والإبتكار. وضع سياسات وإجراءات لدعم الإبداع والإبتكار. وجود دورات وندوات حول الإبداع والإبتكار. عقد اتفاقيات ثنائية مع المؤسسات التعليمية المحلية والعالمية المرموقة. وضع أسس وتعليمات للإبتعاث إلى المؤسسات التعليمية العالمية المرموقة. وجود سياسات وإجراءات تشجع على تبادل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس مع مؤسسات تعليمية أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> بناء قاعدة بيانات معلوماتية تتعلق بالأنظمة والتعليمات والتشريعات الخاصة بالأعمال التشغيلية في المؤسسة. تعزيز منظومة وثقافة الإبداع والإبتكار. تعزيز العلاقات الثقافية بين المؤسسة التعليمية والمؤسسات الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير الأداء الإداري المؤسسي

أولاً: محور حاكمية الجامعة وإدارتها

الهدف الاستراتيجي		الأهداف التنفيذية		المصادر/الإجراءات التنفيذية		جهة التنفيذ		فترة التنفيذ	
مؤشرات الأداء		وتبادل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، <ul style="list-style-type: none"> عدد المجالس واللجان التي تشترك أعضاء هيئة التدريس والطلبة في اتخاذ القرارات وإدارة المؤسسة التعليمية. استبانة تقيس نسبة رضا أعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفين على خدمات الجامعة. سلم رواتب ومزايا تستقطب أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية. نسبة دوران العمل لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في المؤسسة التعليمية. عدد الحوافز المادية والمعنوية الموجهة إلى أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية. 		وجود سياسات واضحة مشجعة على مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلبة في إدارة المؤسسة التعليمية.		رئيس المؤسسة وعداء الكليات وعصادة شؤون الطلبة		فترة التنفيذ	
تعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلبة في إدارة المؤسسة التعليمية		تتفي سلم رواتب مميز لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية لاستقطاب الكفاءات.		مجلس الأمناء		رئيس المؤسسة التعليمية		فترة التنفيذ	
استقطاب الكفاءات والخبرات الأكاديمية والإدارية المتميزة		تطوير القواعد والإجراءات الخاصة بترقية أعضاء الهيئة التدريسية.		رئيس المؤسسة التعليمية وعداء الكليات ومديرو الدوائر الإدارية.		رئيس المؤسسة التعليمية وعداء الكليات ومديرو الدوائر الإدارية.		فترة التنفيذ	

الملحق (2-2)

خطة لمتابعة الأعمال الشهرية في إحدى الكليات الأكاديمية

رقم	الشهر	ملاحظات
شهر أيلول/ سبتمبر (بداية الفصل الدراسي الأول)		
1	التأكد من مباشرة عمل جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية، وتعويض الغائبين.	
2	التأكد من بدء الفصل الدراسي الجديد منذ اليوم الأول وتوزيع وصف المقررات الدراسية على الطلبة	
3	السحب والإضافة للطلبة وما يترتب على ذلك من إغلاق شعب مقررة وفتح أخرى جديدة	
4	تشكيل لجان الكلية	
5	تعيين منسقي المقررات الدراسية المشتركة	
6	اللقاء الشهري للأقسام العلمية	
7	اللقاء الشهري لمجلس الكلية	
8	النشاط الشهري للامنهجي لطلبة الكلية	
9	لقاء توجيهي للطلبة الجدد	
10	لقاء توجيهي لأعضاء هيئة التدريس الجدد	
11	إجراء الاختبار غير المكتمل للطلبة الذين تغيبوا بعذر عن الاختبار النهائي للمقررات الدراسية في الفصل السابق	
12	عمل لقاء احتفالي بأعضاء هيئة التدريس والطلبة الجدد في الكلية	
شهر تشرين أول/ أكتوبر		
1	برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس	
2	تنفيذ أدوات التقييم المختلفة (مجموعة عمل/ واجب صفي/ إلخ)	
3	اللقاء الشهري للأقسام العلمية	
4	اللقاء الشهري لمجلس الكلية	

رقم	الشهر	ملاحظات
5	النشاط الشهري للامنهجي لطلبة الكلية	
6	استقبال طلبات أعضاء هيئة تدريس جديدة للفرز والمقابلة	
شهر تشرين ثاني/ نوفمبر		
1	تجهيز جداول الاختبارات النهائية	
2	تجهيز جداول الفصل الدراسي المقبل (المقررات الدراسية، والمدرسين، والأوقات المقترحة)	
3	اللقاء الشهري للأقسام العلمية	
4	اللقاء الشهري لمجلس الكلية	
5	النشاط الشهري للامنهجي لطلبة الكلية	
6	تنفيذ الاختبار نصف الفصلي/ الاختبار الأول	
شهر كانون أول/ ديسمبر		
1	تنفيذ استبانة رأي الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في المقررات الدراسية الأكاديمية	
2	تنفيذ استبانة رأي الطلبة الخريجين وأرباب العمل في جودة البرامج الأكاديمية	
3	اللقاء الشهري للأقسام العلمية	
4	اللقاء الشهري لمجلس الكلية	
5	النشاط الشهري للامنهجي لطلبة الكلية	
6	تنفيذ تقييم عضو هيئة التدريس (اختيار مجموعة في كل سنة) من قبل الطلبة ورئيس القسم والزملاء وعميد الكلية.	
7	فتح باب التسجيل للفصل الدراسي المقبل للطلبة	
شهر كانون ثاني/ يناير		
1	اجتماع مجلس الكلية	
2	تحليل كافة الاستبانات واستخراج النتائج	
3	التأكد من استكمال ملفات المقررات الدراسية النهائية	

رقم	الشهر	ملاحظات
4		تحديد أعداد وأسماء أعضاء هيئة التدريس المغادرين للمؤسسة التعليمية أو القادمين إليها
5		استلام إحصائيات من قسم التسجيل حول معدلات الطلبة الفصلية والتراكمية ونسب انسحابات الطلبة ونسب الإندازرات الأكاديمية، إلخ.
6		عمل تعديلات حول البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية الأكاديمية (عادة في نهاية العام الدراسي) بناء على تحليل كافة الاستبانات واستخراج النتائج.
7		تقرير الفصل الدراسي الأول/ السنوي حسب الأهداف ومؤشرات الأداء ورفع ذلك لمجلس العمداء
8		عمل لقاء ختامي بأعضاء هيئة التدريس المغادرين للجامعة والطلبة الخريجين
9		عمل لقاء احتفالي وتوزيع الهدايا وشهادات التقدير على أعضاء هيئة التدريس والطلبة المتميزين أكاديمياً ونشاطاً

الفصل الثالث

التقويم المؤسسي

تقوم المؤسسة التعليمية عادةً بتقويم برامجها ومقرراتها الدراسية، وخدماتها الأكاديمية والطلابية والإدارية على أساس الأدلة والشواهد، بالإضافة إلى مقارنة أدائها مع أفضل الممارسات الحسنة بالمؤسسات المحلية والدولية. وتستخدم المؤسسة التعليمية نتائج التقويم في التخطيط وإعداد الموازنة وتحديد أولوياتها وتحسين برامجها وخدماتها الأكاديمية، وتستطيع إثبات كيف أن التخطيط القائم على الأدلة قد أدى إلى تحسينات في البرامج والخدمات، وإلى برامج وخدمات جديدة، وإلى استخدام أكثر فاعلية للموارد.

ولضمان جودة العمل في المؤسسات التعليمية أصبح لزاماً عليها إيجاد وحدة متخصصة لضمان الجودة ضمن هيكلها التنظيمي تعنى بضمان التحسين المستمر للجودة من خلال التقويم الممنهج لفاعلية كافة عملياتها وبرامجها الأكاديمية.

1.3 وحدة ضمان الجودة

(أ) أهداف الوحدة

1. اقتراح السياسات العامة لتقويم الأداء وضمان الجودة بالمؤسسة التعليمية.
2. وضع النظم والمعايير والنماذج المستخدمة لتقويم الأداء.
3. إنشاء قواعد معلوماتية متكاملة لمنظومة العملية التعليمية بركائزها المختلفة، تساعد بدورها في دعم القرار واتخاذ.
4. صياغة رؤى مناسبة لتفعيل الدور الخدمي للمؤسسة التعليمية.
5. رصد آليات التغيير المحلي والإقليمي لتفعيل الوظيفة الخدمية للمؤسسة التعليمية تتلاءم مع احتياجات التغيير.
6. تطوير البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية.

7. الارتقاء بمستوى الخريج.
8. تحسين العملية التعليمية والتعلمية.
9. التفاعل الإيجابي مع مشكلات المجتمع.
10. تفعيل دور البحث العلمي في خدمة المجتمع.

ب) مسؤوليات وواجبات الوحدة

1. الإشراف على إعداد خطط تحقيق الاعتماد المؤسسي والبرامجي وتحديثها للمؤسسة التعليمية.
2. الإشراف على تنفيذ برامج ضمان الجودة والاعتماد ومتابعتها وتنسيق جهود فرق العمل.
3. إقرار التقارير الذاتية النهائية للاعتماد المؤسسي والبرامجي.
4. مساعدة الأقسام الأكاديمية والإدارية (العمادات، والأقسام الأكاديمية، والوحدات الإدارية وإدارتها) على تفعيل معايير الجودة في أدائها، واستكمال عمليات التقييم الذاتي لها، بما يسهم في تحقيق الاعتماد الأكاديمي.
5. نشر ثقافة الجودة في المؤسسة التعليمية من خلال إصدار الدراسات والكتيبات والنشرات وعقد الندوات والمحاضرات وورش العمل.
6. الإشراف على تحقيق رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها من أجل تحسين الأداء.
7. الإشراف على استطلاع آراء الطلبة بهدف تطوير الأداء في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.
8. الإشراف على استطلاع آراء كليات المؤسسة التعليمية ومؤسسات المجتمع المستفيدة من مخرجات الوحدة بما يساير احتياجات المجتمع، ويحقق مبدأ المشاركة المجتمعية المفيدة في تطوير تلك المخرجات.
9. الإشراف على إعداد النماذج والبرامج المتخصصة التي تتطلب إجراء المسوحات، وإجراء عمليات القياس والتقييم، وتوفير قاعدة بيانات وخدمات إلكترونية.
10. إعداد تقرير دوري عن عمل الوحدة، متضمناً الإنجازات وأية صعوبات أو عراقيل حالت دون تحقيق الأهداف المرجوة وأي مقترحات لتجاوزها وتحسين العمل وتطويره، ويفضل إعداده بعد نهاية كل فصل دراسي وتقديمه لرئاسة المؤسسة التعليمية.

11. التدقيق والتفتيش الداخلي على حالات عدم المطابقة، وتحديد أوجه الخلل، ووضع الحلول لمعالجة حالات عدم التطابق بما يضمن تحقيق معايير الجودة، ورفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاج.
12. الكشف عن التناقض والتعارض والازدواجية وعدم التكامل والنواقص في الإجراءات والمسؤوليات والنماذج المعتمدة في الأداء في كل ما يتعلق بمهام المؤسسة التعليمية ودوائرها ولجانها.
13. المراجعة الدورية لأدلة المؤسسة المختلفة وخاصة دليل نظام إدارة الجودة المعتمد ومكوناته بهدف تطويره وإغنائه، وتوثيق أي تعديل وتعميمه على المعنيين، والتأكد من إلغاء ما كان معتمداً قبل التعديل.
14. تقديم تقارير دورية لرئاسة المؤسسة التعليمية حول: نشاطات الوحدة، والنتائج المستخلصة، والقرارات المتخذة لضمان تحقيقها.
15. رسم السياسات العامة لتحسين الجودة في المؤسسة التعليمية والإشراف على تنفيذها.
16. اعتماد الخطط الاستراتيجية ومتطلبات تطبيق الجودة في المؤسسة التعليمية ووحداتها المختلفة.
17. رسم السياسة العامة وإقرارها لنشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.
18. دعم الجهود المبذولة ومساندتها لتطبيق الجودة في المؤسسة التعليمية، والتعاون مع الجهات الخارجية ذات العلاقة.
19. إقرار برامج لتحفيز فرق العمل والأفراد المتميزين في تطبيق الجودة بالمؤسسة التعليمية ومكافأتهم.

(ج) الهيكل التنظيمي

يختلف الهيكل التنظيمي لوحدة ضمان الجودة من مؤسسة تعليمية إلى أخرى حسب حجمها وطبيعتها، وفيما يأتي مسميات بعض هذه الشعب ومهامها، على سبيل المثال لا الحصر:

أولاً: شعبة الاعتماد الأكاديمي

ومن مسؤولياتها:

1. تبني رؤية ورسالة لوحدة الاعتماد الأكاديمي.
2. رسم خطط والاعتماد الأكاديمي وسياساته وأهدافه بالمؤسسة التعليمية.
3. تقديم الدعم للأقسام والكليات للتواصل مع هيئات الاعتماد المحلية والإقليمية والدولية.

4. التنسيق مع الأقسام والكليات لوضع جدول زمني لزيارة هيئات الاعتماد الأكاديمي.
5. متابعة زيارة خبراء وهيئات الاعتماد الأكاديمي للوحدات المختلفة بالمؤسسة التعليمية.
6. تقديم الاستشارات للأقسام والكليات في قضايا الاعتماد الأكاديمي.
7. تشجيع روح المبادرة للحصول على الاعتماد الأكاديمي والمهني من الهيئات المرموقة عالمياً.

ثانياً: شعبة التخطيط المؤسسي

ومن مسؤولياتها:

1. إعداد الخطط الاستراتيجية على المدى البعيد والخطط التشغيلية على المدى القصير، ومراجعتها دورياً وتحديثها، على أن تكون هذه الخطط مبنية على أساس رسالة المؤسسة التعليمية، وتتضمن أهدافاً رئيسية وفرعية، ومؤشرات أداء، ونتائج متوقعة ومرتبطة بموازنة المؤسسة التعليمية.
2. توثيق سياسات وعمليات التخطيط.
3. ضمان استخدام نتائج التقييم والبحث المؤسسي لتوجيه التخطيط وإعداد الموازنة وتخصيص الموارد.
4. إشراك الجهات ذات العلاقة، واللجان الاستشارية، والمتخصصين الدوليين في التخطيط للمؤسسة التعليمية، حيثما كان ذلك مناسباً.
5. إعداد الخطة الاستراتيجية للوحدة طبقاً لرسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها، وبما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
6. إعداد الخطة التنفيذية الزمنية للخطة الاستراتيجية للوحدة.
7. الإشراف على تنفيذ مشروعات الخطة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية ومتابعتها.
8. التنسيق مع الجهات المعنية بالمؤسسة فيما يتعلق بعمليات التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً: شعبة القياس والتقييم

ومن مسؤولياتها:

1. رسم خطط القياس والتقييم على مستوى المؤسسة وسياساتها وأهدافها.
2. تحديد وبناء مقاييس ومعايير للقياس والتقييم بالمؤسسة.

3. نشر ثقافة القياس والتقويم من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل والمحاضرات والندوات.
4. تقديم الدعم لوحدة المؤسسة المختلفة فيما يتعلق بمهام الشعبة.
5. مساعدة الأقسام والكليات والإدارات والوحدات الإدارية بالمؤسسة التعليمية للقيام بعمليات القياس والتقويم.
6. العمل على تنويع أساليب القياس وتبني الأساليب الحديثة في مجال قياس الأداء وتقويمه.
7. متابعة عمليات التقويم في وحدات المؤسسة التعليمية المختلفة.
8. الإسهام في تحديث أساليب وأدوات القياس وتطويرها على أسس علمية.
9. تصميم الاستبانات وأدوات جمع البيانات المتعلقة بالقياس والتقويم.
10. إعداد تقارير نتائج التقويم لوحدة المؤسسة لأغراض التحسين المستمر.
11. الإعلان عن نتائج تقويم الأداء بالمؤسسة بشكل دوري.
12. مراجعة نتائج تقويم الأداء بالمؤسسة.
13. تحديد الأطر اللازمة لقياس المستوى التحصيلي للخريجين ووضع الخطط اللازمة لذلك.
14. متابعة تقويم أداء العملية التدريسية في المؤسسة.
15. إجراء دراسات ومسوحات علمية لقياس الأداء في المؤسسة.
16. متابعة إجراء دراسات قياس رضا المستفيدين في المؤسسة.
17. تنمية مهارات قيادات المؤسسة التعليمية، وأعضاء هيئة التدريس، والكادر الإداري بشكل مستمر.
18. مراجعة نتائج التدريب وتقديم مقترحات حول تطوير آليات التدريب وورش العمل وإجراءاتها.
19. رفع الاحتياجات التدريبية للمديرين.
20. تقديم تقرير دوري عن أعمال الشعبة.

رابعاً: شعبة إدارة المخاطر

لعل إدارة المخاطر من الأمور التي تغفلها كثير من المؤسسات التعليمية ضمن عملية التخطيط طويل وبعيد المدى وخططها التنفيذية. ويمكن إجمال أهم البنود الواجب تحقيقها من قبل المؤسسة التعليمية ضمن هذا، سواء من خلال شعبة خاصة أو لجنة خاصة لهذه الغاية، وذلك حسب حجم المؤسسة، بما يأتي:

1. أن تقوم المؤسسة بتوثيق استراتيجية واضحة موثقة لإدارة المخاطر .
2. أن تقوم المؤسسة بتطبيق خطة تفصيلية لإدارة المخاطر تتبثق عن الخطة الاستراتيجية، تتناول مصادر متنوعة من المخاطر مثل: الكوارث الطبيعية، وتعطل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ومغادرة كبار الموظفين للمؤسسة، والمخاطر المالية الناجمة عن قلة أعداد الطلبة المسجلين، وعدم القدرة على استخدام مصادر التعلم، وعدم كفاية المواقع المتوفرة لتدريب الطلبة.
3. أن تقوم المؤسسة بتقييم درجة المخاطر وتحديد استراتيجيات للحد منها وتفاديها بشكل دوري.
4. أن تقوم المؤسسة بتحويل مسؤوليات إدارة المخاطر بوضوح.
5. تحظى المؤسسة بمستويات واضحة من المسؤولية والتأمين، أو الموارد المالية المحددة لهذه الغاية، لتوفير البدائل المناسبة للمباني والمقرات والمعدات وتغطية المسؤولية المحتملة للموظفين.
6. أن يوافق مجلس أمناء المؤسسة التعليمية كل عامين على الأقل على خطة إدارة المخاطر، وتفويض المسؤوليات، والغطاء التأميني للمخاطر المحددة.

خامساً: شعبة التحسين المستمر للجودة

لعل من أهم مسؤوليات هذه الشعبة ما يأتي:

1. التأكد من أن نتائج التقييم على مستوى البرامج والمؤسسة مستخدمة في تعديل وتحسين البرامج والموارد والخدمات.
2. المقارنة مع أفضل الممارسات الحسنة المحلية والدولية كجزء من عملية تحسين الجودة بشكل مستمر .
3. مراقبة التحسينات وتقييمها على مستوى المؤسسة ودوائرها والخدمات التي تقدمها.

2.3 آليات عمل وحدة ضمان الجودة

حتى يتم العمل بطريقة سليمة ومنهجية، لا بد من وضع آليات للعمل وقواعد تضمن تحقيق النتائج المرجوة وتساعد على ضبط العمل واستخراج النتائج المرجوة، ومنها ما يأتي:

أ) الخطة الاستراتيجية

يتعين على المؤسسة التعليمية:

1. إعداد خطط استراتيجية لها على المدى البعيد وخطة تشغيلية زمنية على المدى القصير، ومراجعتها دورياً وتحديثها، على أن تكون هذه الخطة مبنية على أساس رسالة المؤسسة، وتتضمن أهدافاً رئيسية وفرعية، ومؤشرات أداء، ونتائج متوقعة ومرتبطة بموازنة المؤسسة.
2. توثيق سياسات وعمليات التخطيط.
3. ضمان استخدام نتائج التقييم البرامجي والمؤسسي والتغذية الراجعة لتوجيه التخطيط وإعداد الموازنة وتخصيص الموارد.
4. إشراك الجهات ذات العلاقة، واللجان الاستشارية، والمتخصصين الدوليين في التخطيط للمؤسسة، حيثما كان ذلك مناسباً.

ب) دليل ضمان الجودة

تحتفظ المؤسسة التعليمية بدليل ضمان جودة يصف بوضوح تكامل كافة أنشطة ضمان الجودة في نظام واحد لتقييم وتحسين المؤسسة وعملياتها وبرامجها باستمرار، ويجب أن يتضمن الدليل، ما يأتي:

1. تنظيم وحدة ضمان الجودة الخاصة بالمؤسسة وإدراجها في المخطط التنظيمي للمؤسسة.
2. دور وحدة ضمان الجودة في التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وإعداد التقارير السنوية.
3. الجدول الزمني للمراجعة الدورية وتحديث الرسالة، والرؤية، والخطط الاستراتيجية للمؤسسة.
4. النتائج المتوقعة من كافة الوحدات والخدمات سواء الأكاديمية أو الإدارية.
5. العمليات والجدول الزمني الموضوعية المستخدمة في كافة البرامج والمقررات الدراسية والعمليات والخدمات.

6. الأدوات المزمع استخدامها ونوع الشواهد المزمع تجميعها وتحليلها.
7. الكيانات المسؤولة عن كل شكل من أشكال التقييم وضمان الجودة.
8. طريقة مراجعة نتائج التقييم وإعداد خطط إجرائية معتمدة تشمل تخطيطاً للموازنات والموارد.
9. طريقة توزيع وتعميم نتائج التقييم، بما في ذلك ما تم توزيعه وتعميمه، ومن هم الأشخاص الذين سيحصلون على معلومات التقييم.
10. طريقة مراقبة تنفيذ خطط التحسين.
11. نظام واضح لإغلاق حلقة الجودة على مستوى المقرر والبرنامج والمؤسسة وكافة خدماتها يضمن التحسين والتطوير المستمر بفعالية عالية.

(ج) كتاب الحقائق والمعلومات

تقوم وحدة ضمان الجودة بعمل كتاب الحقائق (Fact Book) وتحديثه بشكل سنوي. ويتضمن هذا الكتاب معلومات شاملة ووافية وموثقة بشكل سنوي حول المؤسسة التعليمية ونتائج التقييم المختلفة، تشمل ما يأتي، على سبيل المثال لا الحصر:

1. نبذة عن المؤسسة التعليمية، وتشمل: تاريخ المؤسسة التعليمية ورؤيتها ورسالتها وأهدافها وقيمتها.
2. إحصائيات عن الطلبة، وتشمل: أعداد الطلبة الجدد في كل عام دراسي حسب الدرجة (بكالوريوس، وماجستير ودكتوراة)، وحسب الجنس (ذكر، وأنثى)، وحسب الجنسية، وحسب الكلية، وحسب البرنامج. إضافة إلى وجود رسومات بيانية توضيحية تبين تلك الإحصائيات.
3. إحصائيات عن الطلبة الخريجين، وتشمل: أعداد الطلبة الخريجين في كل عام دراسي حسب الدرجة (بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراة)، وحسب الجنس (ذكر، وأنثى)، وحسب الجنسية، وحسب الكلية، وحسب البرنامج. إضافة إلى وجود رسومات توضيحية تبين تلك الإحصائيات.
4. إحصائيات عن الطلبة، وتشمل: أعداد الطلبة المقبولين والمسجلين والمنسحبين، والمعدلات التراكمية للطلبة في كل عام دراسي حسب الدرجة (بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراة)، وحسب الجنس (ذكر، وأنثى)،

وحسب الجنسية، وحسب الكلية، وحسب البرنامج. إضافة إلى وجود رسومات بيانية توضيحية تبين تلك الإحصائيات.

5. أعداد المدرسين، وتشمل: أعداد المدرسين في كل عام دراسي حسب الرتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس)، وحسب الجنس (ذكر، وأنثى)، وحسب الجنسية، وحسب الكلية، وحسب البرنامج وحسب وضع المدرس (دائم، زائر، جزئي). مع وجود رسومات بيانية توضيحية تبين تلك الإحصائيات.

6. معلومات عن الانتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.

7. أعداد وبيانات التخصصات (البرامج) وتفرعاتها وأي معلومات ذات علاقة.

8. أعداد الموظفين، وتشمل: أعداد الموظفين حسب القسم الذي يعملون به، وحسب الجنس (ذكر، وأنثى)، وأعلى شهادة، إلخ.

9. أعداد العناوين والكتب المتوفرة في المكتبة حسب التخصص، وسنة النشر، والموضوع.

10. أعداد الدوريات الورقية والإلكترونية المتوفرة في المكتبة حسب التخصص، والموضوع، إلخ.

11. أعداد ومعلومات قواعد البيانات الإلكترونية المتوفرة في المكتبة.

12. نتائج التقييم المؤسسي الذي تحويه المؤسسة التعليمية بهدف التحسين والتطوير، سواء الأكاديمية أو الإدارية.

13. نتائج مؤشرات الأداء على مستوى المؤسسة وبرامجها الأكاديمية.

(د) خطط التقييم والتحسين وإغلاق حلقة الجودة

تعد خطط التقييم والتحسين من أهم خطوات التخطيط الفاعل، بل لعلها تكون من أهم أعمال وحدة ضمان الجودة بالمؤسسة التعليمية. وحتى يتم التخطيط والتقييم بالشكل المطلوب، هناك بعض الإجراءات التي ينبغي القيام بها، حيث نورد بعضاً منها فيما يأتي:

أولاً: الإجراءات العامة لضمان الجودة الفاعلية المؤسسية

1. تحدد الأقسام الأكاديمية أو العمدات، وبرامج الدعم الأكاديمي، والوحدات الإدارية، عضو هيئة تدريس أو موظفاً ليكون حلقة اتصال لنظام التقييم. بحيث يكون هذا الشخص بمثابة المنسق للبرنامج ويكون حلقة

وصل بين القسم ومنسق لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمي (وهي لجنة عادة ما تكون على مستوى المؤسسة التعليمية).

2. عند وضع خطة استراتيجية أو تشغيلية سنوية، يختار كل قسم أكاديمي ما يختص به من الخطة الاستراتيجية الخمسية ويحدد المبادرات، وأساليب التقييم، ومخرجات التقييم، واستخدامات النتائج. وقد تكون الأهداف السنوية مختلفة عن تلك التي تم تحديدها في استراتيجية الخمس سنوات نظراً للاحتياجات والظروف المتغيرة، ولكن يجب أن تكون منسجمة معها.

3. عند وضع خطة تقييم مخرجات التعلم للبرنامج، يحدد كل قسم أكاديمي مخرجات التعلم التي يتوقع تحقيقها عند الانتهاء من البرنامج. وتعتبر برامج الدراسات العليا برامج منفصلة، وبالتالي لا بد من تحديد مخرجات التعلم لطلبة الدراسات العليا، وذلك لكل برنامج على حده.

4. ينبغي تقييم كل نتائج التعلم سنوياً. فعلى سبيل المثال، يجب أن يحدد المنهاج بوضوح مخرجات التعلم التي يتوقع تحقيقها (اكتسابها) عند الانتهاء من المقرر الدراسي، وكذلك أساليب التقييم المستخدمة لتحديد إلى أي مدى يتم تحقيق مخرجات التعلم. ويقع على عاتق رؤساء الأقسام التأكد من أن أهداف المقرر الدراسي تم وضعها بوضوح في كل برنامج أكاديمي.

ثانياً: المبادئ التوجيهية لتقييم البرامج الأكاديمية

1. تتم عملية التقييم بشكل مرن عندما تكون أهداف وغاية البرنامج مصاغة بشكل واضح.
2. يجب في البرامج الأكاديمية تحديد ما يجب على الطالب أن يعرفه أو أن يكون قادراً على القيام بعمله عند التخرج (نتائج تعلم البرنامج).
3. يُعد التقييم هو الأكثر فعالية عندما يكون مستمراً، وليس عرضياً لتلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي.
4. يعزز التقييم التحسين عندما يشارك العديد من أفراد المؤسسة التعليمية في عملية التقييم.
5. عملية فعالية المؤسسة (تخطيط وتقييم لتحقيق رسالة المؤسسة)، وهي:

- تحديد الأهداف (النتائج المتوخاة).
- تحديد معيار نجاح تحقيق الهدف.
- التقييم بواسطة التدابير والإجراءات التي تم تحديدها، وينبغي أن تحقق الهدف/النتيجة المرجوة.

- تحليل البيانات.
- استخدام النتيجة للتحسين.

ثالثاً: المبادئ التوجيهية للتقويم الإداري ووحدات الدعم الأكاديمي

1. أن يكون التقويم مستمراً، وليس عرضياً لتلبية متطلبات الاعتماد.
2. عملية الفاعلية المؤسسية (تخطيط وتقويم لتحديد مدى تحقيق مهمة المؤسسة) وتتمثل في:
 - تحديد الأهداف (النتائج المتوخاة).
 - تحديد معيار نجاح تحقيق الهدف.
 - التقويم المحدد بالفعل بواسطة التدابير والإجراءات التي تم تحديدها، يجب أن تحقق الهدف/النتيجة المرجوة.
 - تحليل البيانات.
 - استخدام النتيجة للتحسين.
 - ينبغي إشراك جميع الأفراد في أي وحدة في وضع/ تطوير خطط فاعلية المؤسسة.

هـ) قياس الفاعلية المؤسسية

الفاعلية المؤسسية: هي تقويم طريقة أداء المؤسسة التعليمية وإلى أي مدى تحققت أهدافها. ويعتمد تخطيط الفاعلية المؤسسية على أساس نتائج التعليم، حيث تحدد المؤسسة النتائج المتوقعة من برامجها التعليمية وخدمات الدعم الإداري والتعليمي التي تقدمها، كما تقوم بتقويم مدى تحقيقها لتلك النتائج مع توفير الدليل على تطوير برامجها وفقاً لتحليل نتائج التقويم.

وتتصف خطة التقويم بالسماوات الآتية:

1. مستمدة من غاية المؤسسة وأهدافها.
2. تستخدم طرق تقويم متنوعة.
3. تستخدم النتائج في تحسين وتطوير البرامج الأكاديمية ووحدات الدعم الإداري والأكاديمي.

كما أن هناك عدة نقاط يجب أخذها بعين الاعتبار إذا ما أردنا قياس الفعالية بالطريقة المثلى، منها ما يأتي:

أولاً: رؤية الفاعلية المؤسسية

تقوم الجامعة بعمليات تخطيط وتقييم مستمرة ومتكاملة واسعة النطاق تعتمد على جمع البيانات وتحليل النتائج، وذلك من خلال مراجعة للبرامج الأكاديمية والخدمات التي تقدمها.

ومن بين الأسئلة التي توضع في الاعتبار في عمليات التقييم:

1. كيف يتم تحديد النتائج المتوقعة القابلة للقياس لكل برنامج أكاديمي؟
2. ما الدليل على تقييم وحدات الدعم الأكاديمي والإداري؟
3. ما الدليل على المشاركة في أنشطة التقييم؟
4. كيف تتم المراجعات المنتظمة التي تتم من خلالها مراجعة نتائج البرامج، واستخدام ما سبق في إجراء التحسينات؟
5. كيف تستطيع المؤسسة استخدام نتائج التقييم في تحسين البرامج الأكاديمية وخدمات الدعم الأكاديمي والإداري؟

ثانياً: مبادئ وتعليمات الفاعلية المؤسسية

1. الغرض الرئيس من التقييم هو التحسين، وينبغي أن تستخدم نتائج التقييم لتحسين مواطن الضعف التي يتم الكشف عنها.
2. يكون تركيز التقييم في الوحدات الأكاديمية على مخرجات التعلم للطلاب.
3. قد تتضمن نتائج التعلم للطلاب تقييم النتائج الإدراكية (المعرفة) والمهارات والأداء والسلوك، حيث تستخدم النتائج لتحسين العملية التعليمية.
4. غالباً ما يكون التركيز في وحدات الدعم الأكاديمي والإداري على تقييم الخدمات التي تقدم للطلبة، وتقوم وحدات الدعم الأكاديمي والإداري -عادة- بتقييم فاعلية العمليات التي تتم داخل الوحدة.
5. لهيئة التدريس في المؤسسة التعليمية دور أساسي في عملية التقييم، وتقع مسؤولية تحديد ما يجب أن يتعلمه الطلبة على هيئة التدريس بالمؤسسة.

6. يجب توظيف الأنواع المتعددة للقياس، مثل القياس المعرفي والأدائي والسلوكي بشكل مناسب، وينبغي استخدام نوعين من القياس على الأقل.

7. يتم تنسيق بعض طرق التقويم المؤسسي مثل استطلاع رأي الطلبة الخريجين بواسطة شعبة القياس والتقويم.

ثالثاً: عناصر خطة الفاعلية المؤسسية

تتكون الخطة الفاعلية للمؤسسة من العناصر الآتية:

أ) تقويم مؤشرات الأداء الرئيسة للمؤسسة

يتم تحديد عدد من مؤشرات الأداء الرئيسة من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وتعكس هذه المؤشرات الأهداف التي أنشئت من أجلها المؤسسة. وهناك أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسة المحتملة التي يمكن تحديدها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، منها: أعداد المسجلين وأعداد الخريجين، ورضا الطلبة، ورضا الخريجين، ورضا أرباب العمل، ومعدل توظيف الطلبة بعد تخرجهم، إلخ.

ب) تقويم البرامج الأكاديمية

هي عملية مستمرة تهدف إلى ضمان الجودة والتحسين المستمر، وهي جزء لا يتجزأ من برنامج المؤسسة التعليمية. وتتم مراجعة وتقويم البرامج بشكل سنوي، ولا يعني بالضرورة حدوث تغيير ما لم تظهر مؤشرات معينة تستدعي تقويم البرنامج في وقت مبكر. ويتم تنسيق تقويم البرامج الأكاديمية من قبل لجنة التخطيط والتقويم الأكاديمي على مستوى المؤسسة. وتعرض هذه اللجنة تقرير تقويم البرنامج الأكاديمي المقرر مراجعته وتقدم توصياتها بشأنه للمجلس الأكاديمي في المؤسسة.

ج) تقويم مخرجات التعليم

إن تقويم ما يتعلمه الطلبة من معارف ومهارات وسلوكيات في البرنامج الأكاديمي، واستخدام نتائج ذلك التقويم في تحسين المخرجات التعليمية للطلبة هو محور الخطة الفاعلة للمؤسسة. ويجب أن يحدد كل برنامج المخرجات التعليمية والمقاييس المناسبة لتقويم معرفة الطالب أو المهارات، أو الأداء، أو السلوك. ويحتفظ كل قسم أكاديمي بسجل تقويم لبرامجه، ويحدد المخرجات التعليمية المستهدفة ووسائل تقويم كل مخرج ومعايير النجاح ووصف لجمع البيانات والنتائج، وكيفية استخدام النتائج لتحسين البرنامج. ويتم مراجعة وتقويم مخرجات التعلم بشكل سنوي.

د) تقويم وحدات الدعم الإداري والأكاديمي

تحتفظ وحدات الدعم الإداري والأكاديمي بسجل تقويم مماثل لما هو موجود في الأقسام الأكاديمية. ويتم تحديد الأهداف الإدارية المناسبة بدلاً من المخرجات التعليمية التي تحدد من قبل الوحدات الأكاديمية، وقد تعكس الأهداف الإدارية تقويم العمليات الإدارية التي تقدم خدمات للطلبة. وتتم مراجعة وتقويم وحدات الدعم الإداري والأكاديمي بشكل سنوي.

هـ) تقويم برنامج التعليم العام

إن تقويم المخرجات التعليمية للمقررات الدراسية التي تقدم على مستوى المؤسسة التعليمية والتي تتشارك بها جميع البرامج الأكاديمية (متطلبات الجامعة) من الأمور الواجب تضمينها ضمن خطط المؤسسة. والهدف الأساسي من هذا التقويم هو توفير مراجعة أولية ومستمرة لخطط التعليم العام، ويفضل أن يتم تقويم التعليم العام بشكل سنوي وضمن خطة محددة.

و) التحليل الفردي للمقرر الدراسي

يقوم مدرسو المقررات الدراسية بتقويم مدى نجاح المقرر الدراسي في تحقيق الأهداف التعليمية المحددة. ومن المعلوم أن المقررات الدراسية تسعى جادة لتحقيق كافة أهدافها؛ لكنها - مهما بلغت - لن تستطيع ذلك إلا بنسبٍ معينة. وتتم عملية التحليل الفردي والتقويم للمقررات الدراسية في نهاية كل فصل دراسي ضمن خطة معتمدة.

ز) تقويم أهداف ومخرجات المقرر الدراسي

يهدف هذا التقويم إلى قياس مدى تحقيق الطلبة لأهداف المقرر الدراسي، ويتم قياس مخرجات التعلم من خلال طرق تقويم المقرر الدراسي. وتتم عملية تقويم أهداف ومخرجات المقرر الدراسي في نهاية كل فصل دراسي ضمن خطة معتمدة.

ح) تقويم استطلاعات الرأي والاستبانات

يتم وضع وإدارة الاستبانات واستطلاعات الرأي، ومن ثم جمع البيانات، وتلخيص النتائج، وتقديمها في تحليل مكتوب فيما يتعلق بما يأتي، على سبيل المثال لا الحصر:

1. استطلاع المقرر الدراسي: قبل نهاية كل فصل دراسي، يتم تقديم الاستطلاعات التي تستهدف معرفة مدى

استيعاب الطلبة للمعارف التي درسوها في المقرر، ومدى إسهامها في تطوير معارفهم وصقل مهاراتهم، كما

تتضمن استبانة عن طرق التدريس، ومدى فاعليتها وإسهامها في التجارب داخل قاعة الصف، وكذا قياس

ملاءمة الاختبارات وتناسبها مع المقررات الدراسية، وكذا العروض وتقارير التدريب. ويتم هذا الاستطلاع بعد نهاية الفصل الدراسي مباشرة وضمن خطة معتمدة.

2. استطلاع هيئة التدريس: يهدف هذا الاستطلاع إلى الحصول على التغذية الراجعة من أعضاء هيئة التدريس عن المقرر الدراسي الذي تم تدريسه، كما يهدف كذلك إلى تحسين محتويات المقرر الدراسي. ويتم هذا الإستطلاع بعد نهاية الفصل الدراسي مباشرة وضمن خطة معتمدة.

3. استطلاع الخريجين: يوجه هذا الاستطلاع نحو طلبة المؤسسة الذين تخرجوا أو التحقوا بمؤسسات تعليمية أخرى، أو تعينوا في وظائف. كما يهدف هذا الاستطلاع إلى توظيف نتائج الاستبانة بهدف التطوير والتحسين المستمر. ويتم هذا الاستطلاع بشكل سنوي وضمن خطة معدة مسبقاً.

رابعاً: خطوات إعداد تقرير الفاعلية المؤسسية

هناك عدة خطوات ضرورية لإعداد تقرير الفاعلية المؤسسية، وهي:

أ) جمع البيانات للمؤشرات الرئيسية

يجب وضع تفصيل كامل عن الأدوات المستخدمة لجمع البيانات اللازمة للمؤشرات الرئيسية، ومن المسؤول عن جمع البيانات، ومتى يجب جمعها.

تستخدم الأدوات التالية (الاستبانات واستطلاعات الرأي، والنماذج، والتقارير) لجمع البيانات المطلوبة للمؤشرات الأساسية الخاصة بالفاعلية المؤسسية، والجدول التالي يبين عينة من النماذج المستخدمة في إحدى المؤسسات التعليمية. تحتوي الملاحق (3-1) إلى (3-6) على عينة من بعض هذه النماذج والمستخدم في إحدى المؤسسة التعليمية العربية، وهي على سبيل المثال لا الحصر.

الإنطار الزمني	المسؤول	النموذج المستخدم	
نهاية كل فصل دراسي	رئيس القسم الأكاديمي	نموذج تقييم المدرس للمقرر الدراسي	1.
نهاية كل فصل دراسي	رئيس القسم الأكاديمي	نموذج تقييم الطلبة للمقررات الدراسية	2.
نهاية كل فصل دراسي	رئيس القسم الأكاديمي	نموذج تقييم مختبرات ومشاكل الطلبة	3.
مرة سنوياً	مدير شؤون الطلبة	استطلاع رأي الطلبة الخريجين	4.
مرة سنوياً	مدير شؤون الطلبة	تقييم أرباب العمل للطلبة الخريجين	5.
نهاية كل فصل دراسي	رئيس القسم الأكاديمي	استطلاع رأي الطلبة المتوقع تخرجهم	6.

7.	استطلاع رأى الطلبة عن الخدمات الجامعية	مدير شؤون الطلبة	نهاية كل فصل دراسي
8.	تقرير زيارة الصف	رئيس القسم الأكاديمي	نهاية كل فصل دراسي

ب) تلخيص البيانات المجمعة

تلخص البيانات التي يتم جمعها في الخطوة السابقة من مختلف الاستبانات والدراسات الاستقصائية. وفيما يتعلق بالأسئلة متعددة الخيارات، يجب تقديم البيانات الملخصة على شكل نسب مئوية للطلبة الذين اختاروا كل خيار. وفي حال طُلب من الشخص التعبير عن رأيه أو تقديم اقتراحات، تجمع كافة الإجابات عن كل سؤال، ومع ذلك، تتم كتابة التعليقات، أو الاقتراحات المشتركة مرة واحدة فقط، ويفضل كتابة عدد الأشخاص الذين قدموا هذه الملاحظات بجانب الإجابة.

ج) تحليل البيانات الملخصة

ويتم هنا شرح الإجراء الذي يجب اتباعه لتحليل البيانات المجمعة في الخطوة السابقة من أجل اتخاذ قرار بشأن النتيجة النهائية لمؤشر الأداء، ويجب تحليل البيانات في النماذج الملخصة كما وردت في الخطوة السابقة.

د) صياغة النتائج النهائية لمؤشرات الأداء

صياغة النتائج النهائية لكل مؤشر من مؤشرات الأداء، ويفضل استخدام الألوان في المؤشرات (اللون الأخضر ويدل على تحقيق الهدف، اللون الأصفر ويدل على تحقيق جزئي للهدف، واللون الأحمر ويدل على عدم تحقيق الهدف)، وتوضع هذه الألوان بجانب كل مؤشر.

خامساً: كتابة التوصيات للتحسين المستمر

يتم إعطاء تفاصيل كاملة عن إجراءات وخطط التحسين المطلوب تنفيذها، ومن المسؤول عن تنفيذ ذلك، إضافة للقرارات اللازم اتخاذها من الإدارة العليا بشأن ذلك.

أ) تقرير الفاعلية المؤسسية

تقوم المؤسسة التعليمية في نهاية كل عام بنشر تقرير عن الفاعلية المؤسسية يوثق نتائج مؤشرات الأداء. ويتضمن هذا التقرير العناصر الآتية كحد أدنى:

1. ملخص تقرير الفاعلية المؤسسية للعام السابق.

2. ملخص البيانات والنتائج التي تم جمعها.

3. تحليل البيانات والنتائج.

4. النتائج النهائية لمؤشرات الأداء.

5. تعليقات أعضاء لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمي لتحسين نتائج مؤشرات الأداء.

6. نموذج اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

(ب) عقد سلسلة من الاجتماعات

عقد سلسلة من الاجتماعات من قبل المجالس واللجان المعنية واتخاذ قرارات بشأن الإجراءات الواجب اتخاذها لتحسين فاعلية المؤسسة. وجدير بالذكر، أن مدير وحدة ضمان الجودة هو -عادة- المسؤول عن متابعة وتنفيذ القرارات وخاصة الإجراءات التي يتعين اتخاذها لتحسين فاعلية المؤسسة.

(ج) متابعة التقدم المحرز لكل إجراء

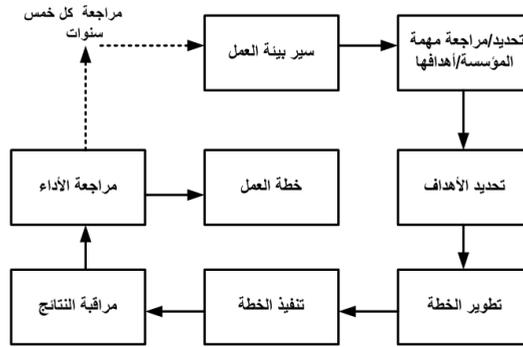
مدير وحدة ضمان الجودة هو -عادة- المسؤول عن متابعة التقدم المحرز مع جميع الموظفين المعنيين، بشأن كل إجراء تقرر خلال الاجتماع، ومتابعة وتوثيق التقدم.

3.3 التقييم الذاتي

1.3.3 تقرير التقييم الذاتي

يجب أن يشمل تقرير التقييم الذاتي على عنصرين رئيسيين، هما: مدى تحقيق الأهداف، والاتساق مع معايير الأداء المقبولة في التعليم العالي. فينبغي أن تُبنى الأهداف على مهمة محددة واضحة تتناسب ونوعية المؤسسة وظروفها، وعلى المؤسسة أن تحدد رسالتها والأهداف المنبثقة منها. كما يجب أن يشمل التقرير على تقييم مستويات الأداء الحالية، وكذلك تقييم البيئة التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها، وتحديد أولويات استراتيجية لوضع الأهداف وتطويرها، وتطوير الخطط، وتنفيذها، ومراقبة ما يحدث، وإدخال التعديلات عند الضرورة، وانتهاءً بتقييم النتائج المتحققة. وتمثل هذه الخطوات دورة متكررة مكتملة من التخطيط والمراجعة، وقد تشمل الخطط الرئيسية على سلسلة من النشاطات على مدى عدد من سنوات، مع عدد من الخطوات لا بد أن تتخذ، ويجري تقييم نتائج كل خطوة على مراحل ضمن خطة طويلة الأمد (NCAAA, 2016).

وبينما ينبغي للمراقبة أن تكون عملية مستمرة، إلا أن هناك عادةً فترتين زمنيتين تتم بهما عمليات التقويم بصفة أكثر رسمية؛ إحداهما سنوية، حيث يراقب الأداء وتجرى التعديلات المطلوبة، والأخرى في دورة ذات مدى أطول، تتم فيها مراجعات رئيسية على أساس دوري. وبالنسبة للقضايا التي تتعلّق بضمان واعتماد الجودة، يجب أن تتم التقويمات الدورية بالتزامن مع المراجعات الخارجية كل فترة من الزمن بغية الاعتماد وإعادة الاعتماد. مع أن دورة التخطيط والمراجعة هذه تتخذ صورة مجموعة من الخطوات تتوالى في خط زمني واحد مع جداول زمنية، إلا أن تلك الخطوات قد تتكرر عند التطبيق العملي أو تتغير بصورة مرنة، تتجاوباً مع المستجدات أو ما يتغير من ظروف. فقد تقضي مراجعة الأداء مثلاً إلى مدى الحاجة إلى إعادة تحديد الأهداف وإعداد خطة جديدة للتطوير، كما هو موضح المراحل الزمنية في الشكل (3-1). ويجب علينا ونحن ندرس هذه المراحل في دورة التخطيط والمراجعة أن نعرف أنها تتعلّق بعدد من الأنشطة ذات مستويات مختلفة تمارسها المؤسسة، وتتعلّق بالمؤسسة ككل، ويوحدت أكاديمية وإدارية ضمنها وبرامج فردية أو مجموعة برامج يقوم بإدارتها قسم أو كلية.



الشكل (3-1): دورة التخطيط والمراجعة.

2.3.3 خطوات التقويم الذاتي

أ) تشكيل فريق قيادة التقويم الذاتي

وتتمثل مهمة هذا الفريق فيما يأتي:

1. دراسة معايير الجودة التي سيتم التقويم على أساسها ومتطلبات تحقيقها.
2. تحديد معايير تشكيل فرق التقويم الذاتي في ضوء معايير الجودة، مثل:

- الإيمان بفكر التقويم الذاتي وثقافته.

- الإلمام بمفاهيم الجودة، كالمعايير والمؤشرات، وقواعد القياس المترج، واستراتيجيات التقويم.
- توافر مهارات بناء الخطط وتنفيذها ومتابعتها في ضوء نتائج التقويم الذاتي.
- ممارسة مهارات استخدام الحاسوب.

3. إعداد خطة تنفيذ التقويم الذاتي.

4. توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ دراسة التقويم الذاتي.

5. إدارة العمل اللازم لتنفيذ إجراءات التقويم الذاتي.

6. المتابعة المستمرة للأداء في عمليات تنفيذ إجراءات التقويم الذاتي.

7. جمع البيانات والتعامل معها.

8. كتابة التقارير.

9. تدريب فرق العمل على متطلبات دراسة التقويم الذاتي.

(ب) الإعلان عن عملية التقويم الذاتي

يجب أن يعلن رئيس فريق التقويم الذاتي بالمؤسسة عن أهمية التقويم الذاتي في تطوير الأداء المؤسسي، وذلك للعاملين بالمؤسسة والطلبة ولأعضاء المجتمع المحلي.

وتتمثل أهمية التقويم الذاتي الذي يُعلن عنه في عدة نقاط، من أهمها:

1. مقارنة الوضع الراهن للمؤسسة بمعايير الجودة والاعتماد.

2. تشخيص نقاط القوة وتدعيمها، وتحديد جوانب الضعف ومعالجتها.

3. إعداد خطط التطوير في ضوء نتائج التقويم الذاتي.

4. تقديم تغذية راجعة عن مستوى الأداء أولاً بأول.

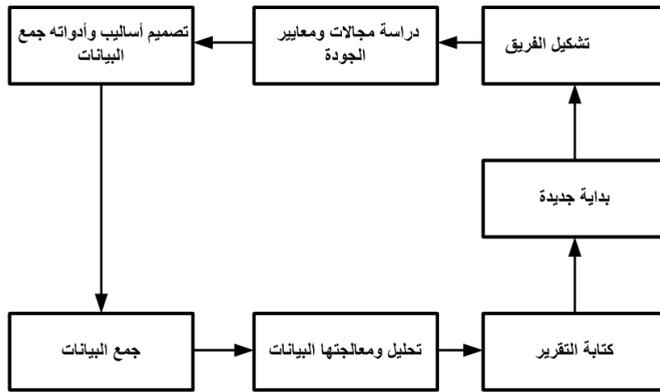
(ج) التخطيط لعملية التقويم الذاتي

لضمان إجراء عملية التقويم الذاتي لأداء المؤسسة بمهنية عالية، ينبغي إعداد خطة إجرائية للتنفيذ، تتحدد من خلالها المسؤوليات وتوزع المهام والأدوار، ويتطلب ذلك أن يعقد رئيس الفريق اجتماعاً مع الأعضاء بهدف:

1. الاطمئنان إلى توافر الإمكانيات والموارد المطلوبة لإنجاز عملية التقييم بالكم والكيف المناسبين.
2. توزيع مسؤوليات متابعة العمل وتقييم الأداء في خطة التقييم أولاً بأول على أعضاء الفريق.
3. تحقيق الانسجام بين أعضاء الفريق، وتجنب التضارب في الرأي.
4. عقد اجتماع موسع مع أعضاء فرق العمل المختلفة، بهدف:

- مناقشة أفراد كل فريق في المهام المسندة إليه.
- التأكد من استيعاب كل فريق للدور المنوط به.
- التأكد من حصول كل فرد على التدريب المناسب.

ويمكن تمثيل مراحل دراسة التقييم الذاتي كما في الشكل (2-3).



الشكل (2-3): مراحل دراسة عملية التقييم الذاتي.

د) تشكيل فرق العمل

تشكل المؤسسة التعليمية فرقا لدراسة تقييم المؤسسة ذاتياً طبقاً للمجالات المعتمدة للجودة والاعتماد، ويفضل ضم أعضاء من مجلس الأمناء وأصحاب العلاقة لفرقة التقييم الذاتي، مع مراعاة عدة اعتبارات في عضو فريق التقييم الذاتي، من بينها إتقان ما يأتي:

1. متطلبات تحقيق المعيار والحكم على مدى تحققه.
2. متطلبات تقرير التقييم الذاتي كإعداد أدوات جمع البيانات، وتطبيقها، وتحليلها، والتعامل معها.
3. تحديد نقاط القوة والضعف في ضوء نتائج تحليل البيانات الكمية والكيفية وبعد مقارنتها بالمعيار.

4. اتخاذ القرارات اللازمة في حدود مسؤوليته.

يتطلب الأمر أن تقوم وحدة التدريب بالمؤسسة بتدريب فرق التقييم الذاتي على متطلبات دراسة تنفيذ عملية التقييم الذاتي، ومن هذه المتطلبات التدريب على ما يأتي:

1. إعداد الاختبارات، والاستبانات، وقوائم الملاحظة.
2. فحص الوثائق والتجهيزات.
3. جمع البيانات وتنظيمها.
4. عقد المقابلات وإجراء الملاحظات.
5. معالجة البيانات الكمية والكيفية.
6. التدريب على اتخاذ القرارات في ضوء البيانات الكمية والكيفية.
7. تفسير البيانات.
8. كتابة تقارير التقييم الذاتي.
9. مهارات التوثيق وإدارة المعلومات.

هـ) إعداد أساليب التقييم الذاتي وأدواته

يُعدّ كل فريق من فرق التقييم الذاتي الأساليب والأدوات المنوط به استخدامها لتقييم مدى تحقيق المؤسسة للمعيار في المجال موضع التقييم، وذلك بدراسة وتحليل المعايير ذات العلاقة والمؤشرات والشواهد المرتبطة بها.

و) تنفيذ دراسة التقييم الذاتي

تبدأ عملية تنفيذ التقييم الذاتي بجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، ويراعى عدة اعتبارات في تنفيذ التقييم الذاتي، منها:

1. الاعتماد على أكثر من أسلوب/أداة للتقييم لضمان موضوعية البيانات، فيمكن التعرف إلى أداء المتعلم بأسلوب الملاحظة داخل الفصل الدراسي، ويعقد اختبار له، إلخ.

2. الاعتماد على المصادر الرئيسية للبيانات. فإذا كان التقويم مثلاً يستهدف جمع البيانات الخاصة بأداء الطلبة في مهارات التحدث، فينبغي أن يعقد المقوم مقابلات تستهدف قياس مهارات التحدث لدى الطلبة، أكثر من سؤال المعلم عن مهارات تحدث طلبه مثلاً.

3. تعدد مصادر جمع البيانات للتأكد من إصدار حكم صحيح. فقد يتطلب الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لمعيار معين في مجال المشاركة المجتمعية، عقد مقابلات مع أولياء الأمور، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والكادر الإداري في المؤسسة أو في دائرة معينة، والاجتماع بمؤسسات المجتمع المدني.

4. مشاركة العاملين بالمؤسسة وأعضاء مجلس الأمناء وأولياء الأمور في تنفيذ التقويم الذاتي وذلك عن طريق:

- تدريب المهتمين منهم بإجراءات دراسة التقويم الذاتي.
- اشراكهم في تطبيق بعض أساليب/ أدوات التقويم الذاتي ليكونوا مصدرًا رئيساً للبيانات والمعلومات.

ز) معالجة البيانات وتحليلها

يعالج كل فريق من فرق التقويم الذاتي ما جمع من بيانات، ويستخدم قواعد القياس المتدرج، ويضع التقدير المناسب لكل مؤشر في ضوء الأدلة والشواهد المساندة، في حال استخدام أسلوب القياس المتدرج.

ح) كتابة تقرير التقويم الذاتي

في ضوء نتائج تحقيق المؤسسة للمعايير ومؤشراتها، تُشخص نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء الشامل لها، ويكتب تقريراً للتقويم الذاتي. ويتضمن التقرير مستوى أداء المؤسسة في كل معيار فرعي أو رئيسي، وينبغي توافر الشروط والضوابط الآتية في التقرير:

1. اعتماد مكونات التقرير على متطلبات المعايير.
2. يكون التقرير تقويمياً وتحليلياً وليس وصفيًا.
3. يتضمن التقرير إيجابيات الأداء وسلبياته.
4. يكون التقرير سهل القراءة وشاملاً وواضحاً، ودقيقاً، وصادقاً، ومفسراً، ومتسق المكونات والنتائج.
5. يتضمن التقرير أدلة وشواهد الأداء.

ط) عقد ورشة عمل لمناقشة نتائج التقييم الذاتي

وذلك بأن يتم دعوة ممثلين من جميع أصحاب العلاقة وبمشاركة جميع أعضاء فرق التقييم المشاركة في هذه العملية، وعلى ان يتم توخي الشفافية والموضوعية حيث إن المقصود من كل هذا في نهاية المطاف هو التحسين والتطوير وصولاً إلى أعلى مراتب الجودة.

الملحق (1-3)

عينة من نماذج جمع البيانات للمؤشرات الرئيسية

تقويم عضو هيئة التدريس للمقرر الدراسي

نشكرك على تفضلك بالمشاركة في هذه الاستبانة الذي سيساعدنا على تقديم وحدات دراسية وبرامج أكاديمية أفضل للجامعة.

1. مدى مناسبة مخرجات تعلم المقرر الدراسي.

.....

2. مدى مناسبة أدوات التقييم في المقرر الدراسي.

.....

3. مدى مناسبة الأوزان (الدرجات) الممنوحة لأدوات التقييم في المقرر الدراسي.

.....

4. مدى مناسبة الكتاب/الكتب المقررة للمقرر الدراسي.

.....

5. مدى مناسبة عدد الوحدات الدراسية في المقرر الدراسي.

.....

6. مدى مناسبة المتطلب السابق للمقرر دراسي (إذا وجد).

.....

ما هي الاقتراحات التي تراها مناسبة لتطوير المقرر الدراسي (يرجى إرفاق أوراق إضافية بالاقتراحات إن لزم الأمر)

.....

* سنساهم نتائج هذه الاستبانة في تطوير أداء برامج الجامعة بما يتماشى وتوقعات الإدارة والمجتمع.

الملحق (2-3)

استبانة تقويم الطلبة للمقرر الدراسي

الفصل الدراسي	اسم المقرر الدراسي	
التاريخ	اسم المحاضر	

نشركك على تفضلك بالمشاركة في هذه الاستبانة التي ستساعدنا على تقديم أفضل الخدمات لكم وللجامعة. نرجو أن تقرأ الجملة المكتوبة بتمعن، ثم قم باختيار الرأي الأقرب إلى انطباعك.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أهداف ومخرجات تعلم المقرر الدراسي كانت مناسبة					
الكتب و المراجع الخاصة بهذا المقرر الدراسي مناسبة ومفيدة					
المقرر الدراسي منظم بشكل جيد ويستند على موضوعات واقعية					
أدوات التقويم (الاختبارات و الواجبات و المشروعات والعروض والأبحاث الدراسية) كانت مفيدة و مناسبة					
يتلاءم محتوى المقرر الدراسي مع احتياجاتي التعليمية والمهنية					
لقد ازداد اهتمامي بهذا الموضوع نتيجة لدراستي هذا المقرر الدراسي					
لقد اكتسبت مهارات ومعارف جديدة ومفيدة نتيجة لدراستي هذا المقرر الدراسي					

ما هي الاقتراحات التي تراها مناسبة لتطوير توصيل محتوى المقرر الدراسي؟

- هذه الاستبانة خاصة وسرية وهي بغرض تقييم مدى رضا الطلبة عن المقررات الدراسية في الجامعة وإمكانية تطويرها.
- نتائج هذه الاستبانة ستساهم في تطوير برامج الجامعة بما يتماشى وتوقعات الطلبة.

الملحق (3-3)

استبانة رأي أرباب العمل بالخرج

	التاريخ
	اسم المؤسسة
	اسم الخريج
	وظيفة الخريج

نشكرك على تفضلك بالمشاركة في هذه الاستبانة التي ستساعدنا على تقديم أفضل الخدمات لكم وللجامعة. نرجو قراءة الأسئلة بعناية، ثم اختيار الرأي الأقرب إلى انطباعك:

الرقم	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	ما هو تقييمك للمعرفة الأكاديمية لخريج الجامعة؟					
2	ما هو تقييمك لمقدرة خريج الجامعة على تحمل المسؤولية؟					
3	ما هو تقييمك لمقدرة خريج الجامعة على العمل الجماعي؟					
4	ما هو تقييمك للمهارات الذهنية (الاتصال، التفكير الإبداعي الناقد، ومهارات التكنولوجيا) لخريج الجامعة؟					
5	ما هو تقييمك لجاهزية خريج الجامعة للبدء في العمل؟					
6	ما هو تقييمك العام لخريج الجامعة؟					

ما هي الاقتراحات التي تراها مناسبة للتطوير من أداء الجامعة؟

اسم المُقيِّم: المنصب الوظيفي:

التوقيع والتاريخ:

الملحق (4-3)

استبانة طالب خريج

نشركك على تفضلك بالمشاركة في هذه الاستبانة التي ستساعدنا على تقديم أفضل الخدمات لكم وللجامعة، وتقديم أفضل ما يمكن للطلبة، ولسوق العمل، والمجتمع. يرجى قراءة الأسئلة بنمغن واختيار الإجابة الأقرب إلى رأيك.

الجزء الأول

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	دراستي في الجامعة جعلتني كفواً في مجال تخصصي					
2	في حالة رغبتني في إكمال دراستي، سأختار هذه الجامعة					
3	مدى الرضا عن خدمات مكتب القبول والتسجيل					
4	مدى الرضا عن خدمات مكتب شؤون الطلبة					
5	مدى الرضا عن خدمات الإرشاد عامةً					
6	مدى الرضا عن خدمات المكتبة					
7	مدى الرضا عن الخدمات والتسهيلات التعليمية وتجربة الحياة الجامعية في الجامعة بشكل عام					
8	مدى الرضا عن أساليب التدريس في الجامعة					
9	مدى الرضا عن منهجية تدريس المقررات الدراسية في الجامعة					
10	مدى الرضا عن عملية التقويم في المقررات الدراسية في الجامعة					

الجزء الثاني

الرقم	العبرة	الإجابة		
		نعم	لا	غير قابل للتطبيق
1	كنت موظفاً قبل الالتحاق بالجامعة			
2	تلقيت عروض توظيف أو توظفت قبل تاريخ التخرج			
3	مدى الرضا عن معدل درجاتي العام			

الجزء الثالث

أ) ما هي المقررات الدراسية الأكثر تفضيلاً بالنسبة لك؟ رتبها على أساس الأولوية.

1.
2.
3.

ب) ما هي المقررات الدراسية التي تقترح إضافتها إلى المنهاج الدراسي؟

1.
2.
3.

ج) أي من المقررات الدراسية في رأيك يجب أن يلغى من الخطة الدراسية؟ وما هو البديل؟

1.
2.
3.

د) هل يصنف البرنامج الدراسي الذي درسته على أنه:

1. صعب جداً
2. مناسب
3. سهل
4. غير كافٍ

هـ) ما هي الجهة التي تركت عندك انطباعاً إيجابياً عالياً خلال دراستك في الجامعة؟

1.
2.
3.

و) ما هي الاقتراحات التي تود طرحها لتطوير أداء الجامعة؟

- 1.....
- 2.....
- 3.....

ز) ما هي أهم التحديات التي واجهتك خلال دراستك الجامعية؟

- 1.....
- 2.....
- 3.....

ح) يرجى الحديث عن تجربتك في الحياة الجامعية في الجامعة، مع ذكر الإيجابيات والسلبيات؟

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

الملحق (3-5)

استبانة رضا الطالب عن الخدمات في الجامعة

الفصل الدراسي	السنة الدراسية	التاريخ
---------------	----------------	---------

نشكرك على تفضلك بالمشاركة في هذه الاستبانة التي ستساعدنا على تقديم أفضل الخدمات لكم وللجامعة. نرجو أن تقرأ الجمل المكتوبة بتمعن، ثم قم باختيار الرأي الأقرب إلى انطباعك.

القسم الأول: خدمات تكنولوجيا المعلومات						
رقم	عناصر التقويم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	المختبرات مجهزة بأجهزة الحاسوب والبرمجيات بشكل مناسب					
2.	القاعات الصفية مجهزة بأجهزة عرض الداتاشو والحاسوب بشكل مناسب					
3.	موظفو تكنولوجيا المعلومات في الجامعة متعاونون					
4.	خدمات الإنترنت في الجامعة معقولة ومناسبة					
5.	استقبال وإرسال البريد الإلكتروني في الجامعة مناسب					
6.	خدمات التصوير والتجليد ونحوه في الجامعة مناسبة					
القسم الثاني: خدمات السكن الجامعي (إن كنت من منتفعيه)						
رقم	عناصر التقويم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	السكن الجامعي مريح ومؤث بشكل مناسب					
2.	السكن نظيف ومناسب					
3.	شروط وتعليمات السكن مناسبة					
4.	موظفو السكن متعاونون					
5.	سرعة خدمات صيانة السكن مناسبة					
القسم الثالث: الخدمات العامة						

رقم	عناصر التقويم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	موظفو الخدمات متعاونون ومتفهمون					
2.	خدمات النقل (إن كنت مشتركاً) مناسبة					
3.	خدمة المطعم/ الكافتيريا مناسبة					
4.	مواقف السيارات معقولة ومناسبة					
5.	خدمات العيادة الصحية كافية					
6.	خدمات الدعم المالي مناسبة					
7.	خدمات النظافة في الجامعة مقبولة					
8.	أثاث القاعات الصفية مناسبة					
9.	خدمات النادي الرياضي معقولة					
10.	استقبال الزوار من قبل موظفي الجامعة مناسب					
11.	سرعة استقبال المكالمات الواردة للجامعة معقولة					

القسم الرابع: الأنشطة

رقم	عناصر التقويم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	عدد الأنشطة اللاصفية كافية					
2.	عدد الرحلات الطلابية كافية					
3.	الأندية الطلابية فاعلة ونشيطة					
4.	مجلس الطلبة فاعل ونشط					

القسم الخامس: موارد وتجهيزات المكتبة

رقم	عناصر التقويم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تجهيزات المكتبة من كتب ومراجع ذات الصلة بالمقررات الدراسية كافية					
2.	الكتب والمجلات الإلكترونية في الجامعة مناسبة					
3.	سياسة الاستعارة واضحة ومناسبة					
4.	ساعات عمل المكتبة كافية					
5.	البحث عن عناوين الكتب سهلة ومناسبة					

					6. موظفو المكتبة متعاونون
					7. أثاث ومحتويات المكتبة مريحة وسهلة الإستخدام
					8. غرف الدراسة في المكتبة هادئة ومفيدة

القسم السادس: خدمات الإرشاد

رقم	عناصر التقويم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	يساعدك المرشد الوظيفي في التخطيط الجيد لحياتك المستقبلية					
2.	يساعدك المرشد الأكاديمي في التخطيط الجيد لدراساتك					
3.	يساعدك المرشد التربوي والاجتماعي في حل مشكلاتك التربوية والاجتماعية (إن وجدت)					
4.	المرشد الطلابي متعاون ومتمهم					
5.	تحصل على دعم كامل من المرشد الطلبة					
6.	سياسات وتعليمات الحضور والغياب والتأخر على المحاضرات واضحة					

القسم السابع: الخدمات الأكاديمية

رقم	عناصر التقويم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	الإدارة الأكاديمية متعاونة					
2.	أعضاء هيئة التدريس متعاونون					
3.	أنا راضٍ عن تحصيلي العلمي					
4.	أنا راضٍ عن وسائل التدريس					
5.	تسير ترتيبات الاختبارات النهائية بشكل صحيح					
6.	أنا راضٍ عن الأجهزة والتجهيزات المتعلقة بتخصصي					

القسم الثامن: خدمات التسجيل

رقم	عناصر التقويم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	موظفو التسجيل متعاونون					
2.	نتائج الطلبة في نهاية الفصل الدراسي تصدر بعد وقت					

					معقول من نتائج الاختبارات النهائية	
					وثائق الطلبة تصدر بعد خلال فترة زمنية مناسبة	.3
					تعليمات وسياسات التسجيل واضحة	.4

الملحق (3-6)

بطاقة التواصل مع الجامعة

حرصاً على التواصل معكم، وإخباركم بما يجد من تطورات في الجامعة، نرجو وضع المعلومات التالية بشكل صحيح ودقيق وواضح. شاكرين تعاونكم في ملء النموذج.

الاسم الرباعي:
الحالة الاجتماعية: <input type="checkbox"/> أعزب <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> غير ذلك.....
تم التخرج من الجامعة من برنامج: <input type="checkbox"/> البكالوريوس <input type="checkbox"/> الماجستير
تاريخ التخرج: شهر سنة:

هل تتابع الدراسة؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا
البرنامج (في حال متابعة الدراسة): <input type="checkbox"/> الماجستير <input type="checkbox"/> الدكتوراه
التخصص:
المؤسسة التعليمية:

الوظيفة:
الجهة المشغلة:

العنوان:
صندوق البريد:
المدينة:
الدولة:
رقم الهاتف الشخصي:
البريد الإلكتروني:
توقيع الطالب:
التاريخ:

الفصل الرابع

ضمان جودة البرنامج الأكاديمي

يهدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على جودة البرامج الأكاديمية في المؤسسات التعليمية، حيث يركز على الممارسات الحسنة والتحسينات المستمرة في تجارب بعض الجامعات العربية والأجنبية، مما سيكون له الأثر الكبير في ضمان جودة مخرجات البرامج الأكاديمية الذي ينعكس على جودة أدائها بشكل عام. ويعد البرنامج الأكاديمي جوهر العملية التعليمية والتعلمية، حيث إنه المسؤول عن تقديم المعارف المتخصصة والمهارات الذهنية والمهنية ذات العلاقة بالتخصص لتحقيق مخرجات التعلم المستهدفة وفقاً لمعايير أكاديمية دولية معتمدة. وقد فرضت التحديات الخارجية على البرامج الأكاديمية حتمية السعي الجاد والمخطط لتحسين جودة فاعليتها بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على التنبؤ باحتياجات سوق العمل المحلية والإقليمية والدولية من الموارد البشرية، والتخطيط لتوفير التخصصات المختلفة من الموارد البشرية ذات المهارات المتميزة والمطلوبة لسوق العمل.

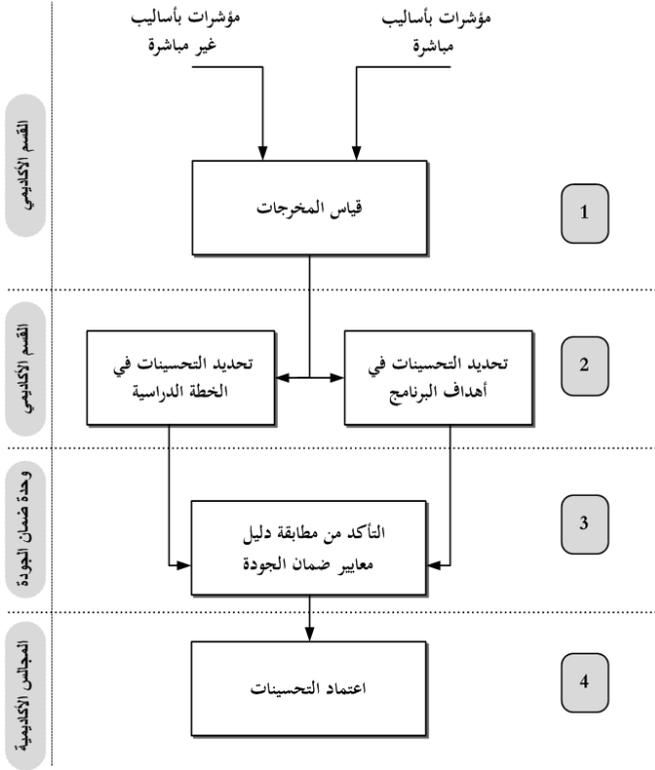
ولعل من المناسب هنا التنويه إلى الفرق بين "التقويم" أي "Evaluation" و "التقييم" أي "Assessment" وهو واضح عند أهل الاختصاص، إلا أن هناك خلط بين المصطلحين عند الكثير، إذ يعتقد بعضهم بأن المفهومين يعطيان المعنى ذاته، خاصة إذا كانت العملية تتعلق بتقويم البرامج الأكاديمية. وعلى الرغم من الانتشار الواسع في الاستخدام عند عامة الناس لمصطلح التقييم، إلا أن المصطلحين يفيدان في بيان قيمة الشيء، حيث إن كلمة "التقويم" صحيحة لغوياً، وهي الأكثر انتشاراً في الاستعمال عند أهل الاختصاص. ويقصد بالتقويم بالإضافة إلى بيان قيمة الشيء، تعديل أو تصحيح ما أوجَّ منه، أما كلمة "التقييم"، فتدل على إعطاء قيمة للشيء فقط. ومن هنا، نجد أن مصطلح التقويم أعم وأشمل من التقييم؛ حيث لا يقف التقويم عند حد بيان قيمة شيء ما فحسب، بل لا بد كذلك من محاولة إصلاحه وتعديله بعد الحكم عليه. ويرى بعض النحاة عدم استخدام مصطلح "التقييم"، ويوجبون استعمال مصطلح "التقويم" بدلاً منه، والواقع هو أن "التقييم" مشتق من القيمة، و"التقويم" من القوام، ومعنى الأول التقدير والتنميين، ومعنى الثاني التعديل. وباختصار، فإن مصطلح "التقويم" أعم وأشمل، لأنه يضم التقييم، ومن ثم التصحيح والتعديل. فالتقويم لغة مشتق من الفعل "قَوَّمَ"، فيقال قَوَّمَ المعوج بمعنى عدَّله وأزال اعوجاجه، وقوم الشيء بمعنى قدره ووزنه، وحكم على قيمته، واستقام واعتدل واستوى. وقد أجازت مجامع اللغة العربية استخدام "التقييم" لبيان القيمة وأورده المعجم الوسيط، وفيه: قَيَّمَ الشيءَ تَقْيِيماً: قَدَّرَ قيمته، وعليه يكون الفرق بين الكلمتين هو أن "التقويم" لتعديل الشيء وتحسينه، أما "التقييم"، فليبيان القيمة فقط.

1.4 أهداف البرنامج الأكاديمي ومخرجات التعلم

1.1.4 تطوير وتقييم أهداف البرنامج الأكاديمي

يجب أن يكون هناك أهداف واضحة ومحددة للبرنامج الأكاديمي قابلة للقياس موثقة ومعلنة بشكل واضح. ويجب أن تكون أهداف البرنامج الأكاديمي منسجمة مع الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية. إن أهداف البرنامج الأكاديمي، هي عبارات تصف الأهداف التي يمكن للبرنامج تحقيقها على المستوى البعيد. وتصف هذه العبارات مخرجات التعلم التي يريد الطالب أن يحققها بعد دراسته لكافة المقررات الدراسية للبرنامج الأكاديمي، وماذا يريد أن يكون الطالب عليه بعد إنهاء دراسته. ويتم تحديد أهداف البرنامج الأكاديمي حسب ما يجب أن يعرفه أو يدركه الطالب، وما يستطيع فعله أو إنجازه، وما يستطيع أن يحققه. كما يجب أن يكون دور أعضاء هيئة التدريس محورياً في وضع أهداف البرنامج الأكاديمي وتطويره.

ويقوم القسم الأكاديمي التابع له التخصص بتطوير وتقييم أهداف البرنامج الأكاديمي بعد إشراك أصحاب العلاقة من خلال أربع خطوات رئيسية، وكما هو مبين في الشكل (4-1).



الشكل (1-4): خطوات تطوير وتقييم أهداف البرنامج الأكاديمي.

في الخطوة الأولى، يتم قياس مدى النجاح في تحقيق أهداف البرنامج الأكاديمي عن طريق أعضاء القسم الأكاديمي وبشكل دوري من خلال مؤشرات وتغذية راجعة سواء بأساليب مباشرة، مثل: المعدل التراكمي لطلبة البرنامج، ودرجات الطلبة وتحصيلهم في المقررات الدراسية؛ وغير مباشرة، مثل: استبانات رأي مدرسي المقررات الدراسية للبرنامج، واستبانات رأي أرباب العمل، وإحصائيات متعلقة بنسب الطلبة الذين أنهوا البرنامج، والذين حصلوا على وظائف بعد تخرجهم، والذين انسحبوا من البرنامج. وبناءً على تلك المؤشرات، يتم في الخطوة الثانية إجراء التحسينات المطلوبة سواء في أهداف البرنامج أو في الخطة الدراسية. أما في الخطوة الثالثة، فتقوم دائرة ضمان الجودة في المؤسسة الأكاديمية بالتأكد من أن القسم الأكاديمي قد قام بالتحسينات المطلوبة وفقاً لدليل ضمان الجودة المعتمد. وأخيراً، يتم اعتماد التحسينات المطلوبة بعد مرورها بالمجالس المختلفة وحسب الأصول الأكاديمية.

ومن الجدير ذكره، وحتى يتم التأكد من ضمان تحقيق أهداف البرنامج الأكاديمي، يقوم القسم الأكاديمي باستخدام مصفوفة خاصة لمواءمة أهداف البرنامج الأكاديمي مع مخرجات تعلمه، وكما هو مبين في الشكل (4)-2).

المخرج رقم 6	المخرج رقم 5	المخرج رقم 4	المخرج رقم 3	المخرج رقم 2	المخرج رقم 1	رقم المخرج / رقم الهدف
	√		√	√	√	الهدف رقم 1
√				√		الهدف رقم 2
√		√				الهدف رقم 3
			√		√	الهدف رقم 4
	√				√	الهدف رقم 5
		√		√		الهدف رقم 6

الشكل (2-4): مصفوفة أهداف البرنامج الأكاديمي.

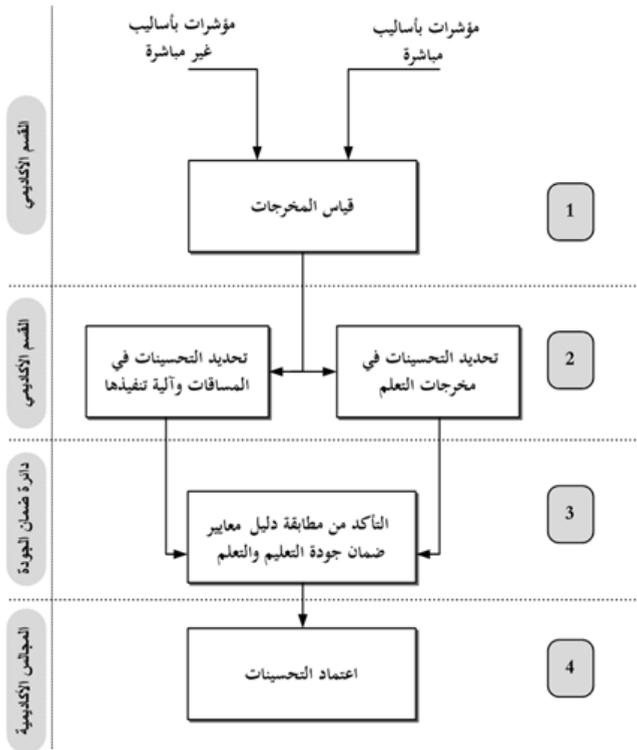
2.1.4 تقويم ومراجعة مخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي

تعد مخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي الأساس في تكوين برامج مؤسسات التعليم العالي، حيث تتبع أهميتها من أن جودة البرنامج الأكاديمي ينعكس على سوق العمل وجودة الإنتاج والتقدم في المجتمعات. ويجب أن تحتوي مخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي على مجموعة من المعارف والمهارات (العملية، والذهنية) قابلة للقياس والتحقق، وموثقة ومعقدة، ومنسجمة مع أهداف البرنامج. كما يجب أن تستند مخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي إلى أسس مرجعية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، مثل (IEEE/ACM) أو (ABET) بالنسبة لبرنامج علم الحاسوب، على سبيل المثال لا الحصر. ويجب أن تكون مخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي متسقة مع منظومة المؤهلات الوطنية (إن وجدت)، كما هو مبين في الشكل (4-3). وفي حال عدم توفر منظومة مؤهلات وطنية، وهذا واقع الحال في معظم الدول العربية، فيمكن الاستعانة بإحدى منظومات المؤهلات الإقليمية أو العالمية.

| رقم المخرج |
|------------|------------|------------|------------|------------|-----------------|
| رقم 5 | رقم 4 | رقم 3 | رقم 2 | رقم 1 | منظومة المؤهلات |
| √ | | √ | | | البند رقم 1 |
| | | | √ | | البند رقم 2 |
| | √ | | | | البند رقم 3 |
| √ | | | | √ | البند رقم 4 |
| | | | | √ | البند رقم 5 |

الشكل (3-4): موازنة مصفوفة مخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي مع منظومة المؤهلات الوطنية.

ويقوم القسم الأكاديمي بتقويم ومراجعة مخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي من خلال أربع خطوات رئيسية، وكما هو مبين في الشكل (4-4). في الخطوة الأولى، يتم قياس مدى النجاح في تحقيق مخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي عن طريق أعضاء القسم الأكاديمي، وبشكل دوري، من خلال مؤشرات وتغذية راجعة سواء بأساليب مباشرة، مثل: المعدل التراكمي لطلبة البرنامج، وأدوات التقييم المختلفة المستخدمة في المقررات الدراسية للبرنامج؛ أو غير مباشرة، مثل: استبانات التغذية الراجعة للطلبة الحاليين والمتوقع تخرجهم والخريجين، واستبانات رأي مدرسي المقررات الدراسية للبرنامج، واستبانات رأي أرباب العمل، وإحصائيات متعلقة بنسب الطلبة الذين أنهوا البرنامج، والذين حصلوا على وظائف بعد تخرجهم، والذين انسحبوا من البرنامج. بناءً على تلك المؤشرات، يتم في الخطوة الثانية إجراء التحسينات المطلوبة سواء في مخرجات تعلم البرنامج، أو في المقررات الدراسية التي تخدم تلك المخرجات وآلية تنفيذها. أما في الخطوة الثالثة، فتقوم دائرة ضمان الجودة في المؤسسة بالتأكد من أن القسم الأكاديمي قد قام بالتحسينات المطلوبة وفقاً لدليل معايير ضمان الجودة المعتمد في المؤسسة الأكاديمية. وأخيراً، يتم اعتماد التحسينات المطلوبة بعد مرورها بالمجالس المختلفة وحسب الأصول الأكاديمية.



الشكل (4-4): خطوات تقويم ومراجعة مخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي.

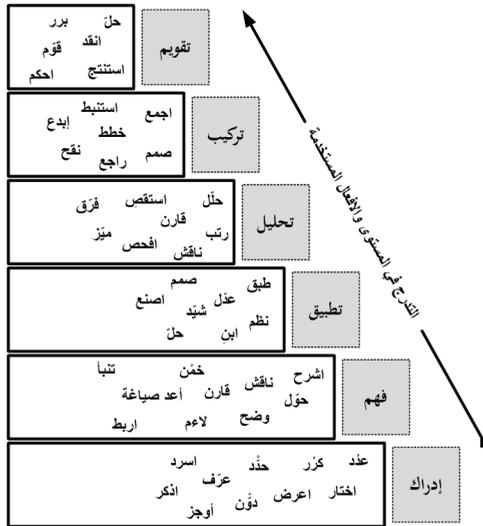
ومن الجدير ذكره، وحتى يتم التأكد من ضمان تحقيق مخرجات التعلم للبرنامج الأكاديمي، يقوم القسم الأكاديمي باستخدام مصفوفة لمواءمة مخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي مع المقررات الدراسية لخطة البرنامج، وكما هو مبين في الشكل (4-5).

المخرج رقم 6	المخرج رقم 5	المخرج رقم 4	المخرج رقم 3	المخرج رقم 2	المخرج رقم 1	رقم المخرج / رقم المقرر
	√		√			المقرر رقم 1
				√		المقرر رقم 2
√		√	√			المقرر رقم 3
	√				√	المقرر رقم 4
√		√			√	المقرر رقم 5

		√	√	√		المقرر رقم 6
√		√		√	√	المقرر رقم 7

الشكل (4-5): مصفوفة مخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي.

كما يجب أن يكون هناك دليلٌ مفصلٌ لكيفية تطوير مخرجات تعلم البرنامج، بحيث يتم التأكد من أن جمل مخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي تبدأ بالفعل والمستوى المناسبين لجوانب المعرفة والمهارات والقدرات التي ينبغي للطلاب أن يكون قادراً على تحقيقها بعد أن ينهي المقررات الدراسية للبرنامج، وحسب تصنيف بلوم (Bloom's Taxonomy)، كما هو مبين في الشكل (4-6).



الشكل (4-6): تصنيف بلوم.

وتُكتب هذه الجمل بحيث تحتوي على مخرج واحد من مخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي، على أن تكون قصيرة، ومباشرة، ومحددة، ومعبرة بشكل تام عن هذا المخرج حتى لو احتوت على أكثر من فعل مناسب ومتسلسل. وتصمم بحيث تكون قابلة للقياس والتطبيق، وتراعي المقررات الدراسية للبرنامج ومتطلباته الحالية والمستقبلية، والمهارات المطلوب تحقيقها حالياً وتلك التي يمكن تطويرها مستقبلاً من خلال البرنامج الأكاديمي.

3.1.4 تقويم وتصميم المنهاج الدراسي

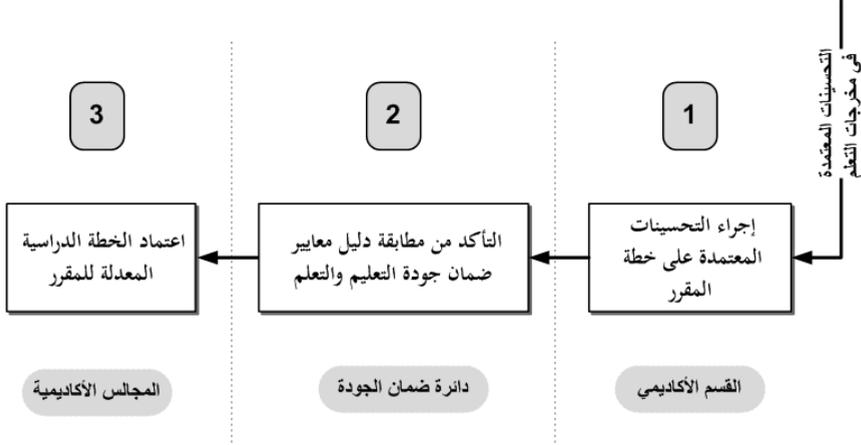
يجب أن يتواءم المنهاج الدراسي ومقرراته الدراسية مع الفلسفة العامة للمؤسسة التعليمية، وتحقيق أهدافها ورسالتها، وحاجات الطلبة والمجتمع وسوق العمل، ومتطلبات التنمية المعرفية. كما يجب أن يتوافق المنهاج الدراسي مع

أهداف البرنامج الأكاديمي ومخرجات التعلم. ويتم التعريف الكامل بمكونات كل برنامج دراسي من خلال النظام المتبع (ساعات معتمدة، سنوي) بحيث يكون هناك خطة دراسية تفصيلية للبرنامج الأكاديمي تبين المقررات الدراسية وتصنيفها وتسلسلها، وتوضح عدد ساعات الدراسة المتوقعة من الطالب لكل مقرر دراسي. ويجب أن تستند الخطة الدراسية إلى مرجعيات محلية وإقليمية وعالمية، وأن تغطي حقول المعرفة المختلفة في التخصص بعمق وتوسع مناسبين وبحيث تكون نسبة المقررات الدراسية للتخصص إلى مجمل الخطة الدراسية معقولة وتتناسب مع المعايير العالمية وأفضل الممارسات الحسنة. مع ضرورة أن يكون المنهاج الدراسي حديثاً ويتسق مع التوجهات الحديثة في التخصص والبحث العلمي ذات العلاقة به، وأن تحتوي الخطة الدراسية على مقررات دراسية كمتطلبات عامة، وبحيث يتم مراجعة المنهاج الدراسي بشكل دوري. كما يجب أن يحتوي المنهاج الدراسي على مقرر التدريب الميداني للطلبة و/أو مقرر مشروع تخرج في نهاية المرحلة الجامعية، حسب طبيعة التخصص. ويجب أن يراعي المنهاج الدراسي الربط بين المعرفة الأكاديمية بالتخصص وبين المجالات المعرفية الأخرى ذات العلاقة.

ومن الأمور الأساسية في البرامج الأكاديمية ضرورة وجود خطة دراسية تفصيلية (Syllabus) لكل مقرر دراسي، حيث يعد المقرر الدراسي الركيزة الأساسية في تكوين البرنامج الأكاديمي، وهي الأساس الذي يتم الاعتماد عليه في تحقيق مخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي. وتتضمن الخطة الدراسية التفصيلية لكل مقرر دراسي ما يأتي:

1. الوصف العام للمقرر الدراسي.
2. بيان نسبة النظري والعملي للمقرر الدراسي (تعادل الساعة المعتمدة في العادة ساعتين عمليتين).
3. أهداف المقرر الدراسي.
4. مخرجات التعلم للمقرر الدراسي.
5. المحتويات التفصيلية للمقرر الدراسي والجدول الزمني للمحاضرات (يفضل أن يكون ذلك بشكل أسبوعي)، وبحيث يحتوي على الجزء العملي إن وجد.
6. أساليب وأدوات التدريس والتقييم.
7. مصفوفة توافق مخرجات تعلم المقرر الدراسي مع مخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي.
8. مصفوفة مواعمة أساليب وأدوات التقييم المستخدمة لمخرجات تعلم المقرر الدراسي.
9. الكتاب المعتمد والمراجع المساندة.

وينبغي التنويه بضرورة قيام القسم الأكاديمي بتقويم ومراجعة الخطة الدراسية للمقرر الدراسي بشكل دوري وبالاستفادة من التغذية الراجعة خلال تدريس المقرر الدراسي، كما هو مبين في الشكل (4-7).



الشكل (4-7): خطوات تقويم ومراجعة الخطة الدراسية للمقرر الدراسي.

ففي الخطوة الأولى، يتم تعديل الخطة الدراسية للمقرر الدراسي من مخرجات تعلم وآلية تنفيذ وتقويم، اعتماداً على مخرجات التعلم للبرنامج الأكاديمي المعدلة في المرحلة الأولى، ثم يقوم أعضاء القسم الأكاديمي بإجراء تلك التحسينات المعتمدة بناءً على مؤشرات وتغذية راجعة من أصحاب العلاقة، سواء من مدرسي المقرر الدراسي، أو الطلبة، أو المقوم الخارجي، أو أرباب العمل. وفي الخطوة الثانية، تقوم دائرة ضمان الجودة في المؤسسة بالتأكد من أن القسم الأكاديمي قد قام بالتحسينات المطلوبة وبالآلية المعتمدة وفقاً لدليل ضمان الجودة المعتمد في المؤسسة. أما في الخطوة الثالثة، فيتم اعتماد تعديلات خطة المقرر الدراسي بعد مرورها بالمجالس المختلفة وحسب الأصول الأكاديمية.

وعند مراجعة الخطة الدراسية للمقرر الدراسي، يجب إجراء دراسة مقارنة بين خطة المقرر الدراسي وما يتم تدريسه في جامعات محلية وعربية وأجنبية عالمية، بحيث يتم اعتماد التعديلات بما يتوافق مع المعايير الأكاديمية وبحيث يغطي المقرر الدراسي على الأقل 75% مما يتم تدريسه لنفس المقرر الدراسي في مؤسسات التعليم العالي المماثلة، وذلك لغايات المعادلة والتحويل وإكمال الدراسة. كما يفضل أن تكون خطة المقرر الدراسي مفصلة وواضحة من حيث اشمالها على العناصر الأساسية من وصف المقرر الدراسي، والغرض منه، ومخرجات التعلم للمقرر الدراسي، والوحدات الدراسية، وأساليب التقييم المتبعة، والكتاب الدراسي المعتمد، والكتب الاضافية، والمراجع الأكاديمية المساندة (كتب، مجلات، مواقع إلكترونية، إلخ)، ومصفوفة المهارات لمواصلة مخرجات تعلم المقرر

الدراسي التي ستحققها أساليب التقويم المتبعة بالمقرر الدراسي. كما وتتضمن الخطة الدراسية للمقرر الدراسي البرنامج الزمني، ويتضمن: الوحدات الدراسية، وأساليب التقويم التي سيتم استخدامها في المقرر الدراسي مع تحديد الفترة الزمنية التي سيتم تنفيذ كل منها بالفصل الدراسي والمخرجات التعليمية التي ستغطيها. ويوضح الشكل (4-8) مصفوفة أدوات تقييم المقرر الدراسي، حيث تغطي كل أداة موضوع محدد من ضمن الوحدات الدراسية للمقرر الدراسي، ويحقق كل منها مخرج تعلم أو أكثر من مخرجات تعلم المقرر الدراسي. ويساعد هذا المحتوى الواضح والمفصل فريق تدريس المقرر الدراسي على تقويم ومتابعة المقرر الدراسي بشكل علمي وموضوعي قابل للقياس والتقييم. وبهذه الخطوات تضمن المؤسسة تحقيق مخرجات التعلم الخاصة بالمقرر الدراسي كاملة، والتي بدورها تؤدي إلى ضمان مخرجات التعلم على مستوى البرنامج الأكاديمي.

الاختبارات		واجبات منزلية				واجبات صافية				أساليب التقييم مخرجات تعلم المقرر الدراسي	
النهائي	الثاني	الأول	4	3	2	1	4	3	2		1
√		√				√			√	√	المخرج رقم 1
√	√	√	√		√			√	√		المخرج رقم 2
√	√			√				√			المخرج رقم 3
√			√		√		√				المخرج رقم 4

الشكل (4-8): مصفوفة مهارات مواجعة مخرجات تعلم المقرر الدراسي مع أساليب التقويم المتبعة.

4.1.4 التوافق مع منظومة المؤهلات الوطنية

يمثل نظام المؤهلات الحاصنة القادرة على تحقيق الرؤية الجديدة لمفهوم التعلم والتي تقوم على خلق بيئة مفتوحة يتم فيها تقييم محصلة التعلم لكل فرد ومن ثم الاعتراف بها، وبما يقود إلى بناء مجتمع ثري بمعرفته العلمية ومهاراته العملية العالية القادرة على المنافسة العالمية الحقيقية. وقد بدأت فكرة نظام المؤهلات في منتصف التسعينيات، حيث كان هناك حوالي 10 دول بدأت بعمل إطار المؤهلات الوطنية، أما في عام 2012 فقد بلغت حوالي 110 دولة.

يتألف نظام المؤهلات من عدد من المستويات، يتم من خلالها تحديد وتعريف كل مستوى على أساس مخرجات التعلم المطلوبة لمنح المؤهل عند ذلك المستوى. أما مخرجات التعلم، فتشكل مجموعها الحقول الخاصة بنظام المؤهلات. وإذا استخدمنا نظام المؤهلات الوطني لدولة الإمارات العربية المتحدة، على سبيل المثال لا الحصر، فهي: المعرفة، والمهارات، والمسؤولية والاستقلالية، والاندماج في السياق، وتطوير الذات. بحيث تقدم

هيكلية واحدة يمكن فيها وصف وتصنيف جميع المؤهلات الخاصة بمسارات التعليم الثلاث: التعليم العالي، والتعليم العام، والتعليم والتدريب الفني. وبالتالي المساعدة على تحديد العلاقة التي تربط بين مؤهل وآخر. وعلى سبيل المثال، فإن نظام المؤهلات في الإمارات العربية المتحدة مقسم إلى عشرة مستويات، كما في الشكل (4-9). خُصت المستويات الأربع الأولى للتعليم ما قبل الثانوية العامة، وخصص المستوى الخامس لمؤهل الثانوية العامة، والمستوى السادس لمؤهل الدبلوم (سنتان بعد الثانوية العامة)، ثم المستوى السابع لمؤهل البكالوريوس، فالمستوى الثامن خصص لمؤهل الدبلوم العالي (سنة بعد البكالوريوس)، أما المستوى التاسع فُخصص لمؤهل الماجستير، يليه مؤهل الدكتوراه الذي خصص له المستوى العاشر. انظر على سبيل المثال الملحق (4-1) الذي يشرح تفاصيل المستوى السابع (البكالوريوس) والعبارات التي تشكلها مخرجات تعلم هذا المستوى بحقولها الخمسة: المعرفة، والمهارات، والمسؤولية والاستقلالية، والاندماج في السياق، وتطوير الذات، الخاصة بنظام المؤهلات في دولة الإمارات العربية المتحدة.

ويُعد نظام المؤهلات أداة لوصف وتصنيف وتطوير ومقارنة المؤهلات من خلال استخدام "مجموعة المستويات" والتي يتم فيها تحديد وتعريف كل مستوى وفقاً لمخرجات التعلم المطلوبة لمنح "المؤهل" عند ذلك المستوى. انظر الملحق (4-2) كمثال، وهو عبارة عن مصفوفة يتم فيها موازنة مخرجات تعلم أحد برامج البكالوريوس مع منظومة المؤهلات الوطنية الخاصة بدولة الإمارات العربية المتحدة للمستوى السابع.

نظام المؤهلات العربي	
1	ما قبل التدريب الجامعي
2	
3	
4	
5	الدبلوم
6	الدبلوم العالي
7	البكالوريوس
8	دبلوم الدراسات العليا
9	الماجستير
10	الدكتوراه

الشكل (4-9): منظومة المؤهلات الوطنية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

ويمكن تعريف المؤهل بأنه الاعتراف بمجموعة محددة من مخرجات التعلم التي حصل عليها الفرد عبر بيانات التعلم الثلاثة (التعلم النظامي، والتعلم غير النظامي، والتلقائي). أما مخرجات التعلم فنقصد بها المعرفة والمهارات، وأوجه الكفاءة الثلاثة (المسؤولية والاستقلالية، والاندماج في السياق، وتطوير الذات) والتي تشكل مجموعها "الحقول الخمسة" الخاصة بنظام المؤهلات في دولة الإمارات. ويقدم إطار المؤهلات "هيكلية واحدة" يمكن فيها وصف وتصنيف جميع المؤهلات الخاصة بمسارات التعليم الثلاث (التعليم العالي، والتعليم العام، والتعليم والتدريب الفني)، وبالتالي تحديد العلاقة التي تربط بين مؤهل وآخر.

5.1.4 المقارنة المرجعية

المقارنة المرجعية (Benchmarking) ليست فكرة حديثة، فقد بدأت في بداية القرن التاسع عشر من خلال المصانع والمعامل التي كانت تدرس أفضل الطرق التي تُستخدم بغرض الوصول إلى أفضل أساليب الإنتاج. وقد اهتمت اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعملية المقارنة المرجعية لزيادة جودة منتجاتها، ثم تلتها الولايات المتحدة الأمريكية، خاصة شركة زيروكس التي كانت من رواد هذه المقارنات المرجعية، أما أوروبا فقد انتشر فيها أسلوب المقارنة المرجعية بطرقها العلمية في أوائل التسعينيات.

هناك تعريفات كثيرة للمقارنة المرجعية، منها أنها مقاييس أداء نوعية وكمية لتلبية توقعات المنتفعين. وهي عملية تعلم لأفضل الممارسات سواء من المنظمات المنافسة أو غير المنافسة، حيث أنها عملية مستمرة ولا ينبغي لها أن تتوقف، وتركز على أمرين: الأول: كيف أصبح الآخرون الأفضل؟ والثاني: كيف نصبح الأفضل؟ وهناك أكثر من نوع للمقارنة المرجعية، الأول وهو المقارنة المرجعية الداخلية والتي تتم داخل المؤسسة نفسها لتوضيح الوظائف وأداء العمليات نسبة إلى بعضها بعضاً. والثاني هو المقارنة المرجعية الخارجية التي قد تكون تنافسية، وتُقارن بها المؤسسة نفسها مع قرنائها في نفس الصناعة أو النشاط؛ أو تكون غير تنافسية، والتي تقوم بها المؤسسات بغرض التعلم من مؤسسات أخرى في الممارسات الجيدة مثل التدريب.

وحتى يتم الاستفادة من المقارنة المرجعية، لابد من القيام بعدة خطوات:

1. أن يتم تحديد المؤسسات التعليمية التي يتم عمل المقارنة المرجعية معها، ومنها:

- المناطق الجغرافية للمؤسسات التعليمية المقارنة بها (يفضل أن تكون مؤسسات متوزعة على أكثر من منطقة جغرافية محلية، ومناطقية، وعالمية)

- جودة هذه المؤسسات (أن تكون من ضمن قائمة تصنيف شنغهاي على سبيل المثال).
 - عدد الطلبة (يجب أن يكون متوافقاً مع عدد الطلبة في مؤسسة التعليم العالي المراد المقارنة بها).
 - عدد البرامج (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا) ومدى توافقها مع مؤسسة التعليم المراد المقارنة بها.
 - عدد التخصصات وتوافقها في مؤسسة التعليم العالي المراد المقارنة بها.
 - مصادر التمويل، هل هو تمويل حكومي أم خاص أم مستقل؟
 - مدى تنوع ثقافات أعضاء هيئة التدريس فيها (مصدر شهادات أعضاء هيئة التدريس).
2. تحديد مخرجات تعلم البرامج الأكاديمية بناء على المقارنات المرجعية مع مؤسسات التعليم العالي المراد المقارنة بها (كمية ونوعية ومباشرة وغير مباشرة).
 3. وضع آلية لتقويم مخرجات تعلم البرامج الأكاديمية.
 4. مراقبة نتائج مخرجات تعلم البرامج الأكاديمية
 5. تحديث مخرجات تعلم البرامج الأكاديمية بشكل مستمر مع مؤسسات التعليم العالي المختارة.
- انظر الملحق (3-4) والذي يشرح فيه كيفية عمل المقارنة المرجعية لبرنامج الموارد البشرية، على سبيل المثال لا الحصر.

2.4 التعليم والتعلم

يتم قياس مدى فاعلية أساليب التعليم والتعلم من خلال تنوع أساليب التدريس بما يلائم المنهاج المقرر كالمحاضرة، والمناقشة، والعصف الذهني، وكتابة المشروعات، إلخ. إضافة إلى فاعلية أساليب التدريب والتعلم المستخدمة في تحقيق أهداف البرنامج الأكاديمي ومخرجات التعلم، ومدى تغطية الجوانب النظرية والعملية بما يلائم طبيعة محتوى المقرر الدراسي، ومدى مساهمة أساليب التدريس والتعلم في إكساب وتطوير المهارات الأساسية التي يتطلبها سوق العمل، وتعزيز التعلم الذاتي لدى الطلبة. وكذلك مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، إضافة إلى وجود نظام لتقويم العملية التدريسية بشكل دوري، والإجراءات التحسينية المترتبة على ذلك. كما يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة ومعتمدة بخصوص الكتاب الجامعي المعتمد لكل مقرر دراسي، وآليات قياس فاعلية التدريب الميداني للطلبة ومشروع التخرج. وينبغي التنبيه هنا أن الإجراءات والخطوات التي سيتم

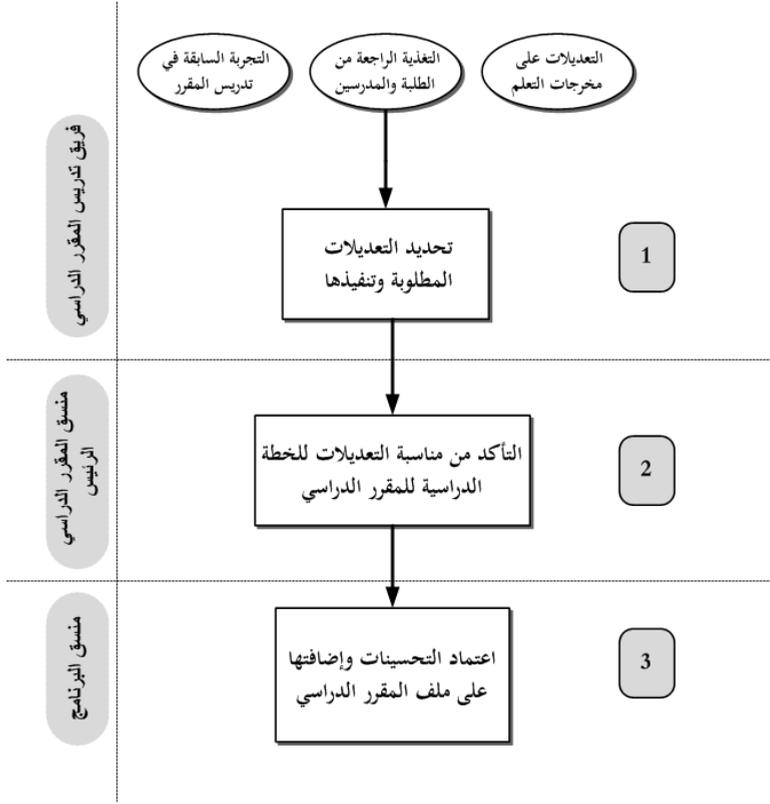
النظر لها في تفاصيل عملية التعليم والتعلم هي إجراءات تفصيلية يمكن للمؤسسة التعليمية أن تطبقها أو تأخذ منها ما يناسبها حسب طبيعة المؤسسة وبرامجها الأكاديمية (برقاوي وآخرون، 2015).

1.2.4 تصميم وتقويم المادة التعليمية للمقررات الدراسية

تعتبر المادة التعليمية المعدّة مسبقاً للمقرر الدراسي والمشمّلة على شرائح العرض الإلكتروني، وأوراق العمل، والجدول، والخرائط، والرسومات، إلخ؛ والتي يستخدمها المدرس في القاعة الصفية، هي المادة الريدفة للكتاب المعتمد للمقرر الدراسي. إن تصميم المادة التعليمية الأفضل للمقرر الدراسي سيحقق أفضل الطرق لتوصيل المادة العلمية للطلبة داخل الفصل الدراسي، والتي بدورها ستحقق أفضل مردود لمخرجات تعلم المقرر الدراسي عند إكمال الطالب لدراسته.

ويقوم القسم الأكاديمي بتصميم وتقويم المادة التعليمية للمقرر الدراسي بعد مرورها بثلاث خطوات رئيسية، يشارك فيها رئيس القسم الأكاديمي/ منسق البرنامج، ومنسق المقرر الدراسي، وفريق تدريس المقرر الدراسي، كما هو مبين في الشكل (4-10).

في الخطوة الأولى، وبناءً على المؤشرات والتغذية الراجعة من أصحاب العلاقة، يتم تحديد إجراء التعديلات والإضافات المطلوبة في المادة التعليمية للمقرر الدراسي وآلية تنفيذها، ثم يقوم منسق المقرر الدراسي بالتعاون مع فريق تدريس المقرر الدراسي بتنفيذ هذه التعديلات. وفي الخطوة الثانية، يقوم منسق المقرر الدراسي بالتأكد من أن التعديلات تحقق أهداف المقرر الدراسي والخطة الدراسية، بالإضافة إلى تغطية النقاط التي تم ذكرها في التغذية الراجعة. أما الخطوة الثالثة والأخيرة، فيقوم رئيس القسم الأكاديمي/ منسق البرنامج بمراجعة المادة التعليمية للمقرر الدراسي وإضافة التعديلات إلى ملف المقرر الدراسي الرئيس (Master Portfolio) ليتم اعتماد نفس المادة التعليمية لكافة الشعب في جميع الفترات الدراسية داخل القسم الأكاديمي، وإن تعددت الشعب أو الحرم الجامعي. إضافة إلى ذلك ينبغي توفير نظام لإدارة المحتوى التعليمي مثل نظام مودل (Moodle) ليتم تحميل المادة التعليمية بصيغتها النهائية بحيث يشترك كافة الطلبة الذين يدرسون المقرر الدراسي في نفس المادة التعليمية وتوابعها، وليسهل المتابعة والتنسيق بين مدرسي المقرر الدراسي ومنسق المقرر وخاصة عند وجود أكثر من شعبة أو أكثر من حرم جامعي.



الشكل (4-10): خطوات تصميم وتقويم المادة التعليمية للمقرر الدراسي.

ومن الجدير ذكره بأن القسم الأكاديمي يستفيد من خلال التغذية الراجعة من فريق التدريس الذي قام بالتدريس الفعلي للمقرر الدراسي، ونتائج استبانات الطلبة في المقرر الدراسي وآلية تنفيذه، ومن التعديلات السابقة على مخرجات التعلم. كما أنه يفضل الاعتماد على الكتاب المعتمد في توفير المادة التعليمية الأساسية داخل المحاضرة عبر شرائح العرض التي يوفرها المؤلف/ دار النشر في موقع الكتاب المعتمد في الخطة الدراسية للمقرر الدراسي، وكذلك يتم شراء أو تحميل بنك الأسئلة (في حال توافره) على نظام إدارة المحتوى التعليمي بحيث يستطيع جميع الطلبة الوصول إليه والاستفادة منه.

2.2.4 تصميم وتقييم وتنفيذ الأعمال المنزلية للمقرر الدراسي

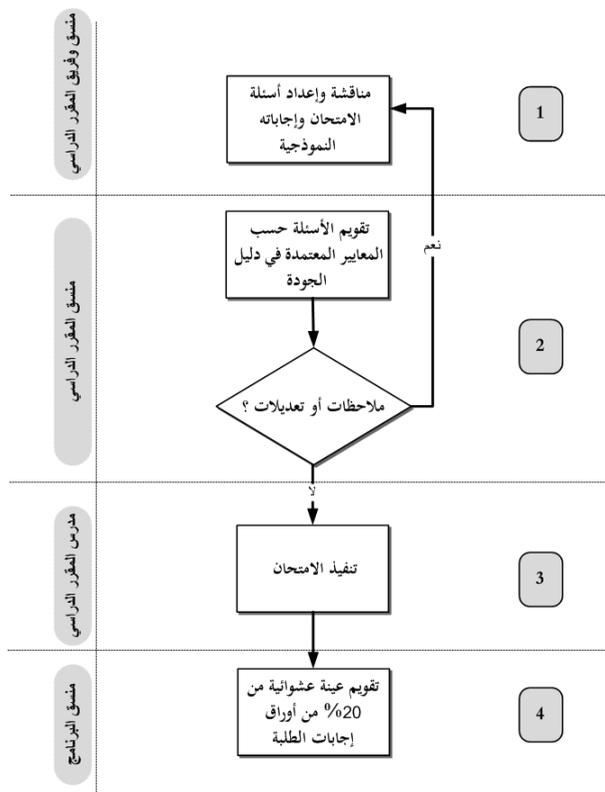
تعد الأعمال المنزلية (Homework)، مثل: الأبحاث، والمشروعات، وأوراق العمل، وتلخيص الكتب، إلخ، أحد العناصر الرئيسية من أدوات التقييم للمقرر الدراسي. ويقوم القسم الأكاديمي بتصميم وتنفيذ الأعمال المنزلية للمقرر الدراسي بعد مرورها بثلاث خطوات رئيسية. حيث يقوم فريق تدريس المقرر الدراسي خلال الاجتماع الدوري بمناقشة وإعداد الأعمال المنزلية وإجاباتها النموذجية المطلوب تنفيذها للمقرر الدراسي، بناءً على التقييم الزمني المدرج في الخطة الدراسية للمقرر الدراسي. وبما أن الأعمال المنزلية موحدة لجميع شعب تدريس المقرر الدراسي في كافة الفترات الدراسية، يقوم منسق المقرر الدراسي باعتماد الأعمال المنزلية وعرضها على رئيس القسم الأكاديمي/ منسق البرنامج الذي يقوم بدوره باعتماده كذلك قبل تسليمها للطلبة، حيثما كان ذلك ممكناً بناءً على طبيعة القسم الأكاديمي. وفي حال وجود أي ملاحظات أو تعديلات من قبل منسق المقرر الدراسي أو رئيس القسم الأكاديمي/ منسق البرنامج، يتم إعادتها إلى فريق تدريس المقرر الدراسي لإجراء التعديلات المطلوبة وإعادة تقييمها بعد ذلك.

ومن الممارسات الحسنة في تصميم الأعمال المنزلية، أن يتم تحديد المجال العام (Scope) والموضوع المحدد (Focus) لكل عمل منزلي، وتاريخ إجراء العمل المنزلي، وتاريخ تسليمه لمدرس المقرر الدراسي، والدرجة المستحقة له، ومخرج التعلم الذي سيغطيه. ويتم تصميم الإجابة النموذجية لأعمال المنزلية ووضع توزيع الدرجات المستحقة عليه وذلك قبل إجرائه، بحيث يتم مقارنة إجابات الطلبة والدرجات التي حصلوا عليها بالإجابة والدرجات النموذجية لضمان العدالة والدقة والموضوعية خلال عملية التصحيح. كما يتم تصحيح الأعمال المنزلية للطلبة بحيث يكون هناك تغذية راجعة للطلبة على إجاباتهم. كما ينبغي توفير نظام حاسوبي مثل (Turnitin) لكشف نسبة التشابه في أعمال الطلبة مع جهات أخرى، وذلك لتسهيل مهمة المدرس في كشف السرقات العلمية وحالات الغش، وبالتالي تحديد الدرجة المستحقة للطلبة، وإجراء اللازم حسب الأنظمة والتعليمات بهذا الخصوص في المؤسسة التعليمية.

3.2.4 تصميم وتقييم اختبارات الطلبة

تُعد اختبارات الطلبة من أهم أدوات التقييم في الخطة الدراسية للمقرر الدراسي، كما أنه يعتبر أهم أساليب التقييم المباشر لمخرجات تعلم المقرر الدراسي. ويتم تصميم وتقييم اختبارات الطلبة من خلال أربع خطوات رئيسية، كما هو مبين في الشكل (4-11). في الخطوة الأولى يقوم منسق وفريق المقرر الدراسي بإعداد الخطوط العريضة للاختبار من حيث تحقيقه لمخرجات التعلم، والمادة التعليمية التي يغطيها الاختبار وذلك بالاعتماد على خطة المقرر الدراسي

التفصيلية، ووزن كل سؤال من الدرجة النهائية. وبناءً عليه، يتم وضع أسئلة الاختبار والإجابات النموذجية بمشاركة فريق المقرر الدراسي. وفي الخطوة الثانية، يتم تقييم أسئلة الاختبار من حيث تغطية المادة المطلوبة حسب خطة المقرر الدراسي وما تم الاتفاق عليه في الخطوة الأولى، وتحقيق مخرجات التعلم بصورة صحيحة وحسب المعايير المعتمدة، وتقارب مستوى الأسئلة للفترات والشعب المختلفة، وغيرها من الأمور وذلك حسب الإجراءات المعتمدة في دليل معايير ضمان الجودة أو دليل معايير التعليم والتعلم. وفي حال وجود أي ملاحظات أو تعديلات من قبل منسق المقرر الدراسي أو رئيس القسم الأكاديمي/ منسق البرنامج، يتم إعادتها إلى فريق المقرر الدراسي لإجراء التعديلات المطلوبة وإعادة تقييمها بعد ذلك. وفي الخطوة الثالثة، يتم تنفيذ الاختبار ثم تصحيحه ووضع الدرجات المستحقة للطالب من قبل مدرس المقرر الدراسي. وفي الخطوة الرابعة والأخيرة، يقوم منسق البرنامج بأخذ عينة عشوائية بمقدار 20% من أوراق الاختبار لتدقيقها مع الإجابات النموذجية من حيث دقة التصحيح، ودقة توزيع الدرجات، وتقييم إجابات الطلبة عبر التغذية الراجعة على إجاباتهم.



الشكل (4-11): خطوات تصميم وتقييم اختبارات الطلبة.

ومن الممارسات الحسنة في هذا الموضوع، أن منسق ومدرسي المقرر الدراسي مسؤولون عن تصميم وتنفيذ اختبارات الطلبة في كل شعب المقرر الدراسي في الفترات المختلفة، بحيث يضمن منسق المقرر الدراسي وفريقه بأن تكون صعوبة الاختبارات متقاربة المستوى في كافة الشعب، بالإضافة إلى التأكد من أن أسئلة الاختبار لن تكون متشابهة مع الواجبات الصفية أو الواجبات المنزلية للطلبة. كما يتم التأكيد على أن يكون تصميم الأسئلة منوعاً بحيث يشمل أسئلة موضوعية، وأسئلة مقالية، وأسئلة لحل المشكلات، وأسئلة تنثير التفكير. ولا بد من الإشارة هنا مجدداً إلى أنه يجب مراعاة تصنيف بلوم (Bloom's Taxonomy) في عملية وضع الأسئلة بحيث تراعى مستوى تسلسل الأفعال المناسبة لمخرجات تعلم المقرر الدراسي بالفعل والمستوى المناسب لجوانب المعرفة والمهارات والقدرات، التي ينبغي للطالب أن يكون قادراً على تحقيقها بعد أن ينهي المقرر الدراسي. ويتم التأكد من أنه تم تصميم الإجابة النموذجية لاختبارات الطلبة وتم وضع الدرجات المستحقه عليه وذلك قبل إجرائه، بحيث يتم مقارنة إجابات الطلبة والدرجات التي حصلوا عليها بالإجابة والدرجات النموذجية، إضافة إلى أنه تم تصحيح إجابات الطلبة بشكل سليم بحيث يكون هناك تغذية راجعة للطلبة على إجاباتهم.

4.2.4 تنفيذ الدرجات المتدرجة (الروبرك) لتقويم أعمال الطلبة

يُعد الروبرك (Rubric) أداة علمية مهمة لحساب درجات التقويم في الأعمال المختلفة للطلبة، حيث تحتوي على مجموعة من المعايير والقواعد المنسقة والعادلة التي ترتبط بالأهداف التعليمية، وتستخدم لتقييم أداء الطالب في الأنشطة التعليمية المختلفة. ويتم استخدام الروبرك لتقييم أداء الطلبة في الأعمال المختلفة سواء الجماعية مثل الواجبات الصفية (Group Work)، أو الفردية مثل المشروعات والأبحاث، وذلك عبر أداة تقييم خاصة ليتم تصميمها وتوزيعها على مدرسي المقررات الدراسية المختلفة، بحيث تتوحد أدوات القياس لأعمال الطلبة.

وهناك ثلاثة أنواع من الروبرك لتقييم أعمال الطلبة، وهي:

1. الروبرك لتقييم "تقديم (Presentation)" أعمال الطلبة المختلفة في المشروعات (Projects)، والحالات الدراسية (Case Studies)، إلخ؛ وهو مقسم إلى معايير تشمل تقويم المحتوى ومناسبه ودقته، وتقييم المعلومات، والقدرة على توصيل المعلومات للحاضرين، والمناقشات في الفصل الدراسي إن وجدت، والمصادر العلمية المستخدمة، وتوقيت التقديم، إلخ. كما أن كل معيار من هذه المعايير يخضع لمقياس درجات متدرج كأن يبدأ ب 1 وينتهي ب 4.

2. الروبرك لتقييم "مشاركة (Participation)" الطلبة داخل المحاضرة؛ وهو مقسم إلى معايير تشمل الحضور، والتحضير للمحاضرات، والمناقشات الصفية، والقدرة على المتابعة العلمية، إلخ. كما يخضع كل معيار من هذه المعايير لمقياس درجات متدرج كأن يبدأ ب 1 وينتهي ب 4.

3. الروبرك لتقييم "الواجبات الصفية الجماعية (Group Work)" لأعمال الطلبة، حيث ينقسم هذا الروبرك إلى قسمين بالتساوي؛ القسم الأول خاص بدرجة الطالب الفردية، وهي مقسمة إلى: معايير مشاركته بفعالية في المجموعة، ومساعدته لباقي أفراد المجموعة، ومشاركته في المناقشة البناءة، ومتابعته للوظيفة. وقد تختلف درجات الطلبة في هذا القسم، حيث يتم تقييم كل طالب على حده. أما القسم الثاني، فتكون درجته موحدة لجميع أعضاء المجموعة، حيث يعبر عن تفاعل المجموعة، والالتزام، وتحقيق الأهداف، والعمل كمجموعة، وتقييم إجابة المجموعة عن الواجب المطلوب منهم. كما يخضع كل معيار من هذه المعايير لمقياس درجات متدرج كأن يبدأ ب 1 وينتهي ب 4، كما هو مبين في الشكل (4-12) والذي يبين مثال روبرك لتقييم الواجبات الصفية الجماعية.

الدرجة الفردية: يتم اعطاء الدرجة لكل طالب على حده (___/٤)

الدرجة	أقل من المتوقع ٤/١	متوافق جزئياً مع المتوقع ٤/٢	متوافق مع المتوقع ٤/٣	أعلى من المتوقع ٤/٤	المعيار الفردي
--------	-----------------------	---------------------------------	--------------------------	------------------------	----------------

الدرجة الجماعية: يتم اعطاء نفس الدرجة لكل طالب في المجموعة (___/١٢)

الدرجة	أقل من المتوقع ٤/١	متوافق جزئياً مع المتوقع ٤/٢	متوافق مع المتوقع ٤/٣	أعلى من المتوقع ٤/٤	المعيار الجماعي الاول
--------	-----------------------	---------------------------------	--------------------------	------------------------	-----------------------

الدرجة	أقل من المتوقع ٤/١	متوافق جزئياً مع المتوقع ٤/٢	متوافق مع المتوقع ٤/٣	أعلى من المتوقع ٤/٤	المعيار الجماعي الثاني
--------	-----------------------	---------------------------------	--------------------------	------------------------	------------------------

الدرجة	أقل من المتوقع ٤/١	متوافق جزئياً مع المتوقع ٤/٢	متوافق مع المتوقع ٤/٣	أعلى من المتوقع ٤/٤	المعيار الجماعي الثالث
--------	-----------------------	---------------------------------	--------------------------	------------------------	------------------------

الدرجة النهائية (___/١٦)

الشكل (4-12): مثال روبرك لتقويم الواجبات الصفية الجماعية.

وعلى الرغم من أن تطبيق هذا المقياس يضيف أعباء إضافية على مدرس المقرر الدراسي، إلا أنه يساعد في رصد درجة الطلبة المستحقة في أعمالهم المختلفة وفقاً لمعايير محددة بشكل دقيق ونزيه مما يجعلها أكثر بساطة وشفافية، والبعد عن التقدير الشخصي أو غير الموضوعي، وكذلك تقدم أرضية صالحة للقيام بتقويم ذاتي ومراجعة النظراء.

5.2.4 تقويم المحاضرات الصفية

تعد المحاضرة الصفية من أهم أجزاء عملية التعليم والتعلم في المؤسسات الأكاديمية، حيث تعد القدرة على توصيل المادة العلمية من خلال المحاضرات الصفية من أهم أجزاء الخطة الدراسية للمقرر الدراسي. ويتم تقويم المحاضرات الصفية من خلال زيارات دورية لعضو هيئة التدريس يقوم بها رئيس قسم البرنامج الأكاديمي أو منسق البرنامج للوقوف على المستوى العام لعضو هيئة التدريس وتقييم قدرته على إيصال المادة العلمية، والتفاعل مع الطلبة، واستخدام أساليب تعليمية مختلفة أثناء المحاضرة. إضافة إلى أخذ رأي الطلبة في المقرر الدراسي وطريقة وأسلوب المدرس في إيصال المعلومة وإدارة الصف بفاعلية.

ويتم تقويم المحاضرة الصفية من خلال زيارة عضو هيئة التدريس على الأقل زيارة واحدة خلال العام الجامعي كخطوة أولى، حيث يتم تقويم أدائه عن طريق ملء النموذج المخصص للزيارة الصفية، وتوضيح نقاط القوة لدى عضو هيئة التدريس، وكذلك النقاط التي تحتاج عنده إلى تحسين في المستقبل. وبعد ذلك يقوم رئيس القسم بإرسال نسخة من التقويم إلى المدرس نفسه حتى يكون على اطلاع بالنقاط الإيجابية ومجالات التحسين التي تم تسجيلها، ويتم إرسال التقويم كذلك إلى وحدة ضمان الجودة للمساعدة في تحديد احتياجات التدريب والتطوير لدى الكادر الموجود، وخصوصاً في مجالات التحسين التي تحتاج إلى تدريب أو مهارات إضافية. أما في الزيارات اللاحقة، فيتم النظر بشكل أعمق إلى النقاط السلبية السابقة وهل تم تطويرها؟ أم أنها ما زالت موجودة؟ حتى يتم أخذ الإجراء التحسيني المناسب.

6.2.4 إنشاء وتطوير وتقويم ملف المقرر الدراسي

يعد ملف المقرر الدراسي (Course Portfolio) من أهم متطلبات الارتقاء بالعملية التعليمية وتطوير آلياتها ووسائلها، حيث يستخدم لتوثيق العملية التعليمية من بداية التخطيط للمقررات الدراسية التي ستطرح في الفصل الدراسي القادم، مروراً بعملية التنفيذ في الفصل الدراسي الحالي، وانتهاءً بعملية التقويم والتطوير في الفصل الدراسي الذي يليه (برقاوي وآخرون، 2013). ويشمل ملف المقرر الدراسي جميع النشاطات والفعاليات المستخدمة في

إيصال المفاهيم العلمية للطلبة من حيث محتوى المادة التعليمية التي يتم عرضها على الطلبة، والمادة الإضافية التي يتم توزيعها أثناء تدريس المقرر الدراسي، ونماذج من أدوات تقييم أعمال الطلبة المختلفة سواء كانت اختبارات أو أعمال منزلية أو صافية أو مشروعات بحث، مع إجاباتها النموذجية وثلاث عينات من إجابات الطلبة من مختلف المستويات (ضعيف، ومتوسط، وممتاز). كما يتم ملء نماذج الجودة الخاصة بتقويم أدوات التقييم والإجابات النموذجية لها، وجودة تصحيح مدرس المقرر الدراسي لإجابات الطلبة من حيث الدرجات والتغذية الراجعة للطلبة عبر ملاحظات المدرس أثناء التصحيح.

وفي نهاية كل فصل دراسي، يختار القسم الأكاديمي 20% من المقررات الدراسية التي يطرحها ل يتم عمل تدقيق داخلي عليها. ويهدف التدقيق الداخلي إلى التأكد من أن فريق التدريس ملتزم بالمعايير الخاصة في دليل معايير ضمان الجودة من حيث الإجراءات، واستخدام النماذج الخاصة بالجودة، والالتزام بالخطة التفصيلية للمقرر الدراسي. كما يعمل فريق التدقيق الداخلي على التأكد من جودة أساليب التقويم ومناسبتها للمقررات الدراسية الخاصة بها، بالإضافة إلى التأكد من تغطية مادة المقرر الدراسي كاملاً، كما هو مبين في الخطة الدراسية وفق الجدول الزمني المتفق عليه.

ومن الجدير بالذكر ان هناك نماذجاً لجودة التدقيق يتم تعبئتها من قبل المدقق ثم ترسل إلى دائرة ضمان الجودة في المؤسسة التي تحتفظ بنسخة منها وتعيد نسخة أخرى للقسم الأكاديمي الذي يقوم بإجراء التعديلات اللازمة على ملف المقرر الدراسي حسب ملاحظات المدقق الداخلي/الخارجي ومطالعات دائرة ضمان الجودة.

3.4 قياس مخرجات التعلم

هي عملية منتظمة تحدّد المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب أن يكتسبها الطلبة بخرجهم من البرنامج الأكاديمي ومستوى هذا الاكتساب، وتعمل على استخدام المعلومات والبيانات المتوفرة لتحسين تعلّم الطلبة وأدائهم. حيث تعد عملية قياس مخرجات تعلم البرنامج جوهر العملية التدريسية، فمن خلالها يتم التحقق من أن البرنامج الأكاديمي يؤدي إلى التغيير المطلوب في معارف ومهارات وسلوكيات الطالب ليواكب متطلبات سوق العمل، والتأكد من تحقيق المعايير الأكاديمية المرجعية والتي تمثل الحد الأدنى لما يجب أن يحققه الطالب، إضافة إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في تحقيق مخرجات البرنامج الأكاديمي، وبالتالي تحديد أوجه التحسين والتطوير اللازمين.

1.3.4 أهمية وأهداف عملية تقويم المخرجات التعليمية

تكمن أهمية وأهداف عملية تقويم المخرجات التعليمية فيما يأتي:

1. توفير معلومات دقيقة وثابتة عن تعلم الطلبة وتأثير المناهج والبرامج وأساليب التدريس.
2. توفير معلومات دقيقة عن حاجات الطلبة وإنجازاتهم.
3. عملية قياس المخرجات التعليمية مكوّن أساسي في عملية مراجعة البرامج الأكاديمي.
4. عملية قياس المخرجات التعليمية هي إحدى المتطلبات الأساسية للاعتماد الأكاديمي.
5. تعمل عملية قياس المخرجات التعليمية على تحسين فاعلية البرنامج الأكاديمي وفاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين في البرنامج.
6. تُشكّل عملية قياس المخرجات التعليمية نظاماً منتظماً للإشراف على البرامج الأكاديمية وتحسينها وتطويرها وتحديثها، وكذلك استحداث البرامج الجديدة فيها.

2.3.4 وسائل وأدوات القياس

من الميزات الأساسية لأية عملية قياس تربوي ناجحة أن تكون شاملة ومستمرة. أما بالنسبة لميزة الشمول، فيجب أن تغطي عملية القياس المجالات الثلاث للأهداف التربوية، وهي: المجال المعرفي (ماذا على الطالب أن يعرف؟)، والمجال الوجداني (ماذا يحمل الطالب من اتجاهات وقيم مع ما يعرفه؟)، والمجال الحركي (ماذا يستطيع الطالب القيام به أدائياً مع ما يعرفه؟). وأما عن ميزة الاستمرار فعملية القياس ليس لها نهاية، بل وتستمر مع استمرار العملية التربوية، وتعدد أساليب ووسائل التقويم المستخدمة فيها بحيث أن الانتهاء من استعمال أداة معينة يعني البدء باستعمال وسيلة أخرى، وهكذا. ورغم شيوع استخدام الاختبارات بأنواعها والاستبانات والأداء العملي في تقييم أداء الطلبة، إلا أن من وسائل وأدوات القياس أيضاً ملف الطالب وذلك حسب طبيعة بعض المقررات. وعليه، فإن علينا عند قياس هذه المخرجات المتنوعة، أن نختار أداة القياس الأكثر ملاءمة لكل مخرج، فما يصلح لتقييم الاتجاهات مثلاً قد لا يصلح لقياس المعارف أو المهارات، وهكذا.

تُصنّف أدوات القياس والتقييم بطرق عديدة، منها: أدوات القياس المباشرة، وهي التي يتم فيها تحديد ما إذا امتلك الطالب المعرفة أو المهارة أو الاتجاه المطلوب بطريقة مباشرة وصريحة من خلال فاعلية القيام به أداءً شفوياً

كان أو عملياً؛ وأدوات القياس غير المباشرة، وهي التي تتطلب أن يعبر الطالب عما يستطيع القيام به. وقد صنفت مجموعة من أدوات القياس والتقييم المباشرة وغير المباشرة الشائعة في قياس المخرجات التعليمية، ومنها الآتية:

أ) أدوات التقييم المباشرة

1. عينات عمل الطلبة.
2. ملف الطالب.
3. مشروع المقرر الدراسي التكاملي.
4. ملاحظة سلوك الطالب.
5. التقييم الداخلي لمشروعات الطلبة.
6. تقييم الأداء العملي.
7. التقييم الخارجي لمشروعات الطلبة.
8. دراسة الحالة.
9. الاختبارات المعيارية.
10. الاختبارات الإنشائية.
11. الأعمال المنزلية.

ب) أدوات القياس غير المباشرة

وهي بالأساس الاستبانات بأنواعها المختلفة: كاستبانة الخريجين، والطلبة الدارسين، والطلبة المتوقع تخرجهم، وذلك للحصول على تغذية راجعة واستخدامها في عملية القياس. إضافة إلى استخدام أدوات أخرى، مثل:

1. مقابلة الخريجين.
2. دراسات متابعة الخريجين.
3. نسبة الطلبة الذين تابعوا دراساتهم العليا.
4. معدل الاحتفاظ بالطلبة داخل البرنامج الأكاديمي.

5. معدّل توظيف الخريجين.

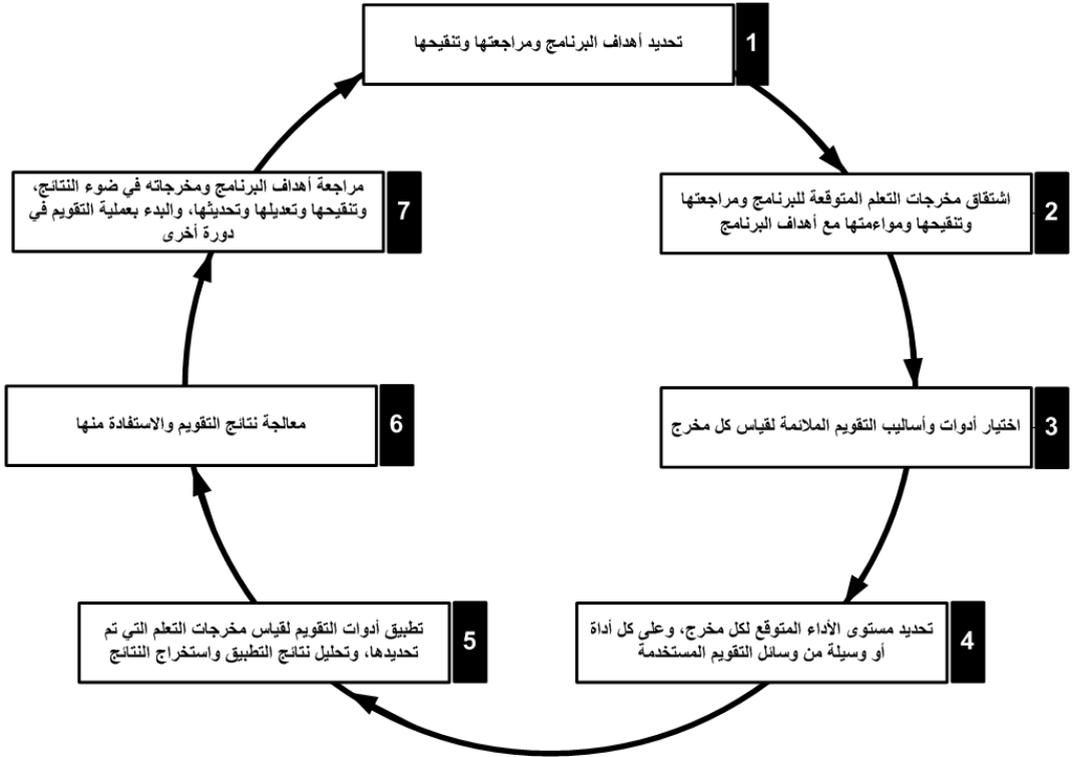
6. نسبة المدرسين من خريجي المؤسسة التعليمية في البرنامج الأكاديمي.

7. معدّل التخرج (حسب البرنامج الأكاديمي).

8. معدّل المسجلين في البرنامج الأكاديمي.

3.3.4 خطة تقويم مخرجات التعلم

لابد من وضع خطة لتقويم مخرجات التعلم للبرامج الأكاديمية، وهذه الخطة تتكون من عدة مراحل، كما هو مبين في الشكل (4-13).



الشكل (4-13): مراحل تقويم مخرجات التعلم للبرنامج الأكاديمي.

وتتكون هذه المراحل من مراحل أساسية وأخرى فرعية، وكما يأتي:

1. تحديد أهداف البرنامج الأكاديمي ومراجعتها وتنقيحها، أما الفرعية فهي كالآتي:

- تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال تحديد أهداف البرنامج الأكاديمي ومراجعتها.
- تحديد أهداف البرنامج الأكاديمي.
- مراجعة أهداف البرنامج الأكاديمي وتنقيحها.

2. اشتقاق المخرجات التعليمية المتوقعة للبرنامج الأكاديمي ومراجعتها وتنقيحها، ومواءمتها مع أهداف البرنامج وإطار المؤهلات الوطنية، أما الفرعية فهي كالآتي:

- تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال اشتقاق المخرجات التعليمية ومراجعتها وتنقيحها وتسكينها على الأهداف.
- اشتقاق المخرجات التعليمية للبرنامج الأكاديمي.
- مراجعة المخرجات التعليمية للبرنامج الأكاديمي وتنقيحها.
- مواءمة المخرجات التعليمية مع أهداف البرنامج الأكاديمي.
- مواءمة المخرجات التعليمية مع إطار المؤهلات الوطنية.

3. اختيار وإعداد أدوات وأساليب التقويم الملائمة لقياس كل مخرج من مخرجات البرنامج الأكاديمي وتحديد موعد تطبيق كل أداة والفئة المستهدفة من عملية التطبيق، أما الفرعية فهي كالآتي:

- تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال إعداد أدوات ووسائل التقويم وربطها بالمخرجات التعليمية.
- اختيار وإعداد أدوات وأساليب تقويم ملائمة لكل مخرج.
- مراجعة أدوات التقويم المختارة والتأكد من جودتها، وخصوصاً صدقها وثباتها.
- تحديد موعد تطبيق كل أداة وتوفير ما يلزم للقيام بذلك.
- تحديد الفئة المستهدفة من كل عملية تطبيق والتأكد من توفر عينة مناسبة.
- تجهيز الإمكانيات الفنية والبشرية اللازمة لتحليل نتائج التطبيق وكيفية عرضها.

4. تحديد مستوى الأداء المتوقع لكل مخرج، وعلى كل أداة أو وسيلة من وسائل التقويم المستخدمة.

- تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال تحديد مستوى الأداء المتوقع لكل مخرج.
- تحديد مستوى الأداء المتوقع (كمياً أو نوعياً) لكل مخرج وعلى كل أداة.
- مراجعة مستويات الأداء المتوقع والتأكد من واقعيتها وملاءمتها.

5. تطبيق أدوات التقويم لقياس مخرجات التعلم التي تم تحديدها، وتحليل نتائج التطبيق واستخراج النتائج، أما الفرعية فهي كالآتي:

- تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال تطبيق أدوات التقويم وتحليل نتائجها. وخصوصاً التحليل بواسطة الحاسوب.
 - اختيار وإعداد المخرجات التعليمية المراد تقويمها في كل فصل دراسي.
 - تطبيق أدوات التقويم المختارة على الفئات المحددة والتأكد من جدية الطلبة ودافعيتهم.
 - تحليل نتائج التطبيق على كل أداة وعرضها بطريقة ميسرة ومفهومة.
 - مقارنة نتائج الطلبة على كل مخرج مع مستويات الأداء المتوقع لهم.
6. معالجة نتائج التقويم، والاستفادة منها، أما الفرعية فهي كالآتي:

- تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال الاستفادة من نتائج التقويم.
- مقارنة نتائج كل أدوات التقويم المستخدمة في تقويم المخرج الواحد، والتأكد من صدق البيانات وإمكانية الاعتماد عليها.
- مقارنة نتائج تقويم المخرج الواحد على عدة فصول دراسية والتأكد من صدق تقويم ذلك المخرج وإمكانية الاعتماد على النتائج.
- تقديم توصيات ومقترحات وتفسيرات بناءً على تلك النتائج لتحسين أداء البرنامج وزيادة فعاليته والتأكد من واقعية تلك التوصيات والمقترحات وإمكانية تطبيقها وارتباطها بنتائج التقويم.
- تقديم تقرير فصلي عن فعاليات عملية التقويم في البرامج الأكاديمية لإدارة المؤسسات التعليمية.

• تنفيذ التوصيات والمقترحات عملياً داخل البرنامج الأكاديمية أو تقديمها للجهات المعنية في المؤسسة التعليمية ومتابعة تنفيذها.

• تقييم عملية التقييم (خطة التقييم) نفسها في ضوء مجمل نتائج دورة التقييم الكاملة.

7. مراجعة أهداف البرنامج ومخرجاته في ضوء النتائج، وتنقيحها وتعديلها وتحديثها والبدء بعملية التقييم في دورة أخرى، أما الفرعية فهي كالآتي:

• عمل مراحل تفصيلية لخطة التقييم مبيناً فيها مستوى البرنامج (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة).

• تحديد المدة الزمنية لعمل الدورة الكاملة لعملية تقييم مخرجات التعلم للبرنامج الأكاديمي، وحسب أفضل الممارسات العالمية الحسنة فإن دورة تقييم الدبلوم تستغرق 4 سنوات، والبكالوريوس 5 سنوات، والماجستير 3 سنوات، والدكتوراة 5 سنوات.

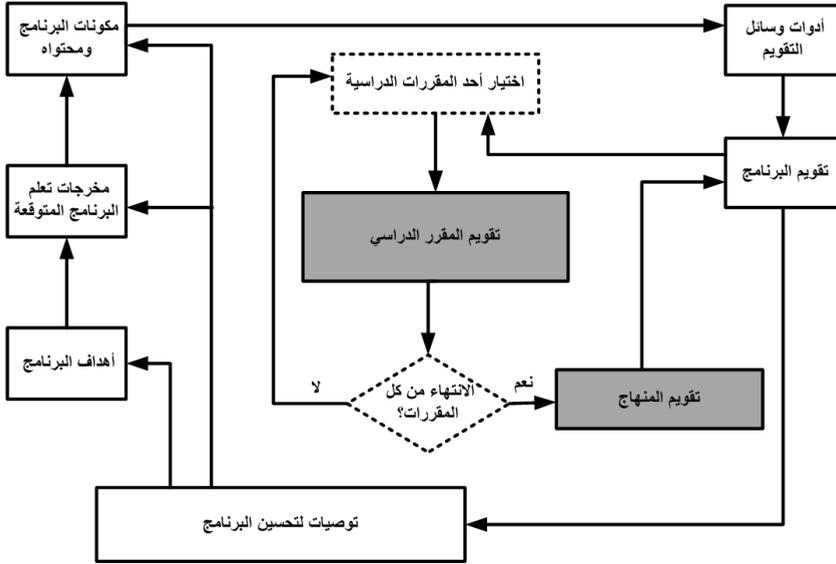
• ربط كل مرحلة من المراحل الفرعية لخطة التقييم بالوحدة المنفذة والوحدة التي تقوم بالمتابعة وطرق ووسائل التنفيذ، والموعد النهائي المقرر للتنفيذ، وما إذا كانت هناك أية ملاحظات أو إرشادات.

انظر الملحق (4-4) الذي يبين مثالاً لخطة زمنية لتقييم مخرجات برنامج أكاديمي.

4.3.4 خطوات تقييم مخرجات التعلم للبرامج الأكاديمية

يعتمد نجاح خطة التقييم في أي برنامج أكاديمي على مدى إيمان أعضاء هيئة التدريس بعملية تقييم مخرجات التعلم وفائدتها ودورها، وبالتالي المشاركة الفعالة في جميع نشاطاتها وفعاليتها، وبدون ذلك فلا ضمان لنجاح العملية في تحقيق أهدافها المنشودة.

كما تعد عملية تقييم مخرجات التعليم عملية دائمة تحتاج في الدورة الواحدة لعدة سنوات، وبالتالي فإن ثمارها لا يمكن ملاحظتها في فترة وجيزة. وينبغي التنبيه على ضرورة القيام بتقييم خطة التقييم نفسها بعد كل دورة بحيث يتم التطوير والتحسين على أكمل وجه وبشكل مستمر، كما هو مبين في الشكل (4-14).



الشكل (4-14): خطوات تقييم مخرجات التعلم للبرامج الأكاديمية.

5.3.4 آلية الاستفادة من نتائج تقييم مخرجات التعلم

إن عملية تقييم مخرجات التعلم ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف وفوائد وغايات أخرى. وبناءً على ذلك فإن نجاح عملية التقييم يتطلب من الأقسام الأكاديمية إعداد آلية محددة ومناسبة تمكنها من استعمال نتائج عملية التقييم والاستفادة منها. وإذا لم يحدث استعمال لنتائج التقييم ولم توظف تلك العملية في تحسين تعلم الطالب، ورفع فاعلية أداء البرنامج الأكاديمي، والعاملين فيه، فإنها تكون بدون قيمة إطلاقاً. فمن الضروري أن يعي جميع من يشارك في عملية تقييم مخرجات التعلم أنها عملية هادفة ذات فوائد كبيرة، وأن تعمل جميع الأطراف المعنية على تهيئة كل الظروف التي تجعل استغلال نتائج عملية القياس والاستفادة منها ممكنة وميسرة.

6.3.4 تحليل النتائج وصياغتها

إن عملية تحليل وتفسير نتائج عملية التقييم من الأمور الأساسية التي يجب إعطاؤها اهتماماً وتركيزاً على مستوى القسم أو البرنامج. فالبيانات والنتائج قد تؤدي إلى تفسيرات خاطئة وخطيرة إن لم يُحسن تحليلها وتفسيرها، وخصوصاً إذا ما تم استخدام النتائج في غير الهدف المحدد الذي جمعت لأجله. فمثلاً إن نتائج الطلبة في المقرر

الدراسي التكاملي يمكن أن تستخدم لقياس نقاط ومجالات الضعف والقوة في البرنامج ككل، ولكن ليس لقياس المقرر الدراسي التكاملي نفسه أو مدرس المقرر الدراسي.

ولكي يتم حصر الجهود في تحقيق الفائدة المرجوة، فإن تحليل النتائج وتفسيرها يجب أن يتم بحيث يجب عن الأسئلة الآتية على الأقل بخصوص البرنامج أو القسم ومستوى أداء الطلبة:

1. ما هي المعلومات التي توفرها النتائج فيما يخص مستوى الطلبة في التخصص والمهارات الأخرى الأساسية كالبحث، والكتابة، والمحادثة؟

2. ما هي المعلومات التي توفرها النتائج فيما يخص مستوى الطلبة واستعدادهم للقيام بمهنتهم المستقبلية؟

3. هل هناك مجالات يتفوق فيها الطلبة؟ أو هل هناك مجالات مستوى الطلبة فيها أقل من المطلوب؟

4. هل يجد خريجو القسم أو البرنامج الأكاديمي عملاً بسهولة بعد التخرج؟ وهل يتم قبولهم في برامج الدراسات العليا (إن توافرت)؟

5. ما هي المجالات التي يُعتبر فيها أداء الطلبة مقبولاً ولكن ليس متميزاً؟

وهناك مجموعة من الأمور التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند صياغة نتائج التقويم، والبيانات التي تم جمعها في هذه العملية، ومنها:

1. عرض البيانات والنتائج مرتبطة مع أهداف القسم أو البرنامج الأكاديمي ومخرجاته التعليمية.

2. اختيار الأسلوب المناسب لتحليل البيانات.

3. عرض النتائج باستخدام أساليب كمية ونوعية.

4. عرض ميزات وإيجابيات البرنامج الأكاديمي وكذلك نقاط ضعفه بشكل واضح.

5. تقديم توصيات لتحسين أداء البرنامج الأكاديمي بناءً على النتائج.

7.3.4 إعداد تقرير تقويم مخرجات التعلم

عند الانتهاء من تطبيق أدوات القياس والتقويم وتحليل نتائجها يتم صياغة التقرير النهائي عن عملية تقويم مخرجات التعلم على مستوى البرنامج الأكاديمي أو القسم. وبما أن عدة جهات أو أفراداً (داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها)

سوف تطلع على هذا التقرير، فمن الضروري أن يكتب بشكل واضح ومبسط، وأن يكون شاملاً في معلوماته بلا إسهاب أو اقتضاب، مع التركيز على توفير المعلومات الضرورية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما الذي حققه البرنامج الأكاديمي في موضوع تقويم مخرجات التعلم؟

2. لماذا قام البرنامج بإنجاز ما تم إنجازه؟

3. ما هي نتائج عملية التقويم؟

4. كيف سيستفيد البرنامج من تلك النتائج؟

5. ما هو تقويم عملية تقويم مخرجات التعلم نفسها؟

4.4 تقرير التقويم الذاتي

تعد عملية التقويم الذاتي من أهم الإجراءات التي تتم ضمن عملية مراجعة البرنامج الأكاديمي وتقويمه، فهي الخطوة الأولى في سلسلة هذه الإجراءات، وتتضمن قيام المؤسسة التعليمية نفسها بتقويم البرنامج الأكاديمي بناءً على معايير الجودة المعتمدة، ثم تقوم بكتابة تقرير التقويم الذاتي للبرنامج الأكاديمي الذي يتضمن تحليلاً مفصلاً لمؤشرات كل معيار من معايير الجودة. وفي الوقت الذي يشكل تقرير التقويم الذاتي وثيقة للمؤسسة، فإنه الوثيقة المرجعية الأساسية التي يعتمد عليها فريق التقويم الخارجي خلال زيارته للمؤسسة التعليمية، باعتباره يوفر إطاراً عاماً لتقويم جودة البرامج الأكاديمية وفق أسس علمية وموضوعية.

ويتضمن تقرير التقويم الذاتي مناقشة لكل جانب من جوانب المستويات الأكاديمية، ومن جوانب نوعية فرص التعليم لنقاط القوة ومجالات التحسين للبرنامج الأكاديمي، بحيث يتم إظهار نقاط الضعف الحالية للبرنامج الأكاديمي وآلية التعامل معها والحلول التي وضعت لمعالجتها، إضافة إلى أي نقاط ضعف ظهرت في مراحل تقويم سابقة للبرنامج والآلية المتخذة في معالجتها للتخلص منها، وماهي الجوانب التي تحتاج إلى تحسين في البرنامج الأكاديمي. حيث إن الهدف الرئيس من عملية التقويم هو التحسين والتطوير والارتقاء نحو الأفضل. ولن يتم هذا إلا إذا تمت عملية التقويم الذاتي بشكل موضوعي، وانعكست نتائجها على خطط المؤسسة التعليمية لتعزيز نقاط القوة ومعالجة السلبية، والاستفادة من الفرص المتاحة للتطوير والتحسين، وحرص ومتابعة من قيادة المؤسسة التعليمية، والعمل بروح الفريق الواحد.

ويراعى عند إعداد التقرير الشفافية والدقة والابتعاد عن السرد الإنشائي، والاعتماد بشكل رئيس على أسلوب التحليل واستخلاص النتائج المبنية على الحقائق مع توفير الأدلة والشواهد الداعمة، حيث سيقوم فريق التقييم والمراجعة الخارجي بالاعتماد بشكل أساسي في عمله على هذا التقرير. كما ينبغي توخي الدقة في المعلومات الواردة في التقرير، لأن فريق التقييم والمراجعة سيقوم بالتأكد من صحتها خلال زيارتهم الميدانية ومراجعة الأدلة والشواهد المذكورة في التقرير، آخذين بعين الاعتبار أن أية معلومات غير صحيحة ستعكس سلباً على نتيجة التقييم.

ويجب أن يتضمن تقرير التقييم الذاتي بحد أدنى ما يأتي:

أولاً المقدمة

وهي عبارة عن نبذة موجزة عامة عن المؤسسة التعليمية والكلية والقسم الذي يطرح البرنامج الأكاديمي المراد تقييمه، حيث يقوم فريق التقييم والمراجعة بتقييم مدى ترابط وانسجام أهداف البرنامج الأكاديمي مع رسالة وأهداف الكلية والمؤسسة التعليمية، إضافة إلى مدى تحقيق هذه الأهداف.

ومن المعلومات التي يجب عرضها:

1. نبذة عن المؤسسة التعليمية: فقرة توضح أهداف المؤسسة التعليمية ورؤيتها ورسالتها، وفقرة أخرى توضح نشأة المؤسسة التعليمية وكلياتها وبرامجها الأكاديمية وعدد طلبتها وأعضاء هيئتها التدريسية والإدارية.
2. نبذة عن الكلية: فقرة توضح نشأة الكلية وأقسامها وبرامجها الأكاديمية، وعدد طلبتها، وأعضاء هيئتها التدريسية، والكوادر المساندة لها.
3. نبذة عن البرنامج الأكاديمي: نبذة عن البرنامج الأكاديمي المراد تقييمه وأي برامج ذات علاقة، إضافة إلى أي معلومات أخرى لها علاقة بعملية التقييم، مثل آخر تقييم للبرنامج الأكاديمي والجهة التي قامت به.

ثانياً تقييم البرنامج الأكاديمي

يتناول تقييم البرنامج الأكاديمي الأجزاء الرئيسة الآتية لكل معيار من معايير الجودة وذلك بناء على المعايير التي سيتم استخدامها في عملية التقييم:

1. وصف الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها القسم "مقدم البرنامج الأكاديمي" لتحقيق جوانب المعيار.
2. نقاط القوة التي يراها مقدم البرنامج الأكاديمي في المعيار.

3. نقاط الضعف التي يراها مقدم البرنامج الأكاديمي في المعيار.
4. السبل والإجراءات التي يمكن للقسم القيام بها لتحسين جوانب المعيار وتطويره.
5. إشارة مرجعية إلى الشواهد والأدلة على الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها القسم.

ثالثاً) ملاحق التقرير

يجب أن يرفق بتقرير التقييم الذاتي مجموعة الوثائق الأساسية على شكل ملاحق تفصيلية وتوضيحية لما جاء في التقرير، ومن هذه الملاحق:

أ) وثيقة مواصفات البرنامج الأكاديمي

يجب أن يحتوي التقرير على مواصفات البرنامج الأكاديمي بشكل تفصيلي وواضح، ومن المعلومات التي يجب عرضها كحد أدنى:

1. مخرجات التعلم الخاصة بالبرنامج الأكاديمي من حيث: المعرفة والفهم، والمهارات الإدراكية والذهنية، والمهارات الخاصة بالبرنامج الأكاديمي والتخصص المطلوب تقويمه، والمهارات العامة التي يجب أن يكتسبها الطالب، وبيان علاقة المقررات الدراسية مع هذه المخرجات وأساليب التعليم والتقييم المستخدمة.
2. أساليب التدريس والتعلم التي تمكن الطالب من اكتساب مخرجات التعلم، إضافة إلى أساليب القياس والتقييم لمعرفة مدى تقدم الطلبة.
3. هيكلية المنهاج وعلاقة المقررات الدراسية بعضها مع بعض، بحيث تظهر جميع المقررات الدراسية المطلوبة وعدد ساعاتها المعتمدة ونوع المتطلب (متطلب جامعة، متطلب كلية، متطلب تخصص، متطلب حر، إلخ) وذلك لمستويات الدراسة المختلفة (سنة أولى، سنة ثانية، سنة ثالثة، سنة رابعة).

ب) معلومات عن الطلبة والكوادر التدريسية والمساندة

يجب أن يحتوي التقرير على معلومات تفصيلية عن الطلبة والكوادر التدريسية والمساندة، ومن المعلومات التي يجب عرضها كحد أدنى:

1. آلية قبول الطلبة.

2. الدرجات الدنيا والعليا وعدد الطلبة المقبولين في آخر خمس سنوات، لجميع البرامج الأكاديمية التي يطرحها القسم، ومن ضمنها البرنامج الأكاديمي المطلوب تقويمه.

3. جدول تقدم الطلبة لآخر خمس سنوات، بحث يظهر فيه عدد الطلبة المقبولين في كل سنة مع بيان تقدمهم في كل مرحلة (مستوى) من مراحل الدراسة (سنة أولى، سنة ثانية، سنة ثالثة، سنة رابعة). ويقصد بتقدمهم هنا عددهم بعد اجتيازهم للمرحلة الحالية.

4. جدول معلومات أعضاء الهيئة التدريسية ومؤهلاتهم العلمية، بحث يحتوي على: الاسم، والرتبة الأكاديمية، وأعلى درجة علمية حصل عليها، ومكان الحصول عليها وتاريخه، والتخصص العام، والتخصص الدقيق، والمجالات البحثية، والعبء التدريسي، والسنة التي التحق فيها بالقسم.

5. جدول معلومات الكوادر المساندة ومؤهلاتهم العلمية، بحث يحتوي على الاسم، وأعلى درجة علمية حصل عليها، ومكان الحصول عليها وتاريخه، والسنة التي التحق فيها بالقسم.

ج) مصادر التعلم

يجب أن يحتوي التقرير على جدول مفهرس بالمعلومات التفصيلية التي تم تحضيرها لاطلاع فريق المراجعة الخارجية عن التجهيزات الخاصة بالبرنامج الأكاديمي، مثل: القاعات، والمختبرات، والتجهيزات، والبرمجيات الخاصة بالتخصص، والكتب، والدوريات، والبنية التحتية لشبكة الإنترنت، وغيرها وذلك حسب طبيعة التخصص.

رابعاً) الوثائق المساندة

يجب أن يحتوي التقرير على جدول مفهرس بالوثائق المساندة التي تم تجهيزها لاطلاع فريق المراجعة الخارجية أثناء زيارتهم الميدانية. ويمكن أن تشمل تلك الوثائق على: محاضر اجتماعات القسم، ومحاضر اجتماعات لجان القسم، وتقارير المقومين المحليين، وتقارير الممتحنين الخارجيين، ونتائج الاستبانات، والتغذية الراجعة من الطلبة، وتقارير الاعتماد، والخطة الدراسية للبرنامج الأكاديمي وآلية تحديثها، وعينة من اختبارات الطلبة بعد تصحيحها، وعينة من أعمال الطلبة من تقارير ووظائف ونحوه، وعينة من خطط المواد الدراسية، وتقارير أرياب العمل، وتقارير عن أي نشاطات علمية للقسم الذي يطرح البرنامج الأكاديمي، ودليل الطالب، ودليل الأنظمة والتعليمات، ودليل ضمان الجودة، ودليل أعضاء هيئة التدريس، ودليل الموظفين الإداريين، وكتالوج المؤسسة، والخطة الاستراتيجية، والخطط

الاجرائية الخاصة بالقسم والكلية، والهيكل التنظيمي للمؤسسة، والنشرات التعريفية بالقسم والتخصص، وآلية الإرشاد، وأية وثائق ذات علاقة، وآلية اعتماد الدرجات، وغيرها.

الملحق (1-4)

شرح تفصيلي لجمل منظومة المؤهلات الوطنية للمستوى 7 (البكالوريوس)

التطوير الذاتي	الاندماج في السياق	الاستقلالية والمسؤولية	المهارات	المعرفة
(1) القدرة على التقييم الذاتي وتحمل المسؤولية تجاه المشاركة في الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى السعي الدؤوب لتحقيق التطور الوظيفي والتعلم المستمر.	(1) القدرة على العمل بكل استقلالية في السياقات الفنية والإرشادية والتكيف مع الأدوار الوظيفية المساعدة بأقل توجيه.	(1) إمكانية تبنى المسؤولية لتطوير أساليب مبتكرة ومتقدمة والعمليات المعقدة وغير المتوقعة، وكذلك تقييم وإدارة موارد التعلم.	(1) المهارات الفنية الإبداعية والتحليلية الملائمة لحل المشكلات المتخصصة باستخدام عمليات إجرائية وقائمة على الأدلة والبراهين، وذلك في مواقف وحالات متوقعة وجديدة تتضمن ابتكار واستدامة حجج وبراهين مرتبطة بمجال المعرفة أو التخصص.	(1) معرفة واقعية ونظرية متخصصة، وفهم لنطاق العمل أو التخصص، مع شمول مجموعة واسعة ومتداخلة من المعارف والمفاهيم، واقتراح ذلك بالتعمق الجوهري في المبادئ الأساسية والمفاهيم النظرية.
(2) القدرة على إدارة مهام العمل على المستوى الشخصي والمهني وفي سياقات تعلم معقدة وغير مألوفة أحياناً.	(2) القدرة على تحمل المسؤولية تجاه وضع وتحقيق المخرجات الفردية أو الجماعية بالإضافة لمهارات إدارة العمل الفردي أو الإشراف على الآخرين في حال التخصص في مجال عمل وفرع من المعرفة.	(2) إمكانية إدارة العمليات الفنية أو الإشرافية أو المتعلقة بالتصميم ضمن مواقف غير متوقعة وغيرية ومقلية (متغيرة).	(2) تقويم واختيار وتطبيق الأساليب أو الإجراءات الملائمة في عمليات البحث والتقصي لإيجاد الحلول.	(2) فهم للمعرفة والنظريات في المجالات المتصلة بالعمل أو التخصص، وفي حال التخصصات المهنية، فهم بالأنظمة والتعليمات والمعايير والقوانين ذات الصلة.
(3) القدرة على المشاركة مع النظراء في العمل من المتخصصين وأصحاب الكفاءات العالية بالإضافة لقيادة	(3) القدرة على المشاركة مع النظراء في العمل من المتخصصين وأصحاب الكفاءات العالية بالإضافة لقيادة	(3) يمكنه أنشطة فنية ومهنية.	(3) تقويم وتطبيق الأدوات والاستراتيجيات البحثية الملائمة المرتبطة بمجال المعرفة أو	(3) فهم للأسلوب الدقيق لإنشاء وبناء مجموعة نظامية متداخلة من المعارف والمفاهيم المكتسبة

التطوير الذاتي	الاندماج في السياق	الاستقلالية والمسؤولية	المهارات	المعرفة
	<p>فرق العمل المركبة والمعقدة.</p> <p>(4) القدرة على تحمل مسؤولية الإدارة والتطور الوظيفي والإرشاد المباشر للأفراد والمجموعات.</p>	<p>تجاه المجتمع ككل، وفيما يتعلق بالتقاليد والعلاقات الاجتماعية الثقافية.</p>	<p>التخصص.</p> <p>(4) مهارات متقدمة ومتطورة جداً لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات</p> <p>يهدف تقديم وشرح وتحليل القضايا المعقدة وغير المتوقعة.</p>	<p>من مجموعة من المصادر.</p> <p>(4) فهم شامل التحليل الدقيق والأنظمة والأساليب البحثية، وتقييم الأساليب الفنية لحل المشكلات.</p> <p>(5) التعرف الجيد على المصادر الحالية والحديثة للمعرفة والأبحاث العلمية، مع دمج المفاهيم الخاصة بمجالات خارجية.</p>

الملحق (2-4)

المواءمة بين مخرجات تعلم برنامج أكاديمي ومنظومة المؤهلات الوطنية للمستوى رقم 7 (البكالوريوس)

مخرجات تعلم البرنامج										المجال	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
								*	*	1. معرفة واقعية ونظرية متخصصة، وفهم لنطاق العمل أو التخصص، مع شمول مجموعة واسعة ومتداخلة من المعارف والمفاهيم، واقتدار ذلك بالتعمق الجوهري في المبادئ الأساسية والمفاهيم النظرية.	المعرفة
	*							*	*	2. فهم للمعرفة والنظريات في المجالات المتصلة بالعمل أو التخصص، وفي حال التخصصات المهنية، فهم بالأنظمة والتعليمات والمعايير والقوانين ذات الصلة.	
								*	*	3. فهم للأسلوب الدقيق لإنشاء وبناء مجموعة نظامية مترابطة من المعارف والمفاهيم المكتسبة من مجموعة من المصادر.	
	*							*	*	4. فهم شامل لتحليل الدقيق ولأنظمة والأساليب البحثية، وتقييم الأساليب الفنية لحل المشكلات.	
								*	*	5. التعرف الجيد على المصادر الحالية والحديثة للمعرفة والأبحاث العلمية، مع دمج للمفاهيم الخاصة بمجالات خارجية.	

مخرجات تعلم البرنامج											المجال
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المطلوب تحقيقه	المهارات
	*		*				*	*		1. المهارات الفنية الإبداعية والتحليلية الملائمة لحل المشكلات المتخصصة باستخدام عمليات إجرائية وقائمة على الأداة والبراهين وذلك في مواقف وحالات متوقعة وجديدة تتضمن ابتكار واستدامة حجج وبراهين مرتبطة بمجال المعرفة أو التخصص.	
	*		*				*	*		2. تقييم واختيار وتطبيق الأساليب أو الإجراءات الملائمة في عمليات البحث والتقصي لإيجاد الحلول.	
*			*				*	*		3. تقييم وتطبيق الأدوات والاستراتيجيات البحثية الملائمة المرتبطة بمجال المعرفة أو التخصص.	
*			*				*	*		4. مهارات متقدمة ومتطورة جدا لتكنولوجيا الإتصالات والمعلومات بهدف تقديم وشرح وتحليل القضايا المعقدة وغير المتوقعة.	
*	*		*				*	*		1. إمكانية تبنى المسؤولية لتطوير أساليب مبتكرة ومقدمة بهدف تقويم وإدارة الإجراءات والعمليات المعقدة وغير المتوقعة، وكذلك تقييم وإدارة موارد التعلم.	
*	*		*				*	*		2. إمكانية إدارة العمليات الفنية أو الإشرافية أو المتعلقة بالتصميم ضمن مواقف غير متوقعة وغريبة ومتقلبة (متغيرة).	
*	*		*				*	*		3. إمكانية العمل بشكل إبداعي وفعال في قيادة الفريق، وفي إدارة المواقف من خلال ممارسة أنشطة فنية ومهنية.	الاستقلالية والمسؤولية

مخرجات تعلم البرنامج										المجال	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	4. إمكانية التعبير عن وجهة نظر شخصية ذاتية، وقبول المسؤولية تجاه المجتمع ككل، وفيما يتعلق بالتقاليد والعلاقات الإجتماعية الثقافية.	المطلوب تحقيقه
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	1. القدرة على العمل بكل استقلالية في السياقات الفنية والإرشادية والتكيف مع الأدوار الوظيفية المساعدة بأقل توجيه.	
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	2. القدرة على تحمل المسؤولية تجاه وضع وتحقيق المخرجات الفردية أو الجماعية بالإضافة لمهارات إدارة العمل الفردي أو الإشراف على الآخرين في حال التخصص في مجال عمل وفرع من المعرفة.	الإندماج في السياق
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	3. القدرة على المشاركة مع النظراء في العمل من المتخصصين وأصحاب الكفاءات العالية بالإضافة لقيادة فرق العمل المركبة والمعقدة.	
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	4. القدرة على تحمل مسؤولية الإدارة والتطور الوظيفي والإرشاد المباشر للأفراد والمجموعات.	التطوير الذاتي
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	1. القدرة على التقييم الذاتي وتحمل المسؤولية تجاه المشاركة في الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى السعي الدؤوب لتحقيق التطور الوظيفي والتعلم المستمر.	

مخرجات تعلم البرنامج										المطلوب تحقيقه	المجال
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
*		*	*	*	*					2. القدرة على إدارة مهام العمل على المستوى الشخصي والمهني وفي سياقات تعلم معقدة وغير مأثوفة أحياناً.	
	*	*	*	*	*					3. القدرة على المساهمة ومراعاة المعايير الأخلاقية.	

الملحق (3-4)

مثال مقارنة مرجعية لمواد تخصص برنامج أكاديمي

الرقم	المقرر الدراسي	جامعة محلية			جامعة عربية			جامعة أجنبية		
		أ	ب	ج	د	هـ	و	ط	ظ	ز
1	إدارة الموارد البشرية	√		√	√		√		√	√
2	إدارة التعيين والاختيار		√	√	√	√		√		√
3	تدريب وتطوير الموارد البشرية	√	√	√	√		√	√	√	
4	إدارة الحوافز والتعويضات		√	√		√	√		√	√
5	إدارة الأداء	√		√	√	√		√	√	
6	التخطيط في الموارد البشرية	√	√		√	√		√		√
7	تحليل وتصميم الوظائف	√	√		√		√		√	√
8	إدارة الصحة والسلامة		√	√	√	√	√	√	√	
9	إدارة الموارد البشرية المعاصرة	√		√	√		√	√		√
10	إدارة النزاعات	√	√		√	√		√		√

الملحق (4-4) الدورة الكاملة لخطّة تفويم مخرجات التعليم

ملاحظات	الموعد النهائي المقرر للتنفيذ	طرق ووسائل التنفيذ	الوحدة التي تقوم بالمتابعة	الجهة المنظمة	المراحل الفرعية	المرحلة الأساسية
	<ul style="list-style-type: none"> ■ نهاية الفصل الدراسي الأول من السنة الأولى لعملية التّفويم ■ مستمر في كل فصل أول فيما بعد لأعضاء هيئة التدريس الجدد في السنوات اللاحقة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ورش عمل ■ محاضرات ■ نشرات ■ لقاءات ميدانية ■ توزيع دليل إرشادي ■ توزيع نماذج وأمثلة مختارة 	رئيس القسم/ عميد الكلية	لجنة التخطيط والتّفويم الأكاديمية	1-1 تنمية مهارات و قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال تحديد أهداف البرنامج ومراجعتها وتقييمها.	المرحلة الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> ■ الاسترشاد برسالة المؤسسة وأهدافها، وأهداف المؤسسات المشابهة وسوق العمل وجهات الاعتماد الأكاديمي 	<ul style="list-style-type: none"> ■ نهاية الفصل الدراسي الأول من السنة الأولى لعملية التّفويم 	<ul style="list-style-type: none"> ■ خطة عملية محددة ■ اجتماعات دورية ■ تكاليف فردية (توزيع مهمات) ■ تكاليف جماعية/ لجان فرعية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ لجنة التخطيط والتّفويم الأكاديمية ■ رئيس القسم/ عميد الكلية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج ■ لجنة التخطيط والتّفويم الأكاديمية 	2-1 تحديد أهداف البرنامج.	<ul style="list-style-type: none"> ■ تحديد أهداف البرنامج ومراجعتها وتقييمها.

ملاحظات	الموعد النهائي المقرر للتنفيذ	طرق ووسائل التنفيذ	الوحدة التي تقوم بالمتابعة	الجهة المنفذة	المراحل الفرعية	المرحلة الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> ■ التأكد من اكتمال صياغة أهداف البرنامج وما يسعى لتحقيقه ■ التأكد من شمول الأهداف (معارف، ومهارات، وكفاءات) ■ التأكد من ارتباط الأهداف برسالة الجامعة وأهدافها 	<ul style="list-style-type: none"> ■ نهاية الفصل الدراسي الأول من السنة الأولى لعملية التقييم 	<ul style="list-style-type: none"> ■ خطة عملية محددة ■ اجتماعات دورية ■ تكليفات فردية (توزيع مهمات) ■ تكليفات جماعية/ لجان فرعية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية + ■ رئيس القسم/ عميد الكلية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج + ■ لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية 	<ul style="list-style-type: none"> 1-3 مراجعة أهداف البرنامج وتقييمها. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ نهاية الفصل الدراسي الثاني من السنة الأولى لعملية التقييم ■ مستمرة في بداية كل عام للأعضاء الجدد 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ورش عمل ■ توزيع نماذج وأمثلة مختارة ■ نشرات ■ لقاءات ميدانية ■ توزيع دليل إرشادي ■ محاضرات 	<ul style="list-style-type: none"> ■ رئيس القسم/ عميد الكلية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية 	<ul style="list-style-type: none"> 1-2 تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال اشتقاق المخرجات التعليمية ومراجعتها وتقييمها وتنفيذها على أهداف البرنامج 	<ul style="list-style-type: none"> 2. اشتقاق المخرجات التعليمية المتوقعة للبرنامج ومراجعتها وتقييمها ثم مواضعها مع أهداف البرنامج والمستوى المناسب للمؤهلات الوطنية لولة الإمارات العربية المتحدة.

المرحلة الأساسية	المراحل الفرعية	الجهة المنفذة	الوحدة التي تقوم بالمتابعة	طرق ووسائل التنفيذ	الموعد النهائي المقرر للتنفيذ	ملاحظات
	2-2 اشتقاق المخرجات التعليمية المتوقعة للبرنامج. التعليمية	جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج + لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية	لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية + رئيس القسم/ عميد الكلية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ خطة تنفيذية محددة ▪ اجتماعات دورية ▪ تكاليف فردية (توزيع مهمات) ▪ تكاليف جماعية/ لجان فرعية 	نهاية الفصل الدراسي الثاني من السنة الأولى لعملية التقييم	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاسترشاد برسالة الجامعة وأهدافها، وأهداف البرامج المشابهة وسوق العمل وجهات الاعتماد الأكاديمي
	3-2 مراجعة المخرجات التعليمية للبرنامج وتقييمها. والتقييم الأكاديمية)	جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج (لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية)	لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية + رئيس القسم/ عميد الكلية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ خطة تنفيذية محددة ▪ اجتماعات دورية ▪ تكاليف فردية (توزيع مهمات) ▪ تكاليف جماعية/ لجان فرعية 	نهاية الفصل الدراسي الثاني من السنة الأولى لعملية التقييم	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التأكد من اكتمال قائمة المخرجات (معارف، مهارات، اتجاهات) ▪ التأكد من إمكانية تحقيق المخرجات ضمن الوقت وظروف البرنامج وإمكاناته ▪ التأكد من عدم وجود تناخل أو تكرار في المخرجات ▪ التأكد من أن كل مخرج قابل للقياس ومصاغ

ملاحظات	الموع النهائي المقرر للتنفيذ	طرق ووسائل التنفيذ	الوحدة التي تقوم بالمتابعة	الجهة المنفذة	المراحل الفرعية	المرحلة الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> ■ سلوك الطالب ■ التأكد من ارتباط المخرج برسالة الجامعة ■ التأكد أن المخرجات لها مرجعية أكاديمية ودولية 						
<ul style="list-style-type: none"> ■ التأكد من ارتباط مخرجات التعلم بأهداف الجامعة ■ التأكد من ارتباط المخرج برسالة الجامعة وأهدافها 	<ul style="list-style-type: none"> ■ نهاية الفصل الدراسي الثاني من السنة الأولى لعملية التقييم 	<ul style="list-style-type: none"> ■ خطة تنفيذية محددة ■ اجتماعات دورية ■ تكاليف فردية (توزيع مهمات) ■ تكاليف جماعية/ لجان فرعية 	رئيس القسم/ عميد الكلية	جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج + لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمي	مواعمة المخرجات 4-2 التعليمية للبرنامج مع أهدافه	
<ul style="list-style-type: none"> ■ وضوح صياغة المخرجات ■ التأكد من ارتباط مخرجات التعلم بالمؤهلات الوطنية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ نهاية الفصل الدراسي الثاني من السنة الأولى لعملية التقييم 	<ul style="list-style-type: none"> ■ خطة تنفيذية محددة ■ اجتماعات دورية ■ تكاليف فردية (توزيع مهمات) ■ تكاليف جماعية/ لجان فرعية 	رئيس القسم/ عميد الكلية	جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج + لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية	مواعمة المخرجات 5-2 التعليمية للبرنامج مع إطار المؤهلات الوطنية	

ملاحظات	الموعد النهائي المقرر للتنفيذ	طرق ووسائل التنفيذ	الوحدة التي تقوم بالمتابعة	الجهة المنفذة	المراحل الفرعية	المرحلة الأساسية
	نهاية الفصل الدراسي الثاني من السنة الثانية لعملية التقييم	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ورش عمل ▪ توزيع نماذج وأمثلة مختارة ▪ نشرات ▪ لقاءات ميدانية ▪ توزيع دليل إرشادي ▪ محاضرات 	رئيس القسم/ عميد الكلية	لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية	3-1 تسمية مهارات وقرارات أعضاء هيئة التدريس في مجال إعداد أدوات ووسائل التقييم وربطها بالمرحلات التعليمية	3- إعداد أو اختبار أدوات أو أساليب التقييم الملائمة لكل مخرج من مخرجات البرنامج وتحديد موعد تطبيق كل أداة والفئة المستهدفة من عملية التطبيق
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ضرورة توفر عدة أدوات تقييم لقياس كل مخرج ▪ اختيار أداة ما يتم بناء على مدى ملائمتها للمخرج وعلى عوامل أخرى كملامتها للمنتج وتكلفتها المادية والوقت اللازم للتنفيذ والتجريب والفائدة المرجوة منها ▪ تنوع أدوات التقييم: 	نهاية الفصل الثاني من السنة الثانية لعملية التقييم	<ul style="list-style-type: none"> ▪ خطة تنفيذية محددة ▪ لقاءات واجتماعات دورية ▪ تكاليف فردية (توزيع مهام) ▪ تكاليف جماعية/ لجان فرعية ▪ الاستعانة بنماذج من أدوات تقييم معدة محلياً ▪ الاستعانة بأدوات تقييم معيارية 	لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية + رئيس القسم/ عميد الكلية	جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج + لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية	3-2 إعداد أو اختبار أدوات تقييم ملائمة لقياس مخرج من مخرجات البرنامج	

ملاحظات	الموعد النهائي المقرر للتنفيذ	طرق ووسائل التنفيذ	الوحدة التي تقوم بالمتابعة	الجهة المنفذة	المراحل الفرعية	المرحلة الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> ■ كمية ونوعية، مباشرة وغير مباشرة. ■ أدوات التقييم تلائم المجال المعرفي والعمليات العقلية ■ أدوات التقييم تلائم نواتج التعلم ■ تقييم الأداء يستخدم ■ قياس المخرجات التي تشمل على إنجاز شيء ما ■ تستخدم الاستبانات ■ قياس الآراء ومعدلات الرضا ■ يستخدم ملف المقرر الدراسي لقياس مخرجات متعددة منها المعارف والمهارات والكفاءات 	<p>نهاية الفصل الثاني من السنة الثانية لعملية التقييم</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ خطة تنفيذية محددة ■ لقاءات واجتماعات دورية ■ تكاليف فردية (توزيع مهام) ■ تكاليف جماعية/ لجان فرعية ■ الاستعانة بنماذج من أدوات تقييم معدة محلياً ■ الاستعانة بأدوات تقييم معيارية ■ تجريب الأداة المختارة على عينة ممثلة 	<p>لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية + رئيس القسم/ عميد الكلية</p>	<p>جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج + لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية</p>	<p>3-3 مراجعة أدوات التقييم المختارة والتأكد من ملاءمتها للمخرجات ومن جودتها وخصوصاً صدقها وثباتها</p>	المرحلة الأساسية

ملاحظات	الموع النهائي المقرر للتفني	طرق ووسائل التنفيذ	الوحدة التي تقوم بالمتابعة	الجهة المنفذة	المراحل الفرعية	المرحلة الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> تطبق أدوات التقييم المقرر الدراسي بشكل فصلي تطبق استبانة الطلبة المتوقع تخرجهم واسئلة الطلبة بشكل فصلي أو سنوي تطبق استبانة الخريجين وجهات العمل بشكل سنوي يمكن أن تطبق مجموعة النقاش المركزة مرة كل فصل 	<p>مستمر (كل فصل يحدد البرنامج مواعيد تطبيق أدوات التقييم المستخدمة)</p>	<ul style="list-style-type: none"> اجتماعات دورية وضع جدول زمني للتنفيذ إعداد وإخراج أدوات التقييم وتجهيزها التأكد من كل ما يلزم لعملية تطبيق أداة التقييم من تجهيزات أو مختبرات أو وسائل تعليمية 	<p>لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية</p> <p>+</p> <p>رئيس القسم/ عميد الكلية</p>	<p>جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج</p> <p>+</p> <p>لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية</p>	<p>3-4 تحديد موعد تطبيق كل أداة تقييم وتوفير ما يلزم للتقييم بذلك</p>	
<ul style="list-style-type: none"> الغائبات المستهدفة: الطلبة الحاليين الطلبة الجدد الطلبة المتوقع تخرجهم الطلبة الخريجين 	<p>مستمر (يحدد كل سنة الفئة المستهدفة من تطبيق كل أداة ويتأكد من توفر العدد المناسب)</p>	<ul style="list-style-type: none"> اجتماعات دورية تكليفات فردية بيانات الإرشاد الأكاديمي بيانات الخريجين ربط التطبيق بالمتاح 	<p>لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية</p> <p>+</p> <p>رئيس القسم/ عميد الكلية</p>	<p>جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج</p> <p>+</p> <p>لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية</p>	<p>3-5 تحديد الفئة المستهدفة من تطبيق كل أداة تقييم والتأكد من توفر المعينة المناسبة وكذلك التأكد من جدية الطلبة وواقعيتهم</p>	

ملاحظات	الموعد النهائي المقرر للتنفيذ	طرق ووسائل التنفيذ	الوحدة التي تقوم بالمتابعة	الجهة المنفذة	المراحل الفرعية	المرحلة الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> ■ جهات العمل ■ أعضاء هيئة التدريس 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تحليل نتائج الاختبارات والامتحانات بواسطة الحاسوب باستخدام برامج إحصائية مناسبة ■ تتم عملية التصحيح من خلال معايير محددة ■ يمكن صياغة نتائج التحليل كمياً أو نوعياً 	<ul style="list-style-type: none"> ■ درجات (احساب للطالب) ■ ورش تدريب في تحليل نتائج أدوات التقييم وخصوصاً باستخدام البرامج الإحصائية ■ تجهيز معايير تصحيح ومراجعتها ■ اجتماعات دورية لمناقشة كيفية تحليل النتائج 	رئيس القسم/ عميد الكلية	لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية	3-6 تجهيز الإمكانات الفنية والبشرية اللازمة لتحليل نتائج تطبيق أدوات التقييم	
<ul style="list-style-type: none"> ■ نهاية الفصل الثاني من السنة الثانية لعملية التقييم 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ورش عمل ■ محاضرات ■ نشرات ■ دليل إرشادي ■ توزيع نماذج وأمثلة مختارة 	رئيس القسم/ عميد الكلية	لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمي	4-1 تنمية مهارات وقررات أعضاء هيئة التدريس في مجال كيفية تحديد مستوى الأداء المتوقع (كمياً أو نوعياً) لكل مخرج وعلى كل أداة تقييم مستخدمة	4- تحديد مستوى الأداء المتوقع على كل مخرج من مخرجات البرنامج التعليمية	
<ul style="list-style-type: none"> ■ أن تكون مستويات 	<ul style="list-style-type: none"> ■ اجتماعات دورية 	لجنة التخطيط والتقييم	جميع أعضاء هيئة التدريس	4-2 تحديد مستوى الأداء		

المرحلة الأساسية	المراحل الفرعية	الجهة المنظمة	الوحدة التي تقوم بالمتابعة	طرق ووسائل التنفيذ	الموعد النهائي المقرر للتنفيذ	ملاحظات
	المتوقع (كمياً أو نوعياً) لكل مخرج وعلى كل أداة	في البرنامج + لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية	الأكاديمية + رئيس القسم/ عميد الكلية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تكليفات فردية (مهام محددة) ▪ الإطلاع على ما تقوم به البرامج المشابهة ▪ ملاحظة مستويات الطلبة في البرنامج ▪ ترتيب المخرجات حسب أهميتها ▪ جمع معلومات من سوق العمل 	السنة الثانية لعملية التقييم	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الأداء المتوقع واقعية ▪ أن تكون مستويات الأداء المتوقع طموحة ▪ يمكن استخدام مستويات الأداء المتوقع كمياً أو نوعياً
	3-4 مراجعة مستويات الأداء المتوقع والتأكد من واقعيتها وملاءمتها	جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج + لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية	لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية + نائب المدير للشؤون الأكاديمية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اجتماعات دورية ▪ تكليفات فردية (مهام محددة) ▪ الإطلاع على ما تقوم به البرامج المشابهة ▪ ملاحظة مستويات الطلبة في البرنامج ▪ جمع معلومات من 	نهاية الفصل الثاني من السنة الثانية لعملية التقييم	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أن تكون مستويات الأداء المتوقع واقعية ▪ أن تكون مستويات الأداء المتوقع طموحة ▪ يمكن استخدام مستويات الأداء المتوقع كمياً أو نوعياً

ملاحظات	الموعد النهائي المقرر للتنفيذ	طرق ووسائل التنفيذ	الوحدة التي تقوم بالمتابعة	الجهة المنفذة	المراحل الفرعية	المرحلة الأساسية
		جهات العمل				
	مستمرة ابتداء من الفصل الأول للسنة الثالثة لعمليّة التقييم	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ورش عمل ▪ محاضرات ▪ نشرات ▪ دليل إرشادي ▪ توزيع نماذج وأسئلة مختارة 	رئيس القسم/ عميد الكلية	لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية	1-5 تنمية مهارات وقرارات أعضاء هيئة التدريس في مجال اختيار المخرجات التعليمية المراد تقييمها وتطبيق أدوات التقييم وتحليل نتائجها	5- تطبيق أدوات ووسائل التقييم لقياس المخرجات التعليمية التي تم تحديدها وتحليل نتائج التطبيق
<ul style="list-style-type: none"> ▪ يحدد البرنامج أولياته في تقييم المخرجات التعليمية ▪ التركيز على المخرجات الأساسية للبرنامج ▪ تقييم المخرج الواحد أكثر من مرة واحدة ويأكثر من أداة ▪ توفر أدوات تقييم 	في بداية كل فصل دراسي تحلل نتائج تقييم الفصل السابق ابتداءً من الفصل الثاني من السنة الثالثة لعمليّة التقييم	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اجتماعات دورية ▪ مهمات أو تكليفات فردية ▪ مهمات/ لجان فرعية 	لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية + رئيس القسم/ عميد الكلية	جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج + لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية	2-5 اختيار المخرجات التعليمية المراد تقييمها في كل فصل دراسي	

ملاحظات	الموعد النهائي المقرر للتنفيذ	طرق ووسائل التنفيذ	الوحدة التي تقوم بالمتابعة	الجهة المنفذة	المراحل الفرعية	المرحلة الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مناسبة مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل الوقت والتكلفة والإمكانات الفنية والبشرية ▪ تجهيز أدوات التقييم بعناية ▪ توفير الجور الملائم لتطبيق كل أداة تقييم ▪ تساعد جديده ورفقة واهتمام أعضاء هيئة التدريس في تطبيق أدوات التقييم في رفع دافعية الطلبة ▪ ربما تكون النتائج مضللة إذا لم يبذل الطلبة قصارى جهدهم في الاستجابة ▪ اختوار الوقت المناسب للتطبيق بعيدا عن 	<p>نهاية كل فصل دراسي ابتداء من الفصل الثاني من السنة الثالثة لعملية التقييم</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مسؤولية جماعية ▪ اجتماعات دورية لتنظيم العمل ▪ توزيع الأدوار على الجميع ▪ جديده أعضاء هيئة التدريس في العمل ▪ ربط عملية التقييم بالمنهاج (تخصيص نسب معينة من الدرجات مقابل المشاركة في فعاليات التقييم) ▪ حدث الطلبة بكل 	<p>لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية + رئيس القسم/ عميد الكلية</p>	<p>جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج + لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية</p>	<p>3-5 تطبيق أدوات التقييم على الفئات المستهدفة والتأكد من سلامة عملية التطبيق وقيمتها ومن جديده الطلبة وواقعيتهم للاستجابة.</p>	

ملاحظات	الموعد النهائي المقرر للتنفيذ	طرق ووسائل التنفيذ	الوحدة التي تقوم بالمتابعة	الجهة المنفذة	المراحل الفرعية	المرحلة الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ أوقات الاختبارات وغيرها من الأوقات المكتظة ▪ التأكد من توفر العدد الكافي من الطلبة لتمثيل جميع طلبة البرنامج ▪ ارتباط عملية التصحيح وتقييم أعمال الطلبة بالمخرج المقوم/ توفير معلومات أساسية ▪ تخصص بالمخرج ▪ ضرورة استخدام معايير واضحة للتصحيح ▪ مقارنة نتائج تقييم المخرج الواحد على جميع الأدوات ▪ المستخدمة لقياسه ▪ عرض النتائج بطريقة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نهاية كل فصل دراسي ▪ ابتداء من الفصل الثاني من السنة الثالثة لعملية التقييم 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مسؤولية جماعية ▪ توزيع المهام على جميع أعضاء هيئة التدريس ▪ خطة تنفيذية لكل فصل دراسي 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية ▪ + ▪ رئيس القسم/ عميد الكلية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ جميع أعضاء هيئة التدريس ▪ في البرنامج ▪ + ▪ لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4-5 تحليل نتائج تطبيق كل أداة تقييم وعرض النتائج النهائية بصورة سهلة ومفهومة 	

ملاحظات	الموعد النهائي المقرر للتنفيذ	طرق ووسائل التنفيذ	الوحدة التي تقوم بالمتابعة	الجهة المنفذة	المراحل الفرعية	المرحلة الأساسية
سهلة وواضحة	نهاية كل فصل دراسي	اجتماعات دورية	لجنة لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية	جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج +	5-5 مقارنة نتائج الطلبة على كل مخرج مع مستويات الأداء المتوقع لهم	
مراجعة تحليل النتائج تحديد المخرجات التي تم تحقيقها والتي لم تحقق أو لم تحقق بالنسبة المطلوبة ضرورة إشراك جميع أعضاء هيئة التدريس في عملية تفسير النتائج ومستوى الأداء المتوقع	نهاية كل فصل دراسي	اجتماعات دورية تكاليفات فردية تكاليفات جماعية/ لجان فرعية	لجنة لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية رئيس القسم/ عميد الكلية	لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية	1-6 تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال الاستفادة من نتائج عملية التقييم	6- الاستفادة من نتائج التقييم
	مستمر ابتداءً من الفصل الأول من السنة الثالثة لعملية التقييم	ورش عمل محاضرات لقاءات ميدانية نشرات لنيل إرشادي توزيع نماذج وأمثلة	رئيس القسم/ عميد الكلية	لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية	2-6 مقارنة نتائج كل	
التأكد من تقييم المخرج	نهاية كل فصل دراسي	اجتماعات دورية	لجنة لجنة التخطيط والتقييم	جميع أعضاء هيئة التدريس		

ملاحظات	الموعد النهائي المقرر للتنفيذ	طرق ووسائل التنفيذ	الوحدة التي تقوم بالمتابعة	الجهة المنفذة	المراحل الفرعية	المرحلة الأساسية
<p>بأكثر من أداة تقييم</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ التأكد من استخدام الأداة نفسها على أكثر من مجموعة ▪ أن لا يكون هناك تضارب في نتائج أدوات التقييم على المخرج الواحد ▪ أن يثق أعضاء هيئة التدريس بالنتائج وإمكانية الاعتماد عليها وصدقها ▪ تشمل المقارنة النتائج الكمية والنوعية وما يتعلق بالبرنامج وكذلك سوق العمل ▪ استبعاد أية أداة غير موثوق فيها أو تعديلها 	<p>ابتداءً من الفصل الدراسي الأول من السنة الثالثة لعملية التقييم</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تكيفات فردية ▪ تكيفات جماعية ▪ التوثيق المستمر للنتائج والاحتفاظ بها ورقياً وإلكترونياً لعدة سنوات (حسب تعليمات خاصة) 	<p>الأكاديمية + رئيس القسم/ عميد الكلية</p>	<p>في البرامج (لجنة التخطيط والقياس الأكاديمية)</p>	<p>أدوات التقييم المستخدمة في تقييم المخرج الواحد والتأكد من صدق البيانات وإمكانية الاعتماد عليها</p>	

الملاحظة	الموعد النهائي المقرر للتنفيذ	طرق ووسائل التنفيذ	الوحدة التي تقوم بالتنفيذ	الجهة المنفذة	المراحل الفرعية	المرحلة الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> التأكد من تقييم المخرج الواحد بنفس أداة التقييم أكثر من مرة مقارنة نتائج التطبيقات العملية وملاحظة مدى انسجامها وتوافقها تقدير مدى إمكانية الوثوق بالنتائج والاعتماد عليها استبعاد أية نتائج غير موثوق فيها استخدام أشكال بيانية لتوضيح المقارنات 	<p>مستمر ابتداءً من الفصل الأول من السنة الثالثة لعملية التقييم</p>	<ul style="list-style-type: none"> اجتماعات دورية تكليفات فردية تكليفات جماعية/ لجان فرعية التوثيق المستمر والاحتفاظ بالنتائج ورقياً وإلكترونياً لعدة سنوات 	<p>لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية</p> <p>+</p> <p>رئيس القسم/ عميد الكلية</p>	<p>جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج</p> <p>+</p> <p>لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية</p>	<p>3-6 مقارنة نتائج تقييم المخرج الواحد باستخدام نفس أداة التقييم على عدة فصول دراسية والتأكد من صدق البيانات وإمكانية الاعتماد عليها</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ضرورة إشراك جميع أعضاء هيئة التدريس في مناقشة وتفسير النتائج النهائية وتقديم التوصيات والمقترحات 	<p>في الشهر الأول من كل فصل دراسي ابتداءً من السنة الثانية من السنة الثالثة لعملية التقييم</p>	<ul style="list-style-type: none"> اجتماعات دورية يشترك فيها جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج تكليفات فردية (مهمات محددة) 	<p>لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية</p> <p>+</p> <p>رئيس القسم/ عميد الكلية</p>	<p>جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج</p> <p>+</p> <p>لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية</p>	<p>4-6 تقديم توصيات ومقترحات وتفسيرات بناءً على نتائج التقييم لتحسين أداء البرنامج وزيادة فعالية أعضاء هيئة التدريس ومراجعة تلك التوصيات</p>	

ملاحظات	الموعد النهائي المقرر للتنفيذ	طرق ووسائل التنفيذ	الوحدة التي تقوم بالمتابعة	الجهة المنفذة	المراحل الفرعية	المرحلة الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> أن تكون التوصيات المقدمة بناءً على نتائج عملية التقييم أن تكون التوصيات واقعية بمعنى إمكانية تنفيذها في ضوء ظروف البرنامج وإمكانياته وواقعية من حيث تكاليفها المادية والإدارية أن تعمل على تحسين تعلم الطالب أن تكون شاملة لكل مدخلات البرنامج المؤثرة في تعلم الطالب 		<ul style="list-style-type: none"> تكاليف جماعية/ لجان فرعية ورش عمل تدريبية 			<ul style="list-style-type: none"> والمقترحات والتأكد من واقعيته وإمكانية تطبيقها وارتباطها بالنتائج 	
<ul style="list-style-type: none"> تشارك البرامج العلمية في الإطلاع على تقاريرها وإفادة منها يكتب التقرير بشكل 	<ul style="list-style-type: none"> في الشهر الأول من كل فصل دراسي يقدم التقرير ابتداءً من الفصل الثاني من السنة الثالثة لعملية التقييم 	<ul style="list-style-type: none"> اجتماعات دورية يشارك فيها جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج تكاليف فردية (مهمات محددة) وتكاليف 	<ul style="list-style-type: none"> لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية + رئيس القسم/ عميد الكلية 	<ul style="list-style-type: none"> جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج + لجنة التخطيط والتقييم 	<ul style="list-style-type: none"> 5-6 تقديم تقرير تفصيلي فصلي عن فعاليات ونتائج عملية تقييم المخرجات لإدارة الجامعة 	

ملاحظات	الموعد النهائي المقرر للتنفيذ	طرق ووسائل التنفيذ	الوحدة التي تقوم بالمتابعة	الجهة المنفذة	المراحل الفرعية	المرحلة الأساسية
واضح ومختصر وشامل يشمل التقرير على الأكل: <ul style="list-style-type: none"> ▪ منجزات البرنامج في ذلك الفصل ▪ نتائج تقييم المخرجات المختارة ▪ كيفية الاستفادة من النتائج ▪ الخطوات التالية في عملية التقييم ▪ الصعوبات التي واجهت عملية تقييم المخرجات وكيفية التعامل معها ▪ أية ملاحظات وإضافات أخرى 	مستمر ابتداءً من الفصل الثاني من السنة الثالثة لعملية التقييم	<ul style="list-style-type: none"> ▪ يتم تنفيذ التوصيات على مستوى البرنامج (مثلاً استحداث مقر الدراسي، 	لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية	جميع أعضاء هيئة التدريس في البرنامج	6-6 تنفيذ التوصيات والمقرحات عملياً داخل البرنامج وتقديم التوصيات	

ملاحظات	الموعد النهائي المقرر للتنفيذ	طرق ووسائل التنفيذ	الوحدة التي تقوم بالمتابعة	الجهة المنفذة	المراحل الفرعية	المرحلة الأساسية
تقع ضمن صلاحيات البرنامج لسهولة تطبيقها وفائدتها الكبيرة		<ul style="list-style-type: none"> ▪ أو تغير في الخطة الدراسية، أو تعديل محتوى المقرر دراسي أو عدد ساعاته أو ترتيبه ▪ ينفذ أعضاء هيئة التدريس التوصيات الخاصة بهم (تغيير أساليب التدريس والتقييم مثلاً) ▪ تتولى إدارة الجامعة تنفيذ التوصيات الخاصة بكل منها (مثلاً تعديل سياسة القبول في البرنامج، أو تعيين عضو هيئة تدريس جديد ، أو تغير في الخطة الدراسية...) 	+ رئيس القسم/ عميد الكلية	+ لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية	الأخرى إلى الجهات المعنية، مثل رئاسة الجامعة	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ إجراء التعديلات والتغيرات بعد التأكد من أن النتائج موثوق بها و دقيقة ▪ الاشتراك الجماعي في تنفيذ التوصيات والمقرحات المقامة ▪ استمرارية تقييم ما يتم تعديله أو تغيره في البرنامج وخطته ومقرراته الدراسية ومدخلاته الأخرى 	الفصل الثاني من السنة الثالثة لعملية التقييم	تصميم أدوات أو وسائل تقييم (استبيانات ، مقابلات ، مناقشة	نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية	لجنة التخطيط والتقييم الأكاديمية	7-6 تقويم عملية تقويم المخرجات التعليمية (خطة التقييم) نفسها	

ملاحظات	الموعد النهائي المقرر للتنفيذ	طرق ووسائل التنفيذ	الوحدة التي تقوم بالتنفيذ	الجهة المنفذة	المراحل الفرعية	المرحلة الأساسية
		<ul style="list-style-type: none"> مجموعة) لتنفيذ الخطة نفسها ▪ جمع الملاحظات المباشرة من أعضاء هيئة التدريس المشاركين في التقييم ▪ اللقاءات الميدانية المباشرة مع أعضاء هيئة التدريس والتغذية الراجعة منهم ▪ التقييم الخارجي للخطة 				<p>7- مراجعة أهداف البرنامج التعليمية ومخرجاته في ضوء نتائج دورة التقييم كاملة وتفتح هذه الأهداف والمخرجات وتعديلها وإعادة صياغتها ومراجعتها ثم البدء بعملية التقييم في دورة جديدة</p> <p>(العودة إلى المرحلة الأساسية الأولى والبدء بدورة جديدة في تقييم المخرجات التعليمية للبرنامج)</p>

الفصل الخامس

تقويم جودة أداء عضو هيئة التدريس

تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى التميز في تقديم خدماتها الأكاديمية والبحثية وخدمة المجتمع إلى الفئات المستهدفة من الطلبة حتى تتجح في استقبالهم لتقديم خدماتها الأكاديمية، وتخرجهم بعد ذلك إلى سوق العمل والمجتمع المحلي كخريجين متميزين وقادرين على تلبية الاحتياجات المختلفة لسوق العمل والمجتمع المحلي، حيث يعد عضو الكادر التدريسي أحد أهم العناصر التي تتطافر للارتقاء بالعملية التدريسية وصولاً إلى التميز في جودة المخرجات، إذ تُلقى على عاتقه مسؤولية تنفيذ البرامج الأكاديمية، وتوفير الجودة فيها.

لقد ورد في دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد (2009)، أن عضو هيئة التدريس هو الأساس في عملية التقويم الذاتي للارتقاء بالمؤسسة نحو الأفضل. وقد تعرض الدليل إلى أعضاء هيئة التدريس من حيث نسب توزيعهم على الرتب العلمية المختلفة، ونسبة البلدان الغربية التي تخرجوا منها، والإجراءات التي تتخذها الجامعة أو تنوي اتخاذها للوصول إلى النسب المرضية لها، وما هي الآليات المستخدمة في تقويم أعضاء هيئة التدريس، وسياسة الجامعة في الاحتفاظ بالمتميزين منهم تدريسياً أو بحثياً. كما تعرض الدليل إلى خطة الجامعة، والأساليب المستخدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس لتطوير أنفسهم أكاديمياً ومهنياً، من حيث الانتساب إلى جمعيات علمية متخصصة، والاطلاع على مراجع وكتب متخصصة حديثة، والقيام بالبحث العلمي، والإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه، والتقويم الذاتي للتدريس، وتأليف الكتب الجامعية، والاشتراك في دورات متخصصة، والمشاركة في لجان علمية تطويرية، وغيرها. وشدد الدليل أيضاً على ضرورة أن تقوم الجامعة بوضع خطة مستقبلية لتوفير أعضاء هيئة تدريس أكفاء في كل تخصص وحسب حاجات ذلك التخصص، على أن تتضمن الخطة برامج محددة للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس وتطوير كفاءتهم العلمية والبحثية والمهنية. كما اشترط الدليل على الجامعات بضرورة وجود نظم وبرامج واضحة لتقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية فيها، كشرط من الشروط الأساسية للاعتماد العام، وكعنصر أساسي في عملية التقويم الذاتي للجامعات. ويبيّن الدليل أيضاً توزيع ساعات العمل الأسبوعي في المتوسط لعضو هيئة التدريس في مجال التدريس، والإشراف على الرسائل، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وعضوية اللجان، وإرشاد الطلبة الأكاديمي، واللقاءات المكتبية مع الطلبة.

لذلك أصبح لزاماً على مؤسسات التعليم العالي تهيئة كل الظروف لتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس من خلال عمليات التقييم والتحسين والتطوير التي تمارس بشكل مستمر، وبطريقة موضوعية تمتاز بالشفافية وبعيداً عن المزاجية، ووضع الخطط اللازمة لتنفيذ ذلك بإشراك أعضاء هيئة التدريس أنفسهم في التخطيط والتنفيذ لهذه العملية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة المؤسسة الأكاديمية ومخرجاتها.

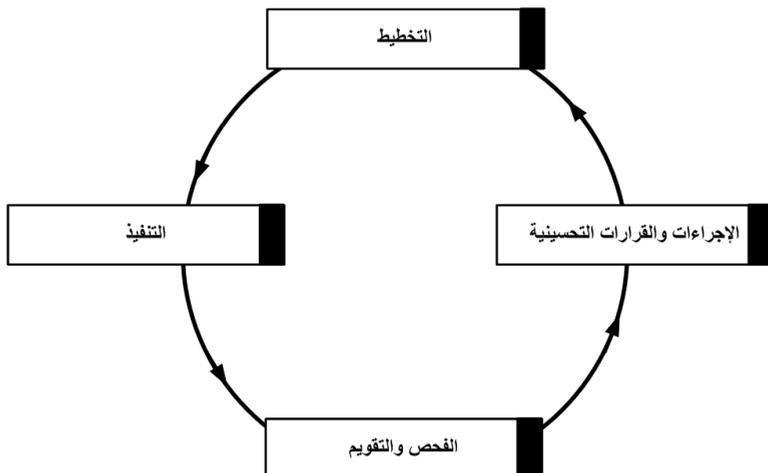
1.5 آلية تقييم عضو هيئة التدريس

لضمان نجاح عملية تقييم عضو هيئة التدريس، لابد من وجود آلية واضحة وموثقة لعملية التقييم حتى يتم تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت عملية التقييم. وتعد آلية التحسين المستمر في عمليات التقييم المبنية على الخطوات الإدارية الأربع (التخطيط، والتنفيذ، والفحص، والتحسين) من المفاهيم الأولى في علم الجودة، والتي أنشأها العالم المشهور ديمينج في بداية الخمسينيات من القرن الماضي. وهذه الخطوات الأربع هي عمليات حلقة مترابطة ومتواترة، كل منها تؤدي جزءاً محدوداً من العملية التقييمية والتحسينية ككل، كما هو مبين في الشكل (1-5) (Deming, 2015)، وهي على النحو الآتي:

(أ) التخطيط

تُعدّ عملية التخطيط أساس العمل الناجح، فلا نتائج ترجى دون تخطيط فعال مبني على فهم احتياجات الجهات المعنية بعمل المؤسسة، ومن أهمها:

1. يجب أن يكون تقييم عضو هيئة التدريس منبثقاً من رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التعليمية.
2. يجب على الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية، في بداية العام الدراسي، تحديد المحاور التي سيعمل التقييم على قياسها، وهي على سبيل المثال: التدريس، والبحث العلمي، والخدمات المقدمة من عضو هيئة التدريس، سواء للمجتمع أو للمؤسسة التعليمية. ويعتمد تحديد هذه المحاور على طبيعة وأهداف المؤسسة التعليمية، هل هي مؤسسة تركز على البحث العلمي أم مؤسسة تركز على التدريس؟ أو غير ذلك، وما هي الدرجات المقررة لكل محور؟
3. يجب على الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية تحديد الآلية التي سيتم بمتعتها جمع البيانات، على سبيل المثال: من قبل الطلبة، والزملاء، ورئيس القسم، وعميد الكلية، ومدير الموارد البشرية، ومن إدارة الجودة الداخلية في الكلية والمؤسسة التعليمية، إضافة إلى الفترة الزمنية التي سيتم بها البدء والإنهاء من عملية التقييم.



الشكل (5-1): سلسلة ديمنج للتحسين المستمر.

4. يجب على الإدارة، في بداية العام الأكاديمي، أن تقوم بإحاطة عضو هيئة التدريس الذي سيتم تقويمه بعناصر هذا التقويم والتوقعات المطلوبة منه في كل محور من محاور التقويم، وعلى سبيل المثال:

- محور التدريس: إظهار الكفاءة القصوى في عملية التدريس، والحرص على تحقيق النجاح للطلبة وذلك باستخدام وسائل تقييمهم بالطريقة الأكثر نجاعة، والإلتزام بخطة المقرر الدراسي بشكل كامل، والإبداع في تجهيز المقررات الدراسية التي سيتم تدريسها من كافة النواحي، واستخدام التكنولوجيا الحديثة قدر المستطاع لتوصيل المادة العلمية بالطرق المناسبة للطلبة، وتطوير المقرر الدراسي، وكذلك المحافظة على ملف المقرر الدراسي وجودته واستمراريته.
- محور البحث العلمي: التوقعات من خلال التخطيط، والاستعداد الكامل، وبشكل دوري، للأبحاث التي سيتم نشرها، والمجلات العلمية المحكمة، والمؤتمرات والندوات العلمية التي ينوي عضو هيئة التدريس المشاركة بها.
- الخدمات: سواء داخل المؤسسة التعليمية، من خلال المشاركة في اللجان المختلفة والمسؤوليات الإدارية، بالإضافة إلى مشاركته الفعالة في تطوير البرنامج الأكاديمي، وخارجها، من خلال المشاركة في خدمات مقدمة إلى المجتمع المحلي المحيط بالمؤسسة.

(ب) التنفيذ

تأتي هذه المرحلة لترجمة النشاطات التي تم تصميمها إلى فعل يتحقق على أرض الواقع، فيتم تنفيذ عملية تقويم عضو هيئة التدريس من خلال الدائرة المعنية في المؤسسة التعليمية. حيث يتم ضمان مشاركة جميع أصحاب

العلاقة في هذا التقييم: عميد الكلية، ورئيس القسم الأكاديمي، والزملاء، وعضو هيئة التدريس الذي يخضع للتقييم، والطلبة، ومقوم الجودة الداخلي/ الخارجي.

ومن المهم هنا، التقييد بجدول زمني محدد لتقييم عضو هيئة التدريس، بحيث يتم تنفيذ عملية التقييم بعد وقتٍ كافٍ من بدء الفصل الدراسي، وفي العادة تكون في الربع الأخير من الفصل الدراسي، حيث يكون المعنيون بالتقييم قد أخذوا وقتاً كافياً للتعرف على عضو هيئة التدريس، وبالتالي يكون التقييم مفيداً. كما أنه من المفيد التعامل بشفافية ومصداقية وسرية ودقة أثناء تنفيذ عملية التقييم سواء تم التنفيذ ورقياً أو إلكترونياً.

ج) الفحص والتقييم

تأتي عملية الفحص والتقييم كحلقة مهمة في عملية التحسين للوقوف على نتائج الأعمال التي تم تخطيطها وتنفيذها، ولإدراك مدى تحقيق الأهداف المرجوة. حيث يتم تحليل نتائج الاستبانات، واستطلاع رأي أصحاب العلاقة في التقييم، وعمل تقارير تفصيلية مدعمة برسومات معبرة حول نتائج تقييم عضو هيئة التدريس ونقاط القوة ونقاط الضعف للوقوف على مجالات التحسين والتطوير المطلوبة خلال الفترة القادمة التي تعتمد إدارة المؤسسة التعليمية، والتي تكون عادة من سنتين إلى ثلاث سنوات.

د) الإجراءات والقرارات التحسينية

تكتمل دورة التقييم والتحسين المستمر بالقيام فعلاً بعمل تحسينات من خلال القرارات والإجراءات، فيتم اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على التقييم من خلال اتجاهين:

1. قرارات أكاديمية: وهي القرارات التي سيتم اتخاذها في سبيل تطوير عضو هيئة التدريس من خلال خطة عمل وبرامج تدريبية لغايات التحسين وتلافي السلبيات التي ظهرت في التقييم.
2. قرارات إدارية: وهي القرارات التي سيتم اتخاذها بشأن عضو هيئة التدريس من حيث الترقية والعلاوات والحوافز المستحقة، ونحوها.

وينبغي أن نؤكد ضرورة الاستمرار في عملية التقييم الشامل لعضو هيئة التدريس بشكل دوري، وبحيث يكون الهدف الرئيس من عملية التقييم هو التطوير والتحسين المستمر، وليس تصيد الأخطاء وعدم تجديد العقود. ويجب أن يشعر عضو هيئة التدريس بهذا من خلال الممارسة الفعلية للمؤسسة الأكاديمية لعملية التطوير والتحسين، والحرص على عضو هيئة التدريس باعتباره العنصر الأساس لنجاح المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. وبالطبع قد تؤدي هذه العملية لبعض الحالات الخاصة إلى الاستغناء عن خدمات بعض أعضاء هيئة التدريس غير الفاعلين بعد استفاد المؤسسة لإجراءاتها الأكاديمية والإدارية، ضمن خطة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة.

2.5 إطار عملية تقويم عضو هيئة التدريس

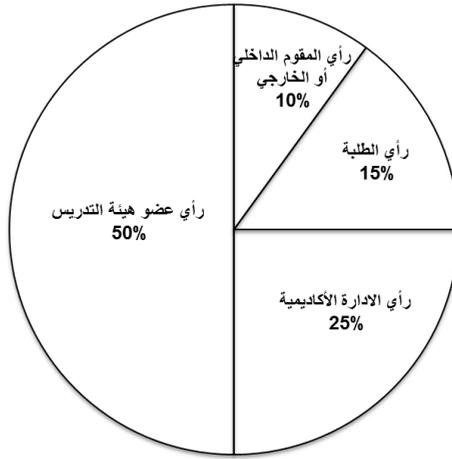
يجب أن يراعي الإطار الشامل لتقويم عضو هيئة التدريس إلى التكامل في الجوانب الأكاديمية والأخلاقية والمعرفية وطرائق التدريس من جهة، وجهود عضو هيئة التدريس في المجالين البحثي وخدمة المجتمع من جهة أخرى. ويهدف هذا الإطار إلى تحديد عناصر تقويم عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، وإلى تضمين عناصر تقويم العملية التعليمية في هذا الإطار الشامل. إضافة إلى ضرورة تحديد المقاييس والمؤشرات المعتمدة في تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل واضح، وعلى أن تكون موثقة ومعتمدة لجميع أصحاب العلاقة.

ويمتاز هذا الإطار بالشمول حيث أنه يغطي كافة واجبات عضو هيئة التدريس من حيث التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وخدمة المؤسسة. كما يمتاز بالمرونة حيث يمكن تكيفه تبعاً لأهداف المؤسسة التي تنبثق منها واجبات عضو هيئة التدريس، ويمتاز أيضاً بالوضوح من خلال استخدام معايير رقمية واضحة ومحددة مسبقاً، إضافة إلى الموضوعية من خلال إشراك شريحة واسعة من المعنيين في عملية التقويم.

ويعتمد الإطار الشامل في عملية التقويم، على التقويم الذاتي لعضو هيئة التدريس لنشاطه التدريسي والبحثي وخدمة المجتمع وخدمة المؤسسة من خلال نموذج خاص، كما يعتمد على تقويم زملائه له من خلال نموذج تقويم الزميل للزميل، ثم رأي رئيس القسم الذي يضع رأيه ويتحقق أيضاً من صحة المعلومات التي عبئت من قبل عضو هيئة التدريس، ورأي العميد، ورأي الطلبة من خلال نموذج تقويم العملية التدريسية. وأخيراً، رأي وحدة ضمان الجودة، أو الجهة المنوطة بذلك، في المؤسسة التعليمية والتي تقوم بوضع التقدير النهائي لعضو هيئة التدريس بموضوعية على مستوى المؤسسة بناءً على النقاط التي حصل عليها.

إن الإطار الشامل يأخذ بالحسبان الوصف الوظيفي لعضو هيئة التدريس وواجباته الأكاديمية والإدارية، فيقوم كل المهام والواجبات والمسؤوليات التي يضطلع بها عضو هيئة التدريس، حتى يتمكن من القيام بها خير قيام. والهدف منه التحسين والتطوير المستمر، ومشاركته في تخطيط عملية التقويم وتنظيمها وتوجيهها إلى رقابتها. وكذلك، يأخذ بالحسبان التصنيف الوظيفي، حتى يضيف عضو هيئة التدريس إضافة نوعية للعملية التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع والمؤسسة، مما يسهم في تطوير المؤسسة التي ينتمي إليها.

يفتح الإطار الشامل المجال لمشاركة عدد كبير من المعنيين في عملية التقويم، مما يساعد في موضوعية العملية بأسرها. ويمكن إجمال الجهات المشاركة في عملية تقويم عضو هيئة التدريس بالآتي، كما هو مبين في الشكل (5-2)، الذي يبين أيضاً الأوزان المقترحة للجهات المشاركة في التقويم كمثال:



الشكل (2-5): نسبة درجات الجهات المشاركة في التقويم.

1. عضو هيئة التدريس لذاته من خلال التقويم الذاتي (50%).

2. الإدارة الأكاديمية (العميد، ورئيس القسم) (25%).

3. الطلبة (15%).

4. المقوم الخارجي أو الداخلي (إن وجد) (10%).

وقد تم توزيع نسبة درجات التقويم للجهات المشاركة بناءً على مراجعة وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بتقويم عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الأكاديمية وحسب أفضل الممارسات الحسنة العالمية، حيث إن أهمية وأوزان الجهات المشاركة في عملية التقويم قد تم احتسابها من نسبة اهتمام الدراسات السابقة بكل عنصر من عناصر الإطار المقترح، إذ أن الدراسات شملت إما عنصر من عناصر الإطار المقترح أو عدة عناصر في نماذجهم المختلفة المقترحة لتقويم جودة أداء عضو هيئة التدريس. ويمتاز الإطار المقترح بالشمول من حيث احتوائه على كافة عناصر الجودة الرئيسة والمؤشرات المصاحبة لها التي تطرقت لها الدراسات والبحوث السابقة والممارسات الحسنة العالمية في هذا المجال.

نظراً لاختلاف أهداف المؤسسات الأكاديمية وواجبات أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق هذه الأهداف، فإن ذلك يؤدي إلى اختلاف وتباين عناصر تقويم عضو هيئة التدريس من مؤسسة إلى أخرى. إضافة إلى ذلك فإن الهدف من تقويم عضو هيئة التدريس قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فقد يكون التقويم لغايات الترقية الأكاديمية، أو التثبيت في المؤسسة، أو تسلم مناصب إدارية، أو لتقويم جودة مخرجات المؤسسة الأكاديمية كون عضو الهيئة التدريسية من العناصر الأساسية لمثل هذا التقويم. كل هذا قد يؤدي إلى اختلاف في تحديد

عناصر التقييم والوزن المعطى لكل عنصر من هذه العناصر، إلا أن تشابه أهداف المؤسسات الأكاديمية من حيث التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، يؤدي إلى تشابه كبير وإجماع على عدد من العناصر الرئيسية لقياس ذلك. ويمكن للمؤسسة التعليمية المهتمة مثلاً في البحث العلمي زيادة الوزن المعطى لهذا الجانب على حساب التدريس، حيث إن الإطار المقترح فيه من المرونة ما يحقق ذلك.

وينبغي التنويه إلى أن هذا الإطار الشامل لتقييم عضو هيئة التدريس بحاجة إلى إجراء بعض التغييرات عليه في حال استخدامه لتقييم المحاضرين من غير حملة الدكتوراه لتتناسب مع وضعهم وطبيعة مسؤولياتهم وواجباتهم. كما أنه من الضروري بيان أن هذا التقييم الدوري (مثلاً كل سنتين) ليس المقصود به التقييم لغايات الترقية العلمية وإنما لغايات التطوير والتحسين، وينبغي على المؤسسة الأكاديمية عمل نظام تقييم آخر لغايات الترقية العلمية بحيث يتم تطبيقه عند تقديم عضو هيئة التدريس لطلب الترقية العلمية.

3.5 تقييم العملية التدريسية

يمكن أن تقوم مؤسسة التعليم العالي باعتماد أسس ومعايير لإجراء تقييم العملية التدريسية بما يتناسب مع أوضاعها، على النحو الآتي:

1. توزيع نموذج تقييم العملية التدريسية مرة واحدة على الأقل لأعضاء هيئة التدريس القدامى خلال العام الدراسي من المتفرغين أو غير المتفرغين.
2. توزيع نموذج تقييم العملية التدريسية للمقررات الدراسية التي يدرسها جميع أعضاء هيئة التدريس الجدد.
3. توزيع نموذج تقييم العملية التدريسية على أعضاء هيئة التدريس الذين حصلوا على متوسط أداء ضعيف في فصل سابق.
4. توزيع نموذج تقييم العملية التدريسية على أعضاء هيئة التدريس للحالات الخاصة التي يوصي بها رئيس القسم أو العميد.

كما يمكن أن تقوم المؤسسة التعليمية باتباع الخطوات الآتية عند إجراء عملية تنفيذ عملية التقييم من خلال توزيع نماذج تقييم العملية التدريسية على الطلبة:

1. تشكيل لجنة لتقييم عضو هيئة التدريس، ويفضل وجود أكثر من مشرف أثناء عملية التقييم، وذلك لغايات الشفافية والنزاهة.

2. تحديد المقررات الدراسية التي سيتم تقييم عضو هيئة التدريس على أساسها، ويفضل أن يكون هناك أكثر من مقرر دراسي يتم من خلاله تقييم عضو هيئة التدريس، وأن يكون عدد الطلبة في كل مقرر دراسي أكثر من عشرة، وذلك لغايات الموثوقية والعدالة والمصداقية.
 3. تجهيز استبانات تقييم بعدد طلبة المقرر الدراسي، وتحضير الاستمارات في ظرف مغلق يتم فتحه أمام الطلبة، ثم يتم غلقه أمامهم وبنفس الظرف بعد الانتهاء من عملية التقييم، ويتم توقيع المشرفين على عملية التقييم.
 4. التعميم على جميع أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة (متفرغين وغير متفرغين) ممن تنطبق عليهم الأسس والمعايير لإجراء التقييم.
 5. طلب التعاون والالتزام من أعضاء هيئة التدريس الخاضعين لأسس ومعايير التقييم مع أعضاء لجنة التقييم، علماً بأن عملية التقييم تستغرق (10-15) دقيقة، ويفضل أن تجرى في نهاية المحاضرة.
 6. ضرورة التنسيق وإبلاغ أعضاء هيئة التدريس مسبقاً عن موعد الزيارة وتاريخها.
 7. ضرورة مغادرة عضو هيئة التدريس الخاضع للتقييم القاعة في أثناء عملية التقييم.
 8. إغلاق المغلف الذي يحتوي على الاستبانات المعبئة وإرساله إلى اللجنة المركزية لمتابعة تفرغ الاستبانات واستخراج التقارير المطلوبة.
- ترسل بعد ذلك استمارات التقييم إلى دائرة الجودة لإجراء عملية التحليل. وبعد أن يتم تحليل النتائج من خلال دائرة الجودة في المؤسسة، واعتمادها من قبل الإدارة العليا، والوصول إلى القرارات التي ينبغي تطبيقها للوصول إلى التحسين والتطوير المطلوب، يتم إجراء ما يأتي:

1. إرسال نتائج التقييم إلى عميد الكلية/ رئيس القسم المعني.
2. يجتمع عميد الكلية/ رئيس القسم المعني بعضو هيئة التدريس الذي تم تقييمه لمناقشة النتائج وإبلاغه بالنتائج النهائية لعملية التقييم وطرق التحسين والتطوير المتوقعة منه.
3. يقوم عميد الكلية/ رئيس القسم المعني بالإضافة إلى عضو هيئة التدريس بالتوقيع على خلاصة نتائج التقييم. ويتم أخذ ملاحظات عضو هيئة التدريس، إن وجدت، من قبل الإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.

4. يتم إرسال نموذج خلاصة التقييم الى قسم الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة وحسب تعليمات المؤسسة التعليمية. كما يحفظ نسخة منها عند عميد الكلية/ رئيس قسم لغايات المراجعة والتدقيق والتقييم المستقبلية.

5. عمل خطة عمل وبرامج تدريبية لغايات التحسين وتلافي السلبيات التي ظهرت في التقييم.

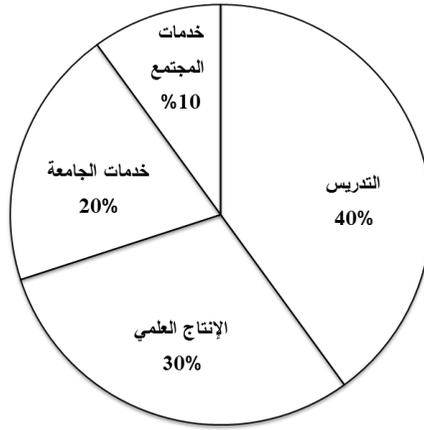
4.5 عناصر إطار النموذج الشامل لتقويم عضو هيئة التدريس

يمتاز النموذج المقترح بالشمولية والمرونة، ويمكن تطويعه ليناسب أهداف المؤسسة التعليمية. وقد تم الابتعاد فيه عن الوصف غير القابل للقياس، والاعتماد على المعايير الكمية القابلة للقياس باستخدام درجات محددة كما في الجدول (5-1).

الجدول (5-1): المعايير والدرجات الممنوحة لكل سؤال من أسئلة الاستبانة.

التقدير	الدرجة	شرح التقدير
ضعيف	1	الأداء في العمل غير متناسق. الحضور إلى الصف أو العمل ذاته أو جوانب أخرى يكون فيها الأداء دون المستوى. لا يمكن الاعتماد عليه في تأدية المهام المختلفة. المستوى السلوكي والأداء دون المستوى. لا يمكن ترك الأمور على ما هي عليه، يجب اتخاذ قرار حيال ذلك.
مقبول	2	يقوم بالعمل ويأتي بنتائج مقبولة. لا يوجد جوانب مهمة دون المستوى. مستوى الأداء العام والسلوك مقبولان.
جيد	3	الأداء متناسق بشكل جيد، والكفاءة في العمل جيدة معظم الوقت. يقوم بما هو منوط به من مهام ويؤدي العمل كالمعتاد في أغلب الأحيان. مستوى الأداء العام والسلوك كما هو متوقع.
جيد جداً	4	الأداء متناسق بصورة جيدة جداً. الكفاءة في العمل طوال الوقت. لا يكتفي بما عليه من مهام بل ويؤدي المزيد من العمل، ويقوم بمهام صعبة في أغلب الأحيان. مستوى الأداء العام والسلوك أعلى مما هو متوقع.
ممتاز	5	مستوى الأداء رائع. جودة العمل عالية. الثقة والتمكن من مهام المنصب. يضيف قيمة جديدة. يمكن دائماً الاعتماد عليه للقيام بالأمور الشاقة بالغة الأهمية. مستوى الأداء العام والسلوك أعلى مما هو متوقع بشكل ملفت.

كما تركز عناصر هذا الإطار على الواجبات المنوطة بعضو هيئة التدريس، وهي: التدريس، والإنتاج العلمي، وخدمة المؤسسة التعليمية، وخدمة المجتمع. حيث تم وضع 40% لعملية التدريس، و30% للإنتاج العلمي، و20% لخدمة في المؤسسة التعليمية، و10% لخدمة المجتمع، كما في الشكل (5-3).



الشكل (3-5): الأوزان المقترحة لعناصر الإطار الشامل.

وفيما يأتي شرح لعناصر هذا النموذج، إضافة إلى بيان النسب المئوية للأوزان بناءً على واجبات عضو هيئة التدريس:

أولاً: عناصر النموذج

(أ) معلومات عامة

هذا الجزء، كما هو مبين في الملحق (5-1)، ليس جزءاً من عملية التقييم، حيث إن الهدف منه تقديم معلومات عامة عن عضو هيئة التدريس المطلوب تقييمه، ويعبأ من قبل دائرة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية.

(ب) التقييم الذاتي لنشاطات عضو هيئة التدريس

يقوم عضو هيئة التدريس منفرداً بتعبئة نموذج التقييم الذاتي (الملحق 5-2)، فيتم معرفة مدى اعتماد عضو هيئة التدريس على الأسلوب العلمي في التخطيط ومتابعته لنفسه، من خلال التزامه بوضع خطة مستقبلية لمشروعاته العلمية والبحثية والتدريسية وخدمة المجتمع خلال السنتين القادمتين (فترة التقييم)، ثم متابعته وسؤاله بعد ذلك (فترة التقييم) من قبل الإدارة عن مدى تحقيقه لأهدافه، بما يحقق مبدأ المشاركة.

كما يقوم عضو هيئة التدريس أيضاً بتعبئة نموذج نشاطات عضو هيئة التدريس (الملحق 5-3). وينقسم هذا النموذج إلى: نشاطات تدريسية، ونشاطات علمية، ونشاطات لخدمة المؤسسة التعليمية، ونشاطات لخدمة المجتمع. حيث يقوم عضو هيئة التدريس بتعبئة هذا الجزء من النموذج من خلال تقييم نفسه ذاتياً حسب البنود والعناصر المستخدمة في عملية التقييم فقط دون وضع أي درجات (درجات)، ثم يتم التحقق من هذا كله من قبل رئيس القسم باعتباره المسؤول المباشر عنه، والذي يقوم بدوره بوضع الدرجات المخصصة لكل بند حسب النموذج (بحد أعلى 50 درجة) بحيث تكون صحيحة وموضوعية.

يتم في البندين 1-2، تقييم عضو هيئة التدريس على نشاطه التدريسي، مثل: المقررات الدراسية التي تم تدريسها خلال العام الدراسي الحالي (لا توجد نقاط)، والإشراف على طلبة الدراسات العليا، أو مناقشة رسائل جامعية عليا (لا توجد نقاط).

أما في البنود 3-7، فيتم تقييم عضو هيئة التدريس على نشاطاته العلمية، مثل: الأبحاث والدراسات التي تم نشرها أو التي قبلت للنشر خلال فترة التقييم (بحد أعلى 12 درجة)، والأبحاث والدراسات قيد الإعداد (لا توجد درجات)، والكتب المؤلفة والمترجمة والمحققة المنشورة خلال فترة التقييم (بحد أعلى 6 درجات)، والمؤتمرات، وورش العمل، والدورات المتخصصة التي تم المشاركة فيها أو حضورها (بحد أعلى 10 درجات)، والأبحاث العلمية التي تم تحكيمها (بحد أعلى درجتان).

وفي البنود 8-11، يتم تقييم عضو هيئة التدريس على نشاطاته الإدارية التي تخدم المؤسسة الأكاديمية التي يعمل بها، مثل: أية دراسات أو تقارير تم إعدادها للقسم/ الكلية/ المؤسسة (بحد أعلى درجتان)، والمناصب الإدارية التي تم شغلها ومدتها (بحد أعلى 4 درجات)، واللجان التي تمت المشاركة بها على مستوى القسم/ الكلية/ الجامعة (بحد أعلى درجتان)، وأية كتب شكر أو جوائز تقديرية تم الحصول عليها (بحد أعلى درجتان).

أما البنود 12-14، فيتم تقييم عضو هيئة على نشاطاته في خدمة المجتمع، مثل: المحاضرات والندوات العلمية الخارجية التي تم إلقاؤها في مؤسسات خارج المؤسسة (بحد أعلى 4 درجات)، والخدمات والنشاطات التي تم المشاركة فيها على مستوى المجتمع المحلي خارج المؤسسة (بحد أعلى 4 درجات)، وعضوية الجمعيات والمؤسسات المهنية والاتحادات المحلية والعربية والعالمية (بحد أعلى درجتان).

ويلاحظ من الملحق (5-3) وجود بعض العناصر التي لا تعطى نقاطاً، وإنما تساعد على تحديد النشاط العام لعضو هيئة التدريس، ويمكن استخدام هذه العناصر من قبل الإدارة العليا بصفحتها عوامل مساعدة لتحديد درجة التقييم النهائية.

ج) الجزء الخاص برأي عميد الكلية ورئيس القسم والزملاء

يقوم عميد الكلية ورئيس القسم بتعبئة هذا الجزء (الملحق 5-4). فقد تم احتساب 25 نقطة لرأي عميد الكلية ورئيس القسم والزملاء، أي 25% من مجمل عملية التقييم، وكما يأتي:

1. عميد الكلية ورئيس القسم لهما رأي في عضو هيئة التدريس المقوم من حيث عمله ونشاطاته الإدارية (10 فقرات)، ومن حيث تعاونه مع زملائه (5 فقرات)، ومن حيث صفاته الشخصية (8 فقرات).

2. رئيس القسم له رأي في عضو هيئة التدريس المقوم من حيث عمله الأكاديمي (7 فقرات)، ومن حيث صفاته العلمية (5 فقرات). وقد يستعين رئيس القسم بزيارات صافية لعضو هيئة التدريس المقوم، كما هو مبين في الملحق (5-5).

أما زملاء عضو هيئة التدريس المقوم فلهم رأي فيه من خلال عملية تقويم الزميل للزميل، كما هو مبين في الملحق (5-6). وينبغي التأكيد هنا أن عملية تقويم الزميل للزميل هي عملية تتم بين الزملاء وتكون بإشراف رئيس القسم، ولا يتم تزويد رئيس القسم بأي تغذية راجعة إلا في الحالات الصارخة سلباً لمعالجتها أو الحالات الإيجابية المميزة لتعميمها والاستفادة منها كممارسات حسنة.

د) الجزء الخاص برأي الطلبة

حيث يتم تعبئة هذا الجزء من قبل الإدارة المعنية بناءً على رأي الطلبة بالعملية التدريسية حسب النموذج المعد لهذه الغاية، كما هو مبين في الملحق (5-7)، وقد تم احتساب 15 درجة لرأي الطلبة، أي 15% من مجمل عملية التقويم. وينبغي التنويه إلى أن بعض مؤسسات التعليم العالي تقوم بتقويم جميع أعضاء هيئة التدريس في جميع المقررات الدراسية التي يقومون بتدريسها وبشكل فصلي، بينما يقوم بعضهم الآخر بتقويم بعض أعضاء هيئة التدريس وبعض المقررات الدراسية التي يقومون بتدريسها بشكل انتقائي، إما بشكل فصلي أو بشكل سنوي.

ويتكون نموذج تقويم العملية التدريسية من الآتي:

- القسم الأول: ويشمل معلومات عن رقم المقرر الدراسي، كما هو متبع في نظام التسجيل، ورقم الكلية ورقم المدرس.
- القسم الثاني: ويشمل الفقرات الأساسية لقياس أداء عضو هيئة التدريس، وهي مكونة من (29) فقرة من الأسئلة المغلقة.

وهذه الفقرات موزعة على المحاور الآتية ضمناً:

1. إمكانيات عضو هيئة التدريس في تدريس المقرر الدراسي والإعداد والتحضير له، وتشمل (8 فقرات).
2. مساهمة المقرر الدراسي في التحصيل العلمي للطلبة، وتشمل (7 فقرات).
3. تقويم محتوى المقرر الدراسي، ويشمل (6 فقرات).
4. علاقة عضو هيئة التدريس بالطلبة، وتشمل (8 فقرات).

5. الفقرة المفتوحة والخاصة بالمقترحات والملاحظات التي يرغب الطالب بذكرها بهدف تحسين الأداء في هذا المقرر الدراسي.

هـ) رأي المقوم الخارجي أو الداخلي

في الملحق (5-8)، تم احتساب عشر درجات لمقوم الجودة، أي ما نسبته 10% من مجمل عملية التقويم، حيث يتم تقويم عضو هيئة التدريس من خلال ملف المقرر الدراسي الذي يتم تجهيزه وإعداده في نهاية كل فصل دراسي. وهي عبارة عن (14) فقرة، تركز على مدى جدية عضو هيئة التدريس في توصيل المقررات التدريسية للطلبة، ومدى الجدية في تجهيز الملف وإعداده بالطريقة المطلوبة، ومدى تقيد عضو هيئة التدريس بخطة المقرر الدراسي وأدوات التقييم الموصوفة فيه، وهل كانت الأسئلة لأدوات التقييم واضحة وتغطي مخرجات التعلم حسب خطة المقرر الدراسي.

و) كتابة خلاصة التقويم وإعطاء الدرجة النهائية

تقوم وحدة ضمان الجودة أو الجهة المكلفة من قبل إدارة المؤسسة التعليمية بوضع تقدير عام لعضو هيئة التدريس (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف)، كما هو مبين في الملحق (5-9)، بناءً على ما تقدم من تقويم ونقاط، ثم تثبت إيجابيات عضو هيئة التدريس لتعزيزها وسلبياته لتجنبها بالتأهيل والتطوير مستقبلاً. وينبغي على المؤسسة التعليمية اعتماد مبدأ التغذية الراجعة لعضو هيئة التدريس فيما يتعلق بتقويمه، إضافة إلى تقديم النصح والإرشاد له وتوفير الآليات المناسبة لمعالجة نقاط الضعف عنده، وتأهيله أكاديمياً ومهنياً بأسلوب علمي.

وفي نهاية نموذج التقويم يتم وضع درجة نهائية لتقويم عضو هيئة التدريس خلال الفترة المحددة للتقويم (2-3 سنوات)، وعلى النحو الآتي: ممتاز (90-100)، وجيد جداً (80- أقل من 90)، وجيد (70- أقل من 80)، ومقبول (60- أقل من 70)، وضعيف (أقل من 60).

ثانياً: النسب المئوية لأوزان النموذج

لقد توزعت أوزان هذا النموذج على الواجبات المنوطة بعض هيئة التدريس حيث شكلت العملية التدريسية 40%، والإنتاج العلمي 30%، وخدمة المؤسسة 30%، وخدمة المجتمع 10% كما تم بيانه سابقاً في الشكل (5-3) والذي يبين النسب المئوية لواجبات عضو هيئة التدريس. حيث يتم إعطاء التدريس (نسبة 40%) من خلال: رأي عميد الكلية ورئيس القسم والزلاء (15 درجة) الوارد في الملحق (5-4) الفقرات من ب-هـ (العمل

الأكاديمي، والصفات العلمية، والتعاون مع الزملاء، والصفات الشخصية)، ورأي الطلبة (15 درجة) الوارد في الملحق (5-7)، ورأي إدارة الجودة (10 درجات) الوارد في الملحق (5-8).

أما الإنتاج العلمي فقد أُعطي 30% من خلال النشاطات العلمية الواردة في البنود 3-7 من الملحق (5-3). وبالنسبة لخدمة المؤسسة الأكاديمية فقد أُعطيت 20% من خلال: رأي عميد الكلية ورئيس القسم والزملاء (10 درجات) الوارد في الملحق (5-4) الفقرة أ (العمل الإداري)، ومن خلال نشاطات خدمة المؤسسة الأكاديمية (10 درجات) الواردة في البنود 8-11 من الملحق (5-3). أما خدمة المجتمع فقد أُعطيت 10% من خلال نشاطات خدمة المجتمع الواردة في البنود 12-14 من الملحق (5-3).

الملحق (1-5)

نموذج تقويم عضو هيئة التدريس

خلال الفترة من إلى	
أولاً: معلومات عامة (تعبأ من قبل دائرة الموارد البشرية)	
اسم عضو هيئة التدريس	
الرقم الوظيفي	
القسم	
الكلية	
تاريخ التعيين في الجامعة	
الدرجة العلمية	
التخصص العام	
التخصص الدقيق	
اسم الجامعة المانحة للدرجة العلمية	
بلد الجامعة المانحة للدرجة العلمية	
تاريخ الحصول على الدرجة العلمية	
الرتبة الأكاديمية الحالية	
الجهة المانحة للرتبة الأكاديمية	
تاريخ الحصول على الرتبة	
ملاحظات:	

الملحق (2-5)

التقويم الذاتي لعضو هيئة التدريس

1. اسم عضو هيئة التدريس:	2. الكلية/القسم:
3. تاريخ التعيين:	4. تاريخ التقويم:
5. كتابة فقرة تبين مدى تحقيق هدفك خلال السنتين الماضيتين:	
6. الإنجازات التي تم تحقيقها:	
7. العقبات التي تمت مواجهتها:	
8. نقاط القوة التي تمتلكها:	
9. النقاط التي تحتاج إلى تطوير:	
10. المشروعات العلمية والبحثية والتدريسية وخدمة المجتمع المستقبلية خلال السنتين القادمتين:	
11. خطة العمل من أجل التطوير للسنتين القادمتين:	

اسم عضو هيئة التدريس وتوقيعه: التاريخ:

4. الأبحاث والدراسات قيد الإعداد (لا توجد درجات)

الرقم	عنوان البحث/ الدراسة	أسماء الباحثين المشاركين

5. الكتب المؤلفة والمترجمة والمحققة المنشورة خلال فترة التقويم (أربع درجات لكل كتاب ودرجتان لكل فصل في كتاب، وابد أعلى 6 درجات)

الرقم	عنوان الكتاب	أسماء الباحثين المشاركين	اسم الدورية/ المجلة	مكان النشر	تاريخ النشر	الدرجة
مجموع الدرجات						

6. المؤتمرات وورش العمل والدورات المتخصصة التي تم المشاركة فيها، أو حضورها (ثلاث درجات للمشاركة ببحث أو ورقة عمل في مؤتمر، ودرجة واحدة للمشاركة في مؤتمر من غير بحث أو ورقة عمل، ودرجتان لكل دورة متخصصة أو ورشة عمل قام بها، ودرجة واحدة لحضور ورشة عمل أو دورة متخصصة، وابد أعلى 10 درجات).

الرقم	الجهة المنظمة	عنوان المؤتمر/ الورشة/ الدورة	نوع المشاركة	المكان	التاريخ	الدرجة
مجموع الدرجات						

7. الأبحاث العلمية التي قمت بتحكيماها (درجة واحدة لكل بحث تم تحكيماه، بحد أعلى درجتان)

الرقم	عنوان البحث	اسم المجلة/ المؤتمر	بلد المجلة/ المؤتمر	تاريخ التحكيم
مجموع الدرجات				

ج) نشاطات خدمة المؤسسة الأكاديمية التي قام بها عضو هيئة التدريس

8. أية دراسات أو تقارير تم إعدادها للقسم/ الكلية/ المؤسسة (درجة واحدة لكل دراسة أو تقرير، وبحد أعلى درجتان)

الرقم	عنوان الدراسة/ التقرير	الجهة التي أعد لها	تاريخ الإعداد	الدرجة
مجموع الدرجات				

9. المناصب الإدارية التي تم شغلها ومدتها (درجتان لكل منصب تم شغله لأكثر من فصل دراسي، وبحد أعلى 4 درجات)

الرقم	المسمى الإداري	الفترة التي تم إشغالها	تاريخ بداية ونهاية فترة الإشغال	الدرجة
مجموع الدرجات				

10. اللجان التي تمت المشاركة بها على مستوى القسم/ الكلية/ المؤسسة (درجة واحدة لكل لجنة تم العمل بها لأكثر من فصل دراسي، ويحد أعلى درجتان)

الرقم	اسم اللجنة	المنصب الذي شغله باللجنة	تاريخ بداية ونهاية عمل اللجنة	الدرجة
مجموع الدرجات				

11. أية كتب شكر أو جوائز تقديرية تم الحصول عليها (درجة لكل كتاب شكر أو جائزة تقديرية، ويحد أعلى درجتان)

الرقم	عنوان كتاب الشكر أو الجائزة التقديرية	الجهة المانحة	سبب المنح	الدرجة
مجموع الدرجات				

د) نشاطات خدمة المجتمع التي قام بها عضو هيئة التدريس

12. المحاضرات والندوات العلمية الخارجية التي تم إلقاؤها في مؤسسات خارج المؤسسة (درجتان لكل محاضرة أو ندوة، ويحد أعلى 4 درجات)

الرقم	عنوان المحاضرة أو الندوة	الجهة الداعية	تاريخ التنفيذ	الدرجة
مجموع الدرجات				

13. الخدمات والنشاطات التي تم المشاركة فيها على مستوى المجتمع المحلي خارج المؤسسة (درجتان لكل نشاط، ويحد أعلى 4 درجات)

الرقم	النشاط	المكان	التاريخ	الدرجة
مجموع الدرجات				

14. عضوية الجمعيات والمؤسسات المهنية والاتحادات المحلية والعربية والعالمية، (درجة لكل عضوية، ويحد أعلى درجتان)

الدرجة	تاريخ العضوية	مقرها	اسم الجمعية أو المؤسسة أو الاتحاد	الرقم
مجموع الدرجات				

هـ) الدرجة النهائية: /50

الدرجة التي حصل عليها عضو هيئة التدريس	الدرجة القصوى	نوع النشاط
	30%	العلمي
	10%	خدمة المؤسسة
	10%	خدمة المجتمع
	50%	المجموع

اسم عضو هيئة التدريس وتوقيعه:

اسم رئيس القسم وتوقيعه:

التاريخ:

التاريخ:

الملحق (4-5)

نموذج تقويم أداء عضو هيئة التدريس من قبل الإدارة

(تعبأ من قبل رئيس القسم وعميد الكلية، وبعء أعلأ 25 بعرة)

الرقم	الفقرة	ممتاز	بعء بعءأ	بعء	مقبول	ضعف
(أ)	العمل الإءاربع					
1	القدرة على طرح أفكار بعءبعه تطوبعبه على مستوى القسم/الكلبع/المؤسسه					
2	النزام بعقانب البامعه وأنظمتها وتعلبعاتها					
3	النزام بابعامعات القسم/الكلبع					
4	المحافظه على سمعه البامعه ومكانتها العلمبع					
5	الانزام بأوقات العمل					
6	الانزام بأوقات المحاضرات بعءبعه ونهابع					
7	الانزام بأوقات الاختبارات والمراقبات					
8	تسلبع أوراق أدوات النقبوم والدرجات للطلبعه فب موعدها					
9	الانزام بالساعات المكاتببع					
10	المبارة والحرص على تطوبر قسمه وكلبعه					
(ب)	العمل الأكابمبع					
11	بوءه الخبط الءراسبع للمساقات التي بءرسها					
12	الاهتمام بتطوبر أسالبب النقبوم المختلفة					
13	الاهتمام بتنبوع أسالبب النقبوم المختلفة					
14	الإسهام فب تطوبر المواد والخطب الءراسبع للمقررات الءراسبع فب البامعه					
15	نجاحه فب إقامه علاقات إبعاببع مع الطبعه					
16	الاهتمام فب الإرشاد الأكابمبع والنفسب والمهنب					
17	الانزام بالأعراف الأكابمبع والبامعبه					
(ب)	الصفااء العلمبع					
18	الاهتمام بتبوعب الطبعه فب قراءاء وبعواء وبعبرات					

الرقم	الفقرة	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
	تطبيقية في مجال التخصص					
19	التفوق في التدريس					
20	الاهتمام بمواكبة الجديد في تخصصه					
21	الاهتمام بمواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها في التدريس					
22	التفوق لواجبه العلمي في الجامعة					
(د)	التعاون مع الزملاء					
23	نجاحه في إقامة علاقات إيجابية مع زملائه في العمل					
24	القدرة على التواصل والحوار الفكري الموضوعي مع زملائه في العمل					
25	التعاون مع رئاسة القسم/العميد في تحقيق أهداف القسم/الكلية					
26	تمتعه بروح الفريق من خلال تدريس المقررات الدراسية متعددة الشعب والمراقبات واللجان					
27	العمل مع زملائه بروح الفريق وتقبله الرأي الآخر					
(هـ)	الصفات الشخصية					
28	مقدرته الإدارية وتوافر عنصر القيادة لديه					
29	الاهتمام بتنمية نفسه مهنيًا					
30	الاهتمام بتطوير أدائه					
31	الجدية والمثابرة في عمله					
32	تحمل المسؤولية الموكلة إليه					
33	القدرة على التصرف الذاتي وحل المشكلات					
34	الاهتمام بمظهره الشخصي العام					
35	الرغبة في نقل الخبرات والمعلومات للآخرين					

اسم رئيس القسم وتوقيعه:

التاريخ:

اسم عميد الكلية وتوقيعه:

التاريخ:

الملحق (5-5)

نموذج الزيارة الصفية

اسم المقرر الدراسي ورقمه:					اسم المحاضر:	
تاريخ الزيارة:					الفصل والعام الدراسي:	
ضعيف	مقبول	جيد	جيد جداً	ممتاز	الرقم	الفقرة
أ) أداء المحاضر						
					1	يهتم المحاضر اهتماماً بالغاً بضرب الأمثلة والمواقف لشرح الوحدة الدراسية
					2	يشرح المحاضر بأسلوب غاية في الوضوح
					3	يعيد المحاضر بنجاح صياغة الشرح لتوضيح اللبس
					4	يشارك المحاضر الطلبة في مناقشاتهم
					5	كفاءة المحاضر العلمية في تدريس الموضوع
					6	المحاضرات كانت شيقة ومثيرة للاهتمام
					7	المحاضرات الدراسية منظمة تنظيمياً جيداً
ب) تعلم الطالب						
					8	تساهم الأنشطة الفصلية في بناء مهارات القيادة عند الطالب
					9	تساهم الأنشطة الفصلية في النمو الفكري للطالب
					10	تساهم الأنشطة الفصلية في تنمية الخبرة التعليمية الشاملة للطالب
ج) البيئة الصفية						
					11	كانت قاعة الدرس مثالية للتدريس
					12	ضمت قاعة الدرس وسائل كافية للتعليم
					13	مدى ثقة الطالب في علم محاضر المساق
					14	يستخدم المحاضر الوسائل المتاحة بقاعة الدرس كما ينبغي

التاريخ:

اسم رئيس القسم وتوقيعه:

الملحق (6-5)

تقويم الزميل للزميل

اسم المقرر الدراسي:	رقم المقرر الدراسي:
اسم المدرس:	تاريخ وموعد الزيارة:
اسم الزائر:	
(1)	
(2)	
(3)	
(4)	
الاسم والتوقيع:	التاريخ:
يسلم الجزء العلوي لقسم ويسلم الجزء السفلي لمدرس المقرر الدراسي.	

✂-----

ملاحظات عضو الهيئة التدريسية من حيث: طريقة الإلقاء، وإيصال المعلومة، وإدارة المحاضرة، والسيطرة على قاعة الصف، والتمكن من المادة العلمية، وإشراك الطلبة، ونحوها.

(سري وخاص لمدرس المقرر الدراسي فقط):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق (5-7)

نموذج تقويم العملية التدريسية من قبل الطلبة

(وبحد أعلى 15 درجة)

اسم عضو هيئة التدريس:					الكلية/القسم:	
اسم المقرر الدراسي ورقمه:					تاريخ التقويم:	
الرقم	الفقرة	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
(أ)						
	إمكانيات عضو هيئة التدريس في تدريس المقرر الدراسي					
1	يعرض المادة العلمية في المحاضرات بشكل واضح ومترايط ومنظم					
2	يستغل وقت المحاضرة بشكل فعال					
3	يوزع الخطة الدراسية للمقرر الدراسي في الأسبوع الأول					
4	مدى تمكن المدرس من المادة العلمية					
5	مدى التوافق بين مفردات المقرر الدراسي وما تم تدريسه فعلاً					
6	يشرح مخرجات التعلم المتوقعة للمقرر الدراسي					
7	يبدأ المحاضرة وينهيها في الأوقات المحددة					
8	يتكلم بصوت واضح وبلغه مفهومة وواضحة					
(ب)						
	مساهمة المقرر الدراسي في التحصيل العلمي للطلبة					
9	يحفز الطلبة على المشاركة وإبداء وجهات نظرهم حول المقرر الدراسي					
10	يتعامل مع الطلبة باحترام ضمن معايير المهنة وأدابها					
11	يستخدم أساليب تدريس مشوقه تستثير التفكير وتحفز الطلبة على التفاعل					
12	يستخدم في عرضه للمادة العلمية الأساليب التوضيحية والتطبيقية حيثما يلزم					
13	ينوع في طرائق التدريس بما يلائم موضوع المقرر الدراسي وحاجات الطلبة					
14	يعتمد كتاب جامعي في تدريسه					
15	يتقبل وجهات النظر المخالفة لوجهة نظره					

محتوى المقرر الدراسي					ج
				يتوافق محتوى أدوات التقييم المختلفة مع مفردات الخطة التدريسية للمقرر الدراسي	16
				يناقش مع الطلبة الإجابات الصحيحة للأسئلة التي تضمنتها أدوات التقييم	17
				ينوع في أساليب قياس تحصيل الطلبة وتقدير درجاتهم	18
				ينوع في درجة صعوبة أسئلة أدوات التقييم	19
				يعيد للطلبة أدوات التقييم بعد تصحيحها مباشرة	20
				يسمح للطلبة بمراجعة تصحيح أدوات التقييم	21
علاقة عضو هيئة التدريس بالطلبة					د
				يلتزم المدرس بالساعات المكتبية ويشجع الطلبة على مراجعته خلالها	22
				مدى الدقة والعدالة في درجاته	23
				يحفز الطلبة على الإطلاع على مراجع مختلفة للمقرر الدراسي	24
				ينمي عند الطلبة اتجاهات وعادات وأخلاق حميدة	25
				يتابع حضور الطلبة وغيابهم	26
				يتقيد بمواعيد أدوات التقييم كما هو محدد في خطة المقرر الدراسي	27
				يعامل جميع الطلبة باهتمام وموضوعية	28
				يراعي الفروق الفردية بين الطلبة	29

ملاحظات تطويرية ترغب بإضافتها، وأي ملاحظات أخرى:

.....

.....

.....

الملحق (5-8)

نموذج تقويم أداء عضو هيئة التدريس من قبل إدارة الجودة

(تعبأ من قبل المقوم الخارجي، أو الداخلي، ويحد أعلى 10 درجات)

الكلية/القسم:					اسم عضو هيئة التدريس:	
تاريخ التقييم:					اسم المقرر الدراسي ورقمه:	
الرقم	الفقرة	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
1	محتويات ملف المقرر الدراسي كانت كاملة					
2	الشكل العام لملف المقرر الدراسي كان مناسباً					
3	أدوات التقييم كانت واضحة ودقيقة					
4	توزيع الدرجات على أدوات التقييم كانت عادلة وواضحة					
5	الجدية في تعبئة نماذج التقييم في ملف المقرر الدراسي					
6	متابعة وضع محتويات ملف المقرر الدراسي في الوقت المناسب					
7	توافق أدوات التقييم مع خطة المقرر الدراسي					
8	تغطي أدوات التقييم مخرجات التعلم حسب خطة المقرر الدراسي					
9	تناسب أدوات التقييم طبيعة المقرر الدراسي من حيث العملي والنظري والمستوى					
10	تصحيح أدوات التقييم كان دقيقاً					
11	تنوع أسئلة أدوات التقييم					
12	يوجد تغذية راجعة وتوجيه في أوراق إجابات الطلبة					
13	الوقت المخصص لإجابة الطلبة على أدوات التقييم كان مناسباً					
14	تنفيذ ملاحظات منسق/رئيس القسم على نماذج ملف المقرر الدراسي					

اسم رئيس القسم وتوقيعه:

التاريخ:

اسم مقيم الجودة وتوقيعه:

التاريخ:

الملحق (5-9)

خلاصة نموذج تقويم أداء عضو هيئة التدريس

(تعبأ من قبل إدارة الجودة أو الجهة المعنية في الجامعة)

اسم عضو هيئة التدريس:	الكلية/القسم:
العام الدراسي:	تاريخ التقويم:
الفترة التي يغطيها التقويم:	

أولاً: تقويم عضو هيئة التدريس لنشاطاته (50/)

أبرز الإيجابيات	أبرز السلبيات
1	1
2	2
3	3

ثانياً: رأي عميد الكلية ورئيس القسم والزملاء (25/)

أبرز الإيجابيات	أبرز السلبيات
1	1
2	2
3	3

ثالثاً: رأي الطلبة (15/)

أبرز الإيجابيات	أبرز السلبيات
1	1
2	2

رابعاً: رأي المقوم الخارجي أو الداخلي (10/)

أبرز الإيجابيات	أبرز السلبيات
1	1
2	2
3	3

خامساً: مجالات التحسين المطلوبة لعضو هيئة التدريس

(1)
(2)
(3)

سادساً: تعليق وملاحظات عضو هيئة التدريس

توقيع عضو هيئة التدريس: التاريخ:

سابعاً: ملاحظات إدارة الجامعة والدرجة النهائية

ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
100-90	80 - أقل من 90	70 - أقل من 80	60 - أقل من 70	أقل من 60

الاسم والمنصب:

التوقيع: التاريخ:

الفصل السادس

تقويم الوحدات والخدمات الأكاديمية والإدارية

تحتوي المؤسسة التعليمية على مرافق وخدمات أكاديمية وإدارية متنوعة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس وكادرها الإداري، التي تدعم العمليات الأساسية للمؤسسة من تعليم وبحث علمي وخدمة مجتمع، وبما يتوافق مع رسالة المؤسسة وأهدافها. ويمكن حصر الوحدات الأكاديمية والإدارية في المؤسسة من خلال هيكلها التنظيمي المعلن الذي يبين كافة الأقسام والوحدات الأكاديمية والإدارية وخطوط التواصل بينها. وينبغي على المؤسسة الاهتمام الكافي بتقويم وتحسين أداء هذه الوحدات والخدمات التي تقدمها بشقيها الأكاديمي والإداري، إذ إن هذا من صميم العمل بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لتحسين جودة خدماتها الأكاديمية والإدارية ضمن خطة المؤسسة للارتقاء بجودة عملياتها الأساسية في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وصولاً إلى تحقيق أهدافها ومخرجات برامجها الأكاديمية (هيئة الاعتماد الأكاديمي، 2011).

يتطرق هذا الفصل إلى بعض الوحدات الإدارية الأساسية في المؤسسة، وما تقوم به من خدمات أساسية للمؤسسة وطلبتها وهيئتها التدريسية والإدارية، وذلك على سبيل المثال لا الحصر؛ وبالتحديد المكتبة ومصادر التعلم، وشؤون الطلبة.

1.6 المكتبة ومصادر التعلم

إن الهدف الأساس للمكتبة ومصادر التعلم هو دعم عملية التعليم والتعلم والبحث العلمي بطرق تتسق مع رسالة المؤسسة وأهدافها وتتسجم مع مستوى البرامج المقدمة من قبل المؤسسة. حيث إنَّ للمكتبة ومصادر التعلم أهمية كبرى في دعم النمو العقلي والثقافي والفني للطلبة المسجلين في البرامج الأكاديمية ومقرراتها الدراسية، بغض النظر عن مجالاتها والطريقة التي تقدم بها. وعليه، لا بد من أن تتناول عملية التقويم للمكتبة مقتنياتها والخدمات التي تقدمها وجودتها وأية مصادر تعلم أخرى، وذلك لتحديد مدى فاعلية الدعم الذي توفره للبرامج الأكاديمية التي تطرحها المؤسسة. وعلى أن تكون مصادر التعلم والدعم التكنولوجي كافية من حيث الجودة، والمستوى، والتنوع، والحداثة لدعم مناهج المؤسسة على المستوى المناسب للبرامج المقدمة، بحيث تلبي احتياجات هيئة التدريس والطلبة وموظفي الدعم الأكاديمي، بغض النظر عن أماكن تواجدهم.

1.1.6 خدمات المكتبة ومصادر التعلم

ينبغي أن تكون مصادر التعلم والخدمات فاعلة، من حيث النوعية والعمق والتنوع والحداثة لتكون قادرة على دعم البرامج التي تقدمها المؤسسة. ومن المؤشرات الدالة على التحقق من هذا الجانب ما يأتي:

1. اختيار الأدوات والمواد والمصادر وتنظيمها والحرص على استمراريتها بشكل يدعم البرامج الأكاديمية بالمؤسسة.
2. إسهام المكتبة ومصادر التعلم والخدمات في تطوير قدرة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين على استخدام المصادر بشكل مستقل وفاعل.
3. تطوير وتحديث وتوثيق السياسات والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمكتبة ومصادر التعلم وخدماتها.
4. إتاحة الفرصة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في تخطيط وتطوير المكتبة ومصادر التعلم وخدماتها.
5. توفير الخدمات المحوسبة والتكنولوجيا الحديثة للاتصالات في المؤسسة للتغلب على معوقات الحصول على المعلومات والبيانات من مصادر أخرى، سواء كانت في مؤسسات محلية، أو عربية، أو عالمية.
6. توفير المكتبة لمجموعة مناسبة من الخدمات، بما في ذلك التعليمات الخاصة بالمصادر والمراجع والإعارة، والحصول على الكتب والدوريات بطريقة فاعلة.
7. توفير خدمات المكتبة الإلكترونية التي تتماشى مع الممارسات الدولية والتي تدعم احتياجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع رسالتها.
8. إمكانية وصول الطلبة وهيئة التدريس إلى المصادر الإلكترونية، حسبما هو مناسب لبرنامجهم، ومستواهم، ونمط دراستهم.
9. توفير مقتنيات وأدوات ووسائل كافية لطبيعة العمل، إضافة إلى طاقم من العاملين المؤهلين في المكتبة، وبحيث يتم تقديم خدماتها بشكل يسهل عملية تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
10. كفاية وفاعلية مقتنيات المؤسسة من أجهزة وأدوات ومصادر تعلم لدعم جميع البرامج الأكاديمية التي تقدمها.

2.1.6 تسهيلات الوصول لمقتنيات وخدمات المكتبة

يتوجب على المؤسسة توفير كافة التسهيلات الملائمة للمكتبة، ومصادر التعلم الأخرى، سواء ما يتصل منها بالأدوات، أو العاملين الأكفاء، لاستخدامها والإفادة منها من قبل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين فيها داخل المؤسسة التعليمية وخارجها من خلال شبكة الإنترنت. ومن المؤشرات الدالة على التحقق من هذا الجانب ما يأتي:

1. سهولة الوصول إلى المكتبة ومصادر التعلم من قبل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، على أن تكون الخدمات فاعلة من حيث نوعيتها، ومستواها، وكميتها، وعمقها، لتتناسب ومتطلبات البرامج الأكاديمية.
2. توفير خدمات الاستعارة والتواصل مع مصادر أخرى غير المصادر المتوفرة داخل حرم المؤسسة التعليمية، على أن لا تكون بديلة عن توافر المصادر والمعلومات الخاصة بالمؤسسة، بل مكملة لها.
3. دوام المكتبة اليومي لعدد كافٍ من الساعات لتلبية احتياجات الطلبة وهيئة التدريس.
4. استخدام المكتبة لنظام تصنيف مناسب محوسب إلكترونياً، لتزويد المستخدمين داخل حرم المؤسسة التعليمية وخارجها بإمكانية الوصول السهل للمصادر، بما في ذلك قواعد البيانات الإلكترونية.
5. تحديد مصادر المعلومات والخدمات بناء على طبيعة البرامج الأكاديمية في المؤسسة.

3.1.6 الكوادر البشرية

يجب أن توفر المؤسسة التعليمية الكادر البشري الملائم للمكتبة ومصادر التعلم من حيث العدد والخبرة، وأن يتم توزيعهم على مجالات التخصص المختلفة، وأن يمتلكوا المهارات اللازمة لتقديم الخدمات الميسرة لعملية استخدام المكتبة. ومن المؤشرات الدالة على التحقق من هذا الجانب ما يأتي:

1. توظيف عدد كافٍ من الكوادر البشرية للعمل في المكتبة ومصادر التعلم الأخرى، لتقديم المساعدة اللازمة لمستخدميها من طلبة وأعضاء هيئة تدريس وعاملين.
2. أن يكون العاملون في المكتبة ومصادر المعلومات مؤهلين مهنيًا وفنيًا وإداريًا، ويمتلكون الكفايات الخاصة اللازمة لتحمل مسؤولياتهم الوظيفية، التي يتم تحديدها بوضوح ودقة.
3. إتاحة الفرص للعاملين بالمكتبة ومصادر التعلم لتطوير أدائهم المهني.
4. استشارة العاملين في المكتبة ومصادر التعلم حول حاجة البرامج الأكاديمية في المؤسسة من مصادر تعلم عند تطويرها.

5. توفير الدعم المالي السنوي الكافي والمناسب للمكتبة ومصادر التعلم والخدمات المتصلة بصيانتها، والمحافظة على ديمومتها.

6. تبين المؤسسة أن موظفي المكتبة يزودون الطلبة وهيئة التدريس ببرامج توجيه وتعريف مناسبة، وورش عمل، ومساعدة شخصية، وخدمات أخرى، بحيث يطورون من مهاراتهم الرئيسية ومعرفتهم بقواعد المعلومات، وكذلك تنمية مهاراتهم في الوصول إلى المعلومات، وتقييمها، والاستخدام الأمثل للمعلومات المتوفرة إلكترونياً، وورقياً، وفي الوسائل الأخرى.

7. توثق المؤسسة مشاركة هيئة التدريس والأطراف المعنية الأخرى في إثراء مقتنيات المكتبة وفي القرارات المتعلقة بالتخلص من بعضها.

8. توثق المؤسسة أن عدد موظفي المكتبة كافٍ، وأنهم حصلوا على التدريب المهني المناسب، وقادرون على خدمة الطلبة وهيئة التدريس من خلال تعليمات التصنيف، والوصول إلى المقتنيات سواء المطبوعة أو الإلكترونية، والوصول إلى الأشكال الأخرى من تكنولوجيا المعلومات خلال جميع ساعات العمل.

4.1.6 التخطيط والتقويم

يدعم التخطيط السليم للمكتبة ومصادر التعلم الوظائف التدريسية والتعليمية للمؤسسة، وذلك عن طريق تسهيل إجراء البحوث من قبل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس. كما يسهم التقويم المستمر لجودة وإمكانية استخدام المكتبات ومقتنياتها وغيرها من مصادر المعلومات وخدماتها في دعم البرامج الأكاديمية. ومن المؤشرات الدالة على التحقق من هذا الجانب ما يأتي:

1. وجود إجراءات وعمليات مخطط لها، تتعلق بالمستخدمين والعاملين في المكتبة ومصادر التعلم.
2. مراعاة المؤسسة للاحتياجات الإدارية، والربط الفني بين قواعد مصادر المعلومات (المكتبات، ومراكز الحاسوب، وإنتاج الوسائل التعليمية وتوزيعها، وشبكات الاتصال السلكية) عند البدء في وضع الخطط الأساسية لها.
3. تقويم المؤسسة بشكل رسمي ودوري لجودة وكفاية استخدام المكتبة ومصادر التعلم، والخدمات المقدمة فيها، بما في ذلك خدمات الاستعارة من المؤسسات والمكتبات الأخرى، كما هو مبين في الملحق (6-1)، واستخدام نتائج عملية التقويم لتحسين فاعلية هذه المصادر وخدماتها.

4. تبين، حسب ما هو مثبت في الموازنة المتوقعة المتعددة السنوات وما يثبت ذلك من النفقات المناسبة، أن المكتبة وخدماتها مدعومة ومستدامة بشكل كافٍ.

5. تبين أن المكتبة توفر المساحة الكافية، ومعدات الاستساخ الإلكترونية المختلفة، والبيئة المميزة للدراسة والبحث.

6. وجود خطط للمكتبة طويلة وقصيرة الأجل، مدعومة بموازنات كافية، لإثراء مقتنياتها.

7. مناسبة كافة اتفاقيات التعاون الحديثة مع المكتبات والهيئات الأخرى لرسالة المؤسسة، إضافة إلى أنها حديثة وخاضعة للتقويم الدوري.

5.1.6 مؤشرات جودة المكتبة ومصادر التعلم

فيما يأتي بعض التساؤلات التي تساعد في التحقق من مؤشرات الجودة المتعلقة بالمكتبة ومصادر التعلم:

1. ما التنظيم الإداري للمكتبة واللوائح الخاصة بالافتتاح والأبحاث والتبادل، وغيرها؟
2. ما الإجراءات الفنية المتعلقة بالافتتاح والفهرسة والتصنيف والإعارة، وغير ذلك؟
3. هل يوجد بيان واضح لتوزيع المكتبات ومصادر التعلم في المؤسسة في حال وجود أكثر من موقع، ومواقعها ومساحة كل منها، والخدمات التي تقدمها لأعضاء هيئة التدريس والطلبة، ومعدل عدد الطلبة لكل متر مربع، وعدد الكتب في كل منها، ومعدل عدد الطلبة للمقعد الواحد؟
4. هل توفر المكتبة صيانة مستمرة لمقتنياتها، وما هي النظم والقواعد والمعايير التي تطبقها المكتبة ومصادر التعلم في ترميم وحفظ وصيانة مقتنياتها؟
5. ما مدى توفر الخدمات الإلكترونية، وقواعد المعلومات الحاسوبية، والأقراص الحاسوبية، والأفلام والأشرطة، وشبكة الإنترنت، لأعضاء هيئة التدريس وللطلبة؟
6. كيف تحدد المؤسسة احتياجاتها للكتب والمراجع العلمية والدوريات ومصادر المعلومات، وما دور أعضاء هيئة التدريس في ذلك؟
7. ما عدد الكتب والمراجع العلمية والدوريات التي تشتمل عليها المكتبة لكل التخصصات، وما معدل عدد الكتب لكل طالب في البرنامج الأكاديمي؟
8. ما متوسط عدد الكتب والدوريات الحديثة التي حصلت عليها المكتبة خلال السنوات الثلاث الأخيرة في كل تخصص؟

9. ما المجموعات الخاصة الأخرى التي تحتفظ بها المكتبة كالخرائط والوثائق الإيداعية والمجموعات المتخصصة، وغير ذلك؟
10. ما متوسط عدد الزائرين اليومي للمكتبة، وما هو معدل الاستعارة اليومي؟
11. ما معدل الساعات التي تفتح بها المكتبة أسبوعياً؟
12. ما العلاقات التي تربط المكتبة مع المكتبات الأخرى، محلياً وعربياً وعالمياً؟
13. ما عدد الموظفين والعاملين في المكتبة، وبيان مؤهلاتهم؟
14. ما الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتطوير كفايات العاملين في المكتبة؟
15. ما الخدمات المساعدة التي توفرها المكتبة للمستفيدين من خدماتها؟
16. ما الخدمات التي تقدمها المكتبة للمجتمع المحلي كالإعارة والمطالعة، وغير ذلك؟
17. ما عدد الكتب والمقتنيات التي تُفقد كل عام ونسبتها من مجموع مقتنيات المكتبة للسنوات الثلاث الأخيرة، موزعة حسب التخصصات؟

2.6 شؤون الطلبة

تحدد المؤسسة سمات الطلبة الذين ترغب في تسجيلهم وتوفير بيئة تسهم في تطويرهم الثقافي، والاجتماعي، والأخلاقي، والفكري، والروحي، وتقدم البرامج والخدمات الطلابية على أساس تقييم حاجات الطلبة وقدرة المؤسسة على توفير الدعم الكافي والمناسب. وأن تشارك برامج تطوير الطلبة والخدمات الطلابية في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها. وأن تعمل المؤسسة على تبني سياسات خاصة لتبني هذه البرامج والخدمات ونشرها وتوزيعها والعمل على تحديثها وتدقيقها بشكل مستمر، ومراقبة تطبيقها وفعاليتها وتقييم ذلك. إذ يتوقع أن تتسق هذه البرامج والخدمات مع فلسفة المؤسسة. وعليه يتوقع من كل مؤسسة أن توفر للطلبة خدمات داعمة أساسية بغض النظر عن مستوى البرامج التي تقدمها. وهناك مقاييس لجودة معيار شؤون الطلبة، كما هو مبين في الملحق (2-6).

1.2.6 دليل الطلبة

ينبغي أن توفر المؤسسة دليلاً للطلبة يغطي نطاق الموضوعات ذات العلاقة، وتنفذ هذه السياسات والإجراءات وتوزع الدليل على كافة الطلبة. وفيما يأتي أهم الأمور الواجب تضمينها في الدليل كحد أدنى:

1. وصفاً لرؤية المؤسسة ورسالتها.
 2. معلومات عامة عن الجامعة والمدينة والبلد.
 3. معلومات التواصل مع المؤسسة وكافة دوائرها الأكاديمية والإدارية.
 4. مسؤوليات الطلبة وحقوقهم.
 5. السياسات الأكاديمية في المؤسسة، مثل: متطلبات القبول وإجراءاته، ومتطلبات الحصول على الدرجات العلمية فيها، والخطط الدراسية والمقررات الدراسية المتضمنة فيها، وإجراءات الانسحاب والإضافة، والسياسات الخاصة بالحضور والغياب، إلخ.
 6. تفصيل الرسوم الجامعية وإجراءات دفعها واسترجاعها، وأي زيادة مستقبلية.
 7. نظام إعطاء الدرجات والتقييم.
 8. الخدمات الطلابية التي توفرها المؤسسة التعليمية، بما في ذلك الأندية والجمعيات التي تقدم الخدمات والأنشطة الطلابية.
 9. معلومات أساسية عن البرامج والمقررات الدراسية الواردة في خطتها الأكاديمية وأوقات طرحها.
 10. متطلبات إنهاء البرامج ومنح الدرجات العلمية، بما في ذلك المدة الزمنية المسموح بها لإنهاء الدرجة العلمية.
 11. التسهيلات المؤسسية التي توفرها المؤسسة للأغراض الأكاديمية.
 12. القوانين والتعليمات الخاصة بالسلوكيات المطلوبة من الطلبة، وخاصة النزاهة الأكاديمية.
 13. الفرص المتاحة للحصول على منح ودعم مالي أو قروض مالية.
 14. التقويم الجامعي.
 15. إرشادات عامة للطلاب تساعد في حياته الجامعية.
- وعلى أن تقوم المؤسسة بتوزيع الدليل على كافة الطلبة وتوفيره على موقع المؤسسة الإلكتروني.

2.2.6 دليل المؤسسة

يجب أن يشتمل دليل المؤسسة (أو الكتالوج) كحد أدنى على ما يأتي:

1. التقييم الأكاديمي للسنة الدراسية الحالية، إضافة إلى إشارات واضحة فيما يتعلق بتاريخ الفترات الدراسية والاختبارات والإجازات.
2. معلومات عن المؤسسة والمدينة والبلد.
3. بيانات الرؤية والرسالة والأهداف للمؤسسة.
4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
5. وصف موجز لموارد المؤسسة وأي شراكات ذات علاقة.
6. أية علاقات تعاونية مع المؤسسات التعليمية أو الثقافية أو المجتمعية.
7. متطلبات وإجراءات القبول، بما في ذلك رسوم الطلب، والمواعيد النهائية للقبول، والسياسات الخاصة بتحويل الدرجات.
8. السياسات المتعلقة بالسحب وإعادة القبول.
9. السياسات المالية، بما في ذلك كافة التكاليف (رسوم الدراسة وتكاليف البرامج الأخرى المطلوبة)، وجدول تسديد الأقساط، والسياسات والإجراءات المتعلقة برد الرسوم، والتكاليف للطلبة الذين انسحبوا، والسياسات المتعلقة بالتغييرات التي تطرأ على رسوم الدراسة، والرسوم الأخرى، ووصف فرص المساعدة المالية وسياساتها.
10. وصف مدى توافر الخدمات الطلابية.
11. بيان حقوق الطلبة ومسؤولياتهم، بما في ذلك قواعد الحفاظ على النظام في حرم المؤسسة التعليمية.
12. طريقة معالجة الشكاوى والتظلمات والاستئناف.
13. بيان عن النزاهة الأكاديمية، بما في ذلك تعريفات السرقة العلمية والمخالفات الأكاديمية الأخرى، والعقوبات الجزائية ذات العلاقة.
14. تعريف بنظام الدراسة والساعات المعتمدة أو الوحدات الدراسية في المؤسسة.
15. تعريفات الاصطلاحات الأكاديمية، مثل: التخصص أو المجال الفرعي، أو مجال التركيز، وعدد الدرجات ومستواها، والوحدات المطلوبة لكل تخصص، ونحوه.
16. متطلبات إكمال الدرجات العلمية والبرامج الأكاديمية، بما في ذلك مخرجات التعلم الخاصة بالبرامج التي تقدمها المؤسسة.

17. وصف متطلبات الجامعة، بما في ذلك مخرجات التعلم.
18. بيان المقررات الدراسية المطلوبة لكل برنامج أكاديمي، سواء كانت إجبارية أو اختيارية.
19. وصف مختصر لكافة المقررات الدراسية.
20. أي تسلسل مطلوب للمقررات الدراسية في البرامج الأكاديمية.
21. المعلومات المتعلقة بطرح المقررات الدراسية، بما في ذلك: مواصفات المقررات الدراسية، وعدد الساعات المعتمدة، وعدد الشعب الدراسية، والساعات الأخرى المطلوبة، والمتطلبات السابقة، إذا كان ذلك مناسباً.
22. التعليمات الأكاديمية، بما في ذلك نظام الدرجات والسياسات المتعلقة بالتقدم الأكاديمي وفرص تقديم الاستئناف من قبل الطلبة.
23. قائمة بأعضاء هيئة التدريس ودرجاتهم العلمية التي حصلوا عليها والمؤسسات المانحة لتلك الدرجات. وعلى أن تقوم المؤسسة بتوزيع دليل المؤسسة على كافة المعنيين ونشره على الموقع الرسمي الإلكتروني للمؤسسة.

3.2.6 سجلات الطلبة

- ينبغي على المؤسسة أن تحقق الأمور الآتية كحد أدنى:
1. يجب أن يكون لدى المؤسسة سياسات مناسبة تنظم الحصول على كافة سجلات الطلبة الرسمية والأصلية، والعمل على حفظها، وتخزينها، والتصرف فيها، وتأمينها، بما في ذلك التخزين الآمن من الحرائق والنسخ الاحتياطية، ويفضل عمل نسخة إضافية في موقع آخر خارج المؤسسة.
 2. يجب أن يكون لدى المؤسسة سياسات متعلقة بالسجل الدائم للطلاب، والصيغة التي تُحفظ بها السجلات، والمسؤول عن إدارة السجلات وتحديثها، وكذلك الأشخاص الذين لهم الحق في الاطلاع عليها، والمدة التي تُحفظ فيها السجلات، وكذلك تحديد السجلات التي يمكن التخلص منها.
 3. يجب أن يكون لدى المؤسسة سياسات متعلقة بنشر المعلومات للجمهور، مع مراعاة حقوق الخصوصية الشخصية، وسرية السجلات، ومصالح الطلبة والمؤسسة.

4.2.6 التقويم الأكاديمي وسجلات الدرجات

ينبغي على المؤسسة أن تحقق الأمور الآتية كحد أدنى:

1. يجب أن يبنى تقويم الأداء الأكاديمي للطلبة على محطات واضحة ومحددة، وأن تكون السجلات الأكاديمية للطلبة دقيقة وشاملة، وأن يكون لدى المؤسسة إجراءات تحافظ على سلامتها من العبث والتغيير والتزوير.
2. أن يتوافر في المؤسسة معايير محددة وواضحة تبنى عليها عملية تقويم الطلبة ومنح الدرجات، التي تدل على ما حققه الطلبة من مستويات تعلم، فضلاً عن توافر سجلات أكاديمية تمتاز بالدقة والشمولية، واتباع إجراءات أمن هذه السجلات وحمايتها من التزوير أو التغيير أو التلف.
3. أن تكون المعايير التي يتم فيها تقييم الطالب ملائمة للدرجة العلمية التي يسعى الطلبة للحصول عليها، وأن تكون مصاغة بشكل واضح، وأن تطبق بشكل صحيح وعادل وشفاف.
4. أن يكون هناك سياسات وإجراءات واضحة فيما يتعلق باعتماد الدرجات التي حصل عليها الطالب في مؤسسات تعليمية أخرى، حيث يُحدد السقف بعدد المقررات الدراسية المعتمده، والشروط الخاصة في المدة الزمنية لدراستها.

5.2.6 خدمات الطلبة

ينبغي على المؤسسة أن تحقق الأمور الآتية كحد أدنى:

1. أن توفر وحدة إدارية محددة مسؤولة عن تخطيط وتنفيذ خدمات الطلبة التي يرأسها ويعمل بها موظفون لديهم المؤهلات والخبرات المناسبة.
2. أن توفر المؤسسة إمكانية الوصول إلى خدمات استشارية شخصية، وخدمات صحية وبرامج توعية صحية تتوافق مع الاحتياجات.
3. أن توفر سياسات وإجراءات مستقرة وواضحة لبرامج تطوير الطلبة والخدمات الطلابية، وأن تكون الأهداف لكل مكون من العمليات التي تنفذها هذه البرامج والخدمات ملائمة وداعمة للأغراض والأهداف الخاصة بالخدمات الطلابية.
4. أن توزع المصادر البشرية والمادية المخصصة لبرامج تطوير الطلبة والخدمات الطلابية، وذلك على أساس الحاجات الفعلية لها، وكفايتها وملاءمتها لدعم الخدمات والبرامج التي يتم تقديمها.

5. أن توفر المؤسسة للطلبة فرصة المشاركة في إدارتها، وأن تتيح لأعضاء هيئة التدريس فيها فرصة تطوير السياسات الخاصة ببرامج الخدمات الطلابية.
6. أن توفر المؤسسة الاحتياطات اللازمة للمحافظة على أمن وسلامة الطلبة وممتلكاتهم، وأن تعلن المؤسسة الإجراءات النافذة فيها حول سلامة الطلبة وتوزعها عليهم.
7. أن توفر إجراءات وسياسات محددة توجه عملية توزيع الطلبة، ووضعهم في البرامج والمقررات الدراسية المختلفة، التي تقدمها المؤسسة اعتماداً على مهاراتهم الأكاديمية والفنية.
8. أن توفر المؤسسة برنامجاً فاعلاً للمساعدة والدعم المالي للطلبة، يتسق مع رسالتها وأهدافها وحاجات طلبتها ومصادرها، وأن يكون هناك إجراءات للمساعدة حول جميع المنح والمساعدات المالية التي تقدمها.
9. أن تكون المعلومات حول جميع فئات المنح وأنواعها، والمساعدات المالية التي تقدمها المؤسسة منشورة، بحيث يمكن الوصول إليها من قبل الطلبة والمعنيين.
10. أن توفر المؤسسة خدمة الرعاية الصحية لطلبتها، بما في ذلك برامج رعاية الصحة النفسية.
11. أن توفر المؤسسة خدمة الطعام لطلبتها الملتحقين بها. ويجب أن يشرف عليها موظفون مهنيون ومتخصصون بالتغذية، وأن يتوافر في هذه الخدمات المعايير الخاصة بالصحة، والسلامة، والتغذية.
12. أن توفر المؤسسة مركزاً لبيع الكتب بحيث يدعم ذلك البرامج الأكاديمية، ويسهم في توفير مناخ أكاديمي لمجتمع المؤسسة.
13. أن توفر المؤسسة وسائل إعلام مرئية، أو مسموعة، أو مقروءة، وعلى أن يكون لها سياسة محددة وواضحة بهذا الشأن، ويجب أن تحدد هذه السياسة علاقة المؤسسة بمنشورات الطلبة ووسائل الإعلام الأخرى.
14. أن تزود المؤسسة الطلبة الجدد في كافة مستويات الدراسة ببرنامج توجيهي مناسب.
15. أن تزود المؤسسة الطلبة بنظام فاعل للإرشاد الأكاديمي، ويتم تقييمه بصفة دورية.
16. أن توفر المؤسسة المساعدة والدعم للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
17. أن يكون هناك تقييم دوري للخدمات من قبل الطلبة، كما هو مبين في الملحق (3-6) كمثال من إحدى الجامعات.

6.2.6 الأنشطة والمنشورات الطلابية

ينبغي على المؤسسة أن تحقق الأمور الآتية كحد أدنى:

1. أن يكون لدى المؤسسة برنامجاً للأنشطة الطلابية يتناسب مع رسالتها وطلبتها، وأن يحكمها سياسات وإجراءات مناسبة فيما يتعلق بإشراف المؤسسة على هذه الأنشطة.
2. أن تحتفظ المؤسسة بسياسة خطية موثقة في الوثائق ذات العلاقة، بحيث تنظم عمل أي وسيلة إعلام يتولى الطلبة تشغيلها.
3. أن توفر المؤسسة النشاطات اللامنهجية التي تدعم النمو العقلي والشخصي للطلبة، وتعمل على تنميتها بشكل يتفق مع رسالتها وأهدافها، وأن تلتزم المؤسسة بضرورة أن يسودها روح العدالة لجميع طلبتها، وأن تتأكد من ملاءمة خدماتها والتسهيلات التي تتيحها لطلبتها.
4. أن توفر المؤسسة سياسات وإجراءات تقرر العلاقة بين المؤسسة والأنشطة الخاصة بطلبتها بما يتفق مع حاجات الطلبة، مع توفير الرعاية الملائمة لهذه الأنشطة والبرامج، بحيث تتيح فرصة مشاركة الطلبة في المسؤولية مع المؤسسة.
5. أن توفر المؤسسة الفرص الكافية والملائمة للأنشطة الرياضية، التي تساعد الطلبة على ممارسة هواياتهم الرياضية، مع توفير المنشآت الخاصة لمساعدة الطلبة، بما يلي حاجاتهم الترفيهية.
6. أن توفر المؤسسة فرصة المسابقات الرياضية والثقافية والفنية، وأن تضع لها البرامج وتوفر الدعم المالي المطلوب لها، وأن تعمل على التقويم الدوري لهذه المسابقات، لتتأكد بشكل منظم من أنها جزء مكمل لرسالتها وأهدافها.
7. يجب أن توفر المؤسسة سياسات محددة وواضحة مكتوبة ومنشورة، تدعم الرياضيين وتحضن مواهب الطلبة وإبداعاتهم.

7.2.6 سلوكيات الطلبة والنزاهة الأكاديمية

ينبغي على المؤسسة أن تحقق الأمور الآتية كحد أدنى:

1. أن تنشر بياناً واضحاً عن حقوق الطلبة ومسؤولياتهم.
2. أن توفر سياسات وإجراءات متعلقة بانضباط الطلبة.
3. أن توفر سياسات وإجراءات متعلقة بالمخالفات والنزاهة الأكاديمية للطلبة بأنواعها المختلفة.

4. أن توفر هيكلاً تنظيمياً، بما في ذلك صلاحيات لجان التحقيق ومديري المؤسسة، للتحقيق في الانضباط والمخالفات الأكاديمية، بما في ذلك استئناف القرارات.
5. أن يتم تطبيق السياسات الخاصة بالمخالفات الأكاديمية بشكل عادل ومستقل.

الملحق (1-6)

تقويم المكتبة ومصادر التعلم

الرقم	عناصر التقويم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	كفاية تجهيزات المكتبة من كتب ومراجع ذات الصلة بالمقررات الدراسية					
2	مناسبة الكتب والدوريات والمجلات الإلكترونية في الجامعة					
3	مدى وضوح سياسة الاستعارة ومناسبتها					
4	كفاية ساعات عمل المكتبة					
5	سهولة البحث عن عناوين الكتب ومقالات الدوريات					
6	تعاون موظفي المكتبة مع روادها					
7	مناسبة أثاث ومحتويات المكتبة ومحتوياتها من حيث الراحة وسهولة الاستخدام					
8	هدوء غرف الدراسة في المكتبة وفائدتها					

الملحق (2-6)

تقويم جودة شؤون الطلبة

الرقم	عناصر التقويم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هل تتوفر في المؤسسة أنظمة ونماذج للقبول والالتحاق؟					
2	هل تتوافق سياسات القبول في المؤسسة مع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية؟					
3	هل تعتمد المؤسسة معايير معلنة عالية الجودة في انتقاء الطلبة، مثل اختبارات القدرة وغيرها؟					
4	هل سياسات القبول في المؤسسة معلنة على موقعها الإلكتروني، ودليل الطالب، وإدارة شؤون الطلبة، وغيرها؟					
5	هل تحرص المؤسسة على قبول أعداد الطلبة في الدراسات الأولية وفقاً لخططها المقررة؟					
6	هل تحرص المؤسسة على قبول أعداد الطلبة في الدراسات العليا وفقاً لخططها المقررة؟					
7	هل تعتمد المؤسسة اختبارات للطلبة للتأكد من استعداداتهم العلمية والذهنية؟					
8	هل تعتمد المؤسسة تعليمات الجزاءات السلوكية للطلبة؟					
9	هل تحتفظ المؤسسة بملفات خاصة لكل طالب يحتوي معلومات عن سلوكه ونشاطه ومستواه الأكاديمي والاجتماعي؟					
10	هل تعتمد المؤسسة برامج متخصصة لاستقبال الطلبة الجدد في بداية التحاقهم بالمؤسسة وتعريفهم بها وبمرافقها؟					
11	هل توزع المؤسسة أدلة إرشادية تعريفية على الطلبة المقبولين الجدد؟					
12	هل تشرك المؤسسة طلبتها في صناعة القرارات وحل المشكلات المتعلقة بقضايا الطلبة؟					
13	هل تُعرف المؤسسة أسواق العمل بكفاءات خريجها؟					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عناصر التقييم	الرقم
					هل توفر المؤسسة قاعدة بيانات عن أعداد الطلبة وتوزيعهم حسب النوع، والمراحل الدراسية، والبرامج الدراسية، والحالة الاجتماعية والاقتصادية، إلخ؟	14
					هل تعتمد المؤسسة برامج اجتماعية وثقافية لطلبتها؟	15
					هل تستطلع المؤسسة آراء طلبتها في جودة التعليم والتعلم؟	16
					هل تستطلع المؤسسة آراء طلبتها في تقويم العملية التدريسية؟	17
					هل تسعى المؤسسة لجذب الطلبة المتميزين وتشجيعهم على الالتحاق بالمؤسسة؟	18
					هل تنفذ المؤسسة برامج وأنشطة معينة لرعاية الطلبة الوافدين إليها من خارج الدولة؟	19
					هل تقوم المؤسسة بمستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة؟	20
					هل تتوفر في المؤسسة معايير موضوعية وعادلة لتوزيع الدعم المالي للطلبة؟	21
					هل تستطلع المؤسسة آراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى الخريج في جميع التخصصات لتحديد جوانب النقص في المهارات والعمل على معالجتها وتصحيحها؟	22
					هل توجد آلية في المؤسسة للتعرف على الصعوبات التي تواجه الطلبة؟	23
					هل تقدم المؤسسة خدمات معينة لذوي الاحتياجات الخاصة (تسهيلات إنشائية، دعم أكاديمي، رعاية صحية ونفسية، خدمات المكتبة، وغيرها)؟	24
					هل تتوفر في المؤسسة السجلات الدراسية للطلبة للتأكد من مدى استيفائهم لمتطلبات الخطط الدراسية؟	25
					هل توفر الجامعة قاعدة بيانات عن خريجها وأماكن عملهم، وتتواصل معهم باستمرار؟	26

الملحق (3-6)

تقويم الطلبة للخدمات الجامعية

الرقم	عناصر التقويم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1	هل تمتلك المؤسسة دراسة تحدد الاحتياجات الأساسية للطلبة من الخدمات والبرامج الأكاديمية، وغيرها؟					
2	هل توفر المؤسسة الكتيبات التعريفية والإرشادية للتعريف بالخدمات الطلابية المقدمة للطلبة؟					
3	هل توفر المؤسسة وحدة للإرشاد النفسي والتربوي تتولى توفير المساعدة المطلوبة للطلبة؟					
4	هل تتوفر في المؤسسة وحدات تعنى بتنمية المواهب الطلابية؟					
5	هل توفر المؤسسة الخدمات لدعم ذوي الاحتياجات الخاصة لمساعدتهم على الانخراط في الحياة الأكاديمية والتفاعل معها؟					
6	هل تؤمن المؤسسة السكن الآمن والمرح للطلبة وفي مدن جامعية ملائمة؟					
7	هل توفر المؤسسة الغرف الخاصة والمرحة للطلاب في الأقسام والكليات المختلفة، لمراعاة الخصوصية؟					
8	هل تجري المؤسسة دراسات تستطلع فيها آراء الطلبة بشكل دوري حول الخدمات الطلابية (الأنشطة الرياضية، والسكن الداخلي، والمطاعم، ومواقف السيارات، وغيرها)؟					
9	هل توفر المؤسسة البيئة الملائمة لمساعدة الطلبة على التفاعل الاجتماعي؟					
10	هل توفر المؤسسة صندوقاً للقروض والمساعدات المالية والعينية للطلبة المحتاجين؟					
11	هل توفر المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للطلبة المتفوقين؟					
12	هل تصدر المؤسسة كتاباً سنوياً عن الخريجين؟					
13	هل تولي المؤسسة أهمية للأنشطة اللامنهجية لتعميق العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة؟					
14	هل تُعنى المؤسسة بالأنشطة الاجتماعية التي تعزز العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرتها؟					
15	هل تأخذ المؤسسة بآراء الطلبة في تطوير ما تقدمه من خدمات؟					

الفصل السابع

إنشاء وتقويم ملف المقرر الدراسي

يعد ملف المقرر الدراسي من أهم الأدوات المستخدمة في ضمان جودة عملية التعليم والتعلم، بحيث يعمل على تقويم شامل لمضمون المادة العلمية المقدمة للطالب، ويمكن من خلاله ربط تقويم العملية التعليمية مع تقويم مستوى التعلم، والارتقاء في العمل الأكاديمي عن طريقه عبر وسائل مختلفة.

يهدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على دور ملف المقرر الدراسي وأثره في ضمان جودة التعليم ومخرجات التعلم المتوقعة للمقرر، والتي بدورها تضمن تحقيق مخرجات التعلم الخاصة بالبرنامج الأكاديمي، وصولاً إلى تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة التعليمية بشكل عام. كما ويركز هذا الفصل على آليات تطبيق أفضل الممارسات الحسنة المختلفة في إنشاء الملف ومتابعته وتقويمه وتحسينه في مراحلها المختلفة وحفظه والاستفادة منه في الفصول الدراسية المختلفة اللاحقة في صورته الورقية أو الإلكترونية مما سينعكس إيجابياً على جودة المقرر الدراسي. إضافة إلى إلقاء الضوء على أهمية الملف من خلال بيان كيفية إنشائه، ومتابعته، والعمل على تطوير محتواه. وسيتم في هذا الفصل مناقشة ضمان جودة التعليم والتعلم من خلال دور الملف وانعكاساته على جودة البرامج الأكاديمية. إضافة إلى التطرق لبعض التجارب العربية والعالمية في مجال تطوير الملف، والعمل على الاستفادة منه بشكل واقعي للارتقاء بمنهج التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي العربية.

ويركز ملف المقرر الدراسي على ثلاثة أمور أساسية: في البداية، يتم التركيز على المقرر الدراسي بحد ذاته وأهميته ومفهومه بشكل عام. ومن ثم التركيز على النقطة الثانية في ملف المقرر الدراسي، وهي المفاهيم التي تعلمها الطلبة، حيث يهتم المدرس بجمع الأدلة على وصول المادة العلمية للطلبة وتطوير إدراكاتهم حول مفاهيم المقرر الدراسي ومدى جودة المادة العلمية لإبصال هذه المفاهيم. أما النقطة الأخيرة، فهي التحقق والتأكد العلمي من كافة الادعاءات في النقطتين السابقتين.

1.7 فوائد ملف المقرر الدراسي

ملف المقرر الدراسي هو عبارة عن أداة تعكس مقدار الجودة في التعليم والتعلم، حيث يصور ويجسد الحرص والجهد والصعوبة في عمل المدرسين. ويعد الملف الأداة التي تمكّن كافة أطراف العلاقة في البيئة التعليمية من

مدرس ورئيس قسم ومقوم خارجي/ داخلي من التواصل الفعال، حيث يتمكن رئيس القسم، على سبيل المثال، من متابعة أي مقرر دراسي ومراجعة محتوياته بغرض تقويمه ومعرفة فيما إذا كان يحقق مخرجات التعلم. ولا يكون هذا التواصل كاملاً إلا باشتراك جميع الأطراف في إدراك إنجازات الطالب والمدرس، وذلك عن طريق نظام إلكتروني يعطي الفرصة للجميع لإنجاز هذا التواصل.

ويعد ملف المقرر الدراسي مركزاً أساسياً لتقويم وتطوير المنهاج الدراسي بطريقة علمية، وهو أحد المعايير لتقويم إنجازات عضو هيئة التدريس الأكاديمية والمهنية، كما يعد مرجعية لمنهاج المقرر الدراسي وأساليب التقويم المستخدمة عند تعدد المدرسين، وهو مهم في عملية التوثيق لكل أعمال المدرسين للاستفادة منه في الفصول الدراسية اللاحقة. كما يساعد وجود الملف على تنمية العمل بروح الفريق، وعلى تبادل خبرات أعضاء هيئة التدريس في القسم الواحد. كذلك يُعتبر الملف ضماناً لجودة العملية التعليمية من خلال التقيد التام بإجراءات وعمليات الملف، وهو نقطة اتصال بين عضو هيئة التدريس والطالب، ويعد كذلك أحد المعايير المهمة التي تدخل في تقويم واعتماد البرامج الأكاديمية من قبل هيئات الاعتماد المحلية والعالمية. كما ويعد الملف مؤشراً على توحيد العمل في المؤسسة التعليمية، في حال وجود أكثر من فرع لها. وأخيراً، يساعد ملف المقرر الدراسي على التأكد من مقدار ما تم تحقيقه من مخرجات تعلم المقرر الدراسي، وأثر ذلك في تحقيق مخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي بشكل عام.

لقد اقترح استخدام ملف المقرر الدراسي كأداة للماضي والحاضر والمستقبل: أما الماضي، فيعمل ملف المقرر الدراسي على توثيق التجارب التي خاضها فريق التدريس والنجاحات أو العقبات التي واجهها في فترة معينة ما. أما الحاضر، فيعمل ملف المقرر الدراسي على وصف وتحليل المنطق للمعاني التربوية وتوثيق أساليب وطرق تعلم الطلبة، وبالتالي يزيد من فاعلية التعليم والتعلم. وأما المستقبل، فملف المقرر الدراسي يمكن من تبادل الرؤى والخبرات التربوية بين أعضاء هيئة التدريس، ويمكن المؤسسة التعليمية من التطوير المستمر وتقويم الأداء.

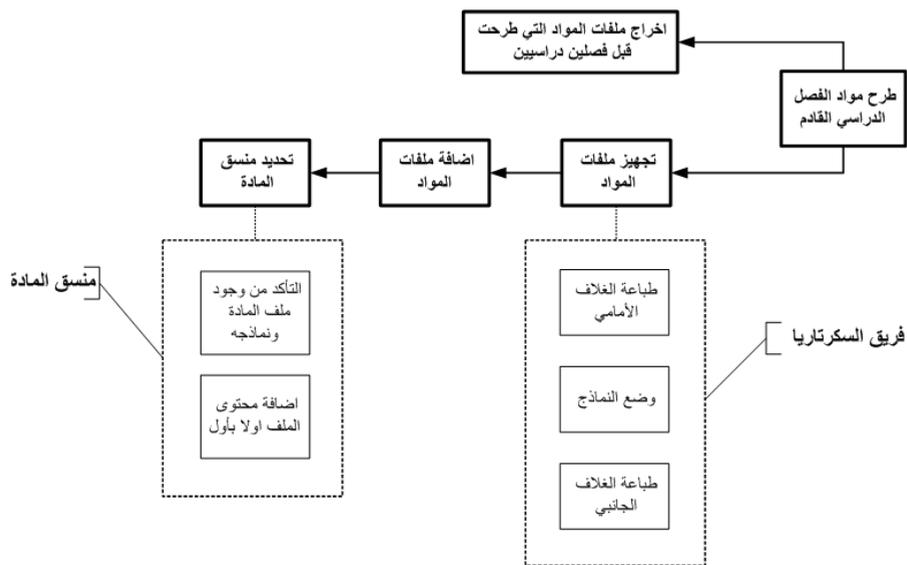
2.7 إنشاء ملف المقرر الدراسي

يتم البدء بالتحضير لإنشاء ملف المقرر الدراسي عادة فور الانتهاء من وضع جدول الفصل الدراسي، حيث يتم اعتماد أي تعديلات وتحسينات تم الاتفاق عليها ضمن إجراءات المؤسسة المستمرة في التحسين والتطوير بحيث يتم مراعاتها والأخذ بها عند إنشاء ملفات المقررات الدراسية الجديدة، إضافة إلى توفير النماذج المستخدمة في ملف المقرر الدراسي لجميع أعضاء الهيئة التدريسية. أما ملفات المقررات الدراسية للفصول

السابقة، فيتم الاحتفاظ بها في مستودع خاص بها لمدة محددة تعتمد على تعليمات الاعتماد الأكاديمي المحلية والعالمية، حيث يتطلب بعضهم الحفاظ على ملفات المقررات الدراسية لفصلين دراسيين سابقين إضافة للفصل الدراسي الحالي، فيما يتطلب بعضها الآخر الحفاظ على ملفات المقررات الدراسية لفترة أطول قد تصل إلى خمس سنوات. ولعل استخدام ملف المقرر الدراسي الإلكتروني يغني عن هذا كله، إذ يوفر النظام الحاسوبي إمكانية الرجوع إلى ملفات جميع الفصول السابقة ببسر وسهولة.

يبين الشكل (7-1) الإجراءات الرئيسية لتحضير قاعة ملفات المقررات الدراسية والبدء في بناء ملفاتها، وذلك في حال استخدام نظام الأرشيف الورقي التقليدي. ومن ضمن الممارسات الحسنة التي تتعلق بإنشاء ملف المقرر الدراسي:

1. تحديد مسؤول مباشر عن بناء ملف كل مقرر دراسي خلال الفصل الدراسي وبالتعاون مع مدرسي المقرر الدراسي، وعادة ما يكون هناك منسق للمقرر في حالة وجود أكثر من شعبة.
2. من خلال تجارب بعض المؤسسات الأكاديمية، يعد توفير قاعة خاصة لملفات المقررات الدراسية (Portfolio Base Room) أحد الممارسات الحسنة، بحيث يتوافر بها ملفات المقررات الدراسية للفصل الحالي والسابق، وتكون مركزية يسهل على جميع أعضاء الهيئة التدريسية الوصول إليها بسهولة.
3. توفير وقت خاص مشترك بين جميع أعضاء الهيئة التدريسية لمتابعة الإنجازات في ملف المقرر الدراسي، بحيث تصبح متابعة ملف المقرر الدراسي أمراً أساسياً غير قابل للمساومة أو التفریط.
4. لسهولة متابعة وتقييم محتويات ملف المقرر الدراسي، يمكن تصميم نموذج بالمحتويات الضرورية لهذا الملف على شكل قائمة الاختيار أو التدقيق (Checklist)، كما هو مبين في الملحق (7-1).



الشكل (1-7): خطوات تحضير ملف المقرر الدراسي.

3.7 محتوى ملف المقرر الدراسي

تحدثت بعض الدراسات عن طريقة التحضير لملف المقرر الدراسي ومحتوياته. فمنهم من اقترح ضرورة أن يحتوي على أربع تصنيفات رئيسية، هي: التصميم، والتطبيق، والنتائج، والتحليل. واقترح آخرون أن يكون الملف سهل القراءة والمتابعة، بغض النظر عن محتوياته التي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب احتياجاتها أو نقاط تركيزها. ولعل من الأساليب الفعالة في ترتيب وتنظيم الملف استخدام الفواصل بين الأجزاء الرئيسية، واستخدام الملخصات التنفيذية في بداية كل جزء من الأجزاء ليتمكن مستخدم الملف من الاستفادة من المحتويات وعدم الضياع بين أجزائه.

ويمكن تجميع وعرض أهم المحتويات لملف المقرر الدراسي في الآتي:

(أ) سجل الملف (File Log)

حيث يقوم المعني بالملف (مدرس المقرر الدراسي، ومنسق المقرر الدراسي، ورئيس القسم، والمقوم الداخلي/الخارجي، ومساعد العميد / العميد، إلخ) بتسجيل دخوله على الملف مثبناً تاريخ الدخول وسببه والملاحظات التي وجدها، حيث يعد سجل الملف أحد وسائل تقويم ملف المقرر الدراسي، ومؤشراً لمدى المتابعة وجدية العمل به (الملحق 2-7).

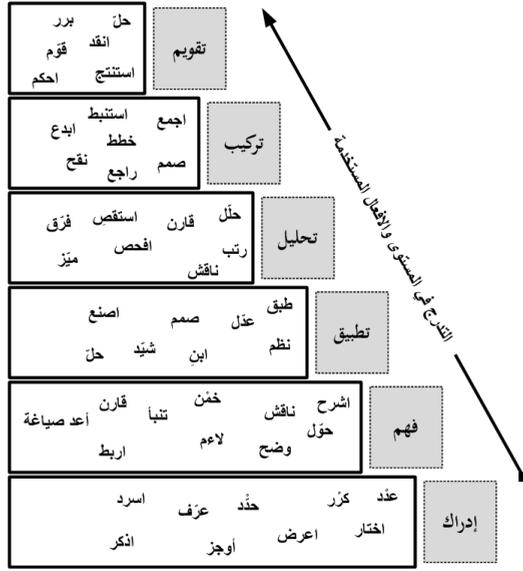
ب) أسماء المدرسين للمقرر الدراسي وساعاتهم المكتبية وأوقات محاضراتهم

وجود الجدول الزمني لعضو/أعضاء هيئة التدريس لجميع الشعب في الملف.

ج) خطة المقرر الدراسي التفصيلية

وهي من المحتويات المهمة في الملف حيث يتم من خلالها التأكد من مدى تنفيذها، ومقدار ما تم تحقيقه من مخرجات تعلم المقرر الدراسي، وأثره على مخرجات تعلم البرنامج بشكل عام. وتحتوي خطة المقرر الدراسي على ما يأتي:

1. معلومات حول المقرر الدراسي (اسم المقرر الدراسي، ورمزه، والساعات المعتمدة، والمتطلب السابق).
2. معلومات حول المحاضر (اسمه، ورقم مكتبه، وهاتف مكتبه، وبيده الإلكتروني، وساعاته المكتبية).
3. مكان المحاضرة ومواعيدها.
4. المصادر التعليمية (الكتاب المقرر، والكتب المساعدة والمراجع، وأي مصادر تعلم أخرى حسب طبيعة المقرر الدراسي).
5. توصيف المقرر الدراسي والغاية منه.
6. المخرجات التعليمية للمقرر الدراسي، وهي جوهر وأساس خطة المقرر الدراسي، حيث يتم تحديد عدد ونوع المخرجات التي سيتم تحقيقها ومدى تأثير هذه المخرجات على المخرجات التعليمية للبرنامج بشكل عام. ويتم كتابة مخرجات التعلم من خلال أفعال متدرجة حسب تصنيف بلوم (Bloom's Taxonomy)، وبما يتناسب مع مستوى المقرر الدراسي، كما هو مبين في الشكل (7-2).
7. وسائل التدريس (محاضرة، وتطبيق عملي، ونقاش وحوار، وواجبات صفية، وواجبات منزلية، وأبحاث، إلخ).
8. طرق تقييم الطلبة (الختبارات، وأبحاث، وواجبات صفية، وواجبات منزلية، ومشروعات، ومشاركة، إلخ) حيث يتم تحديد عدد كل طريقة منها ودرجاتها ووصفها، وما هي مخرجات التعلم التي ستقيسها من مخرجات تعلم المقرر الدراسي، وفي أي أسبوع سيتم عقدها.
9. التقييم الفصلي للمقرر الدراسي بحيث يكون مجدول بشكل أسبوعي (الأسبوع، والموضوعات التي سيتم تغطيتها، والمصدر التعليمي، ومخرجات التعلم التي سيتم قياسها من خلاله، ومواعيد تقويم الطلبة).



الشكل (7-2): تصنيف بلوم لمستوى الأفعال.

10. مصفوفة مخرجات التعلم وأدوات التقييم، وبها تتم مقابلة مخرجات تعلم المقرر الدراسي مع أدوات تقييم الطلبة.

د) المادة العلمية المستخدمة بالتدريس

يجب أن تكون المادة العلمية موحدة بين جميع الشعب الدراسية، وفي كافة الفترات الدراسية، ولجميع فروع المؤسسة إن وجدت. ويمكن تحقيق ذلك من خلال المادة العلمية المعروضة إلكترونياً بواسطة شرائح العرض المتوافرة على نظام إلكتروني لإدارة المحتوى التعليمي وباستخدام نفس الكتاب المعتمد لجميع الشعب.

هـ) الاختبارات

وجود نسخ من الاختبارات التي عقدت مع إجاباتها النموذجية، ونموذج تقويم أسئلة الاختبار وإجاباتها النموذجية، والذي يتم قبل إجراء الاختبار (الملحق 7-3)، ونموذج تقويم تصحيح المحاضر للاختبار والذي يتم بعد إجراء الاختبار (الملحق 7-4)، وثلاث إجابات للطلبة كعينات (أحدها لطالب نتيجه ممتازة، وأخرى لطالب نتيجه متوسطة، وثالثة لطالب درجته متدنية)، علماً بأن الاختبار النهائي يفضل أن يكون موحداً بين جميع شعب المقرر الدراسي. وينبغي توفير ذلك لجميع الشعب وخاصة إذا كانت الاختبارات مختلفة من شعبة لأخرى.

و) الواجبات الصفية

وجود نسخ من الواجبات الصفية التي عقدت خلال الفصل الدراسي، ونموذج تقويم الواجب الصفّي الجماعي الذي يستخدم نموذج المقياس المتدرج (الملحق 7-5) الذي يتم من خلاله قياس عمل الطلبة بشكل فردي وبشكل جماعي ومنح الطلبة درجاتهم المستحقة، ونموذج تقويم تصحيح المحاضر للواجب الصفّي، وثلاث إجابات للطلبة كعينات (أولاهما لطالب نتيجه ممتازة، وثانيها لطالب نتيجه متوسطة، وثالثها لطالب درجته متدنية).

ز) الواجبات المنزلية

وجود نسخ من الواجبات المنزلية التي عقدت خلال الفصل، ونموذج تقويم الواجب المنزلي، ونموذج تقويم تصحيح المحاضر للواجب المنزلي، وثلاث إجابات للطلبة كعينات (أولاهما لطالب نتيجه ممتازة، وثانيها لطالب نتيجه متوسطة، وثالثها لطالب درجته متدنية).

ح) المشروعات/ البحوث

ويتوفر لها مقياس متدرج على شكل نموذج (الملحق 7-6)، يتم من خلاله منح الطلبة درجاتهم المستحقة حسب مجموعة من المعايير الدقيقة والواضحة.

ط) المشاركة الصفية

ويتوفر لها مقياس متدرج على شكل نموذج (الملحق 7-7)، يتم من خلاله منح الطلبة درجاتهم المستحقة حسب مجموعة من المعايير الدقيقة والواضحة.

ي) تقرير شامل للملف

يقوم من خلاله منسق ومدرسو المقرر الدراسي بكتابة تقرير شامل عن المقرر الدراسي، وملفه في نهاية الفصل الدراسي تشمل مدى مناسبة مخرجات التعلم للمقرر الدراسي، وما تم تغطيته من مخرجات تعلم المقرر الدراسي، ولماذا، وما تم تغطيته من خطة المقرر الدراسي، ولماذا، ومدى مناسبة مصادر التعلم للمقرر الدراسي، ومدى مناسبة طرق تقويم المقرر الدراسي، ومناسبة الدرجات الممنوحة لكل طريقة وآلية تقويمها للطلبة، ومدى مناسبة المتطلب السابق للمقرر الدراسي، واقتراحات بشأن ذلك، إضافة إلى ملاحظات عامة على المقرر الدراسي وسير العمل به بشكل عام، وأي مقترحات تحسينية للمستقبل (الملحق 7-8).

ك) نتائج الطلبة التفصيلية

عبارة عن توزيع درجات الطلبة النهائية والإحصائيات والرسومات المناسبة لذلك، ويتم الحصول عليه إلكترونياً من خلال نظام الدرجات الإلكتروني. ويجب أن يبين هذا التقرير الدرجات التفصيلية لكافة أدوات التقييم المستخدمة في المقرر الدراسي.

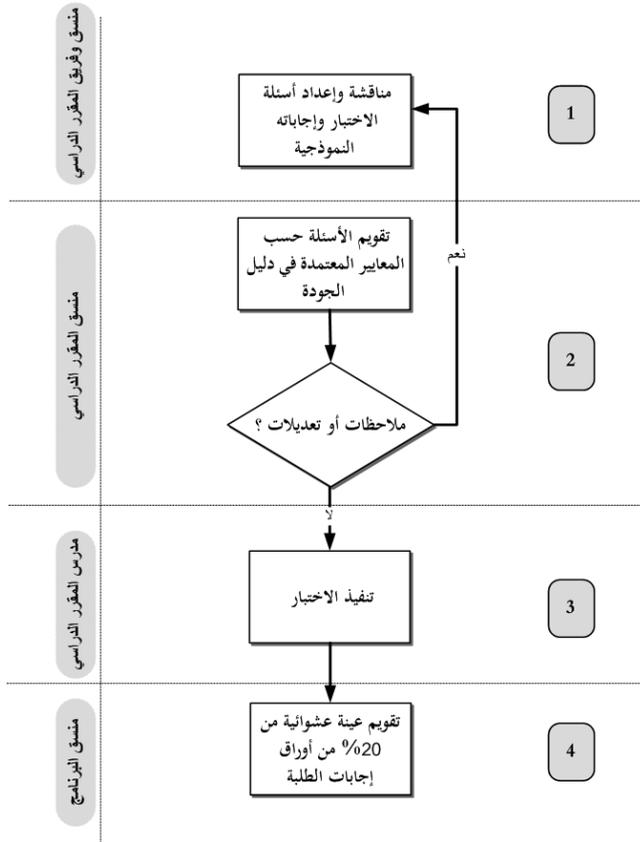
ومن ضمن الممارسات الحسنة التي تتعلق بمحتوى ملف المقرر الدراسي:

1. تصميم نموذج غلاف لمختلف طرق تقييم الطلبة (اختبارات، واجبات منزلية، واجبات صافية، إلخ)، بحيث يشتمل على النقاط الآتية: تاريخ إجراء التقييم، ووقت إجرائه، والدرجة النهائية للطلّاب، واسم الطالب ورقمه، واسم المقرر الدراسي ورقمه، والفصل الدراسي، واسم المدرس، ومدة التقييم، وذكر مخرجات التعلم التي سيحقّقه إجراء هذا التقييم، ثم تقسيم الدرجات على الأسئلة، ودرجة الطالب في كل قسم. ويمثل الملحق (7-9) عينة نموذج غلاف اختبار.
2. توحيد المادة العلمية للمقررات الدراسية المتشابهة التي يتم تدريسها عبر أوقات مختلفة هو إجراء يعبر في كثير من الأحيان عن الجودة. كما يمكن التوسع في هذه الخطوة بتوحيد الواجبات الصافية عبر الشعب المختلفة، أو على الأقل ضمان نفس المستوى لتحقيق العدالة بين الطلبة.

4.7 الإجراءات المستخدمة في ملف المقرر الدراسي

أ) تقييم جودة الاختبارات والإجابة النموذجية

يُعد تصميم اختبارات الطلبة من أهم أدوات التقييم في الخطة الدراسية للمقرر الدراسي، كما أنه يعد من أهم أساليب التقييم المباشر لمخرجات تعلم المقرر الدراسي. ويمكن تصميم وتقييم اختبارات الطلبة من خلال أربع خطوات رئيسة، كما هو مبين في الشكل (7-3).



الشكل (3-7): خطوات تصميم وتقييم اختبارات الطلبة

ولابد من الإشارة إلى أن منسق ومدرسي المقرر الدراسي مسؤولون عن تصميم وتنفيذ اختبارات الطلبة في كل شعب المقرر الدراسي في الفترات المختلفة، بحيث يضمن المنسق وفريقه بأن تكون صعوبة الاختبارات متقاربة المستوى في كافة الشعب، بالإضافة إلى التأكد من أن أسئلة الاختبار لن تكون متشابهة مع الواجبات الصفية أو الواجبات المنزلية للطلبة. كما يتم التأكيد على أن يكون تصميم الأسئلة متنوعاً بحيث يشمل أسئلة موضوعية، وأسئلة مقالية، وأسئلة لحل المشكلات، وأسئلة تثير التفكير. ولابد من الإشارة مجدداً إلى أنه يجب مراعاة تصنيف بلوم في عملية وضع الأسئلة بحيث يراعى مستوى تسلسل الأفعال المناسبة لمخرجات تعلم المقرر الدراسي بالفعل والمستوى المناسب لجوانب المعرفة والمهارات والقدرات التي ينبغي للطلاب أن يكون قادراً على تحقيقها بعد أن ينهي المقرر الدراسي. ويتم التأكد من أنه تم تصميم الإجابة النموذجية لاختبارات الطلبة وتم وضع الدرجات المستحقة عليه وذلك قبل إجرائه، بحيث يتم مقارنة إجابات الطالب والدرجات التي حصل عليها بالإجابة النموذجية ودرجاتها، إضافة إلى أنه تم تصحيح إجابات الطلبة بشكل سليم بحيث يكون هناك تغذية راجعة للطلبة على إجاباتهم غير الصحيحة.

ويجب أن يشمل نموذج تقييم أسئلة الاختبارات وإجاباتها النموذجية على نقاط واضحة في التقييم على شكل جدول يتم استخدامه من قبل المقوم، ويشمل: صحة صياغة الأسئلة ولغتها، وإن كانت تغطي مخرجات تعلم المقرر الدراسي المطلوبة، ومدى استخدام أسئلة مناسبة ومتنوعة، واستخدام نماذج اختبارات مختلفة ولكن بنفس المستوى، وعدم إعادة أسئلة الاختبار من الواجبات المنزلية أو الصفية التي أعطيت في نفس الفصل الدراسي. بالإضافة إلى نقاط تشمل درجات الإجابة النموذجية وتوافقها مع خطة المقرر الدراسي، وإذا كان هناك أجوبة نموذجية لجميع الأسئلة، وتوزيع الدرجات لجميع الأسئلة، وإذا كانت الإجابة النموذجية صحيحة وبلغة واضحة ومعتمدة من فريق المقرر الدراسي الذي يتكون من مدرسي المقرر الدراسي وبرئاسة منسق المقرر الدراسي.

ومن ضمن الممارسات الحسنة التي تتعلق بتقويم جودة الاختبارات والإجابة النموذجية:

1. مراقبة درجات الطلبة في الاختبارات عن طريق أخذ عينة عشوائية كافية من أوراق إجابات الطلبة، وعادة ما تكون 20%، وإعادة تقييمها والتأكد من دقة التصحيح وعدالته. ومن الممكن أن يتم تصميم نموذج خاص لمراقبة دقة الدرجات يحتوي على أسئلة تتعلق بتوزيع الدرجات وتوافق التصحيح مع الإجابة النموذجية وخطة المقرر الدراسي، وصحة جمع الدرجات. بالإضافة إلى الاهتمام بوجود تغذية راجعة مناسبة من قبل المدرس على ورقة إجابة الطالب، بحيث تكون واضحة ومبررة لنقص درجة الطالب.

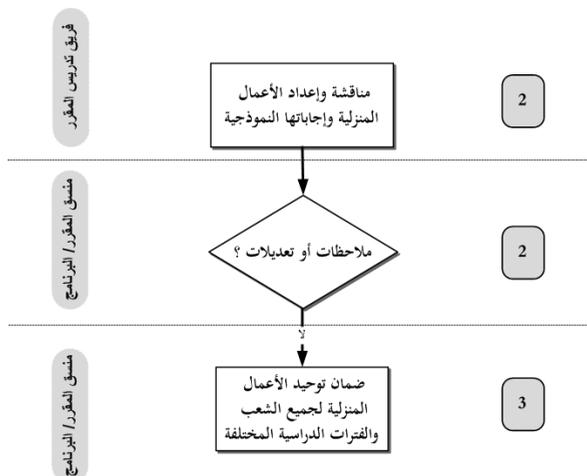
2. تحليل درجات الطلبة إحصائياً، بحيث يمكن للمطلع عليها أن يكون لديه انطباعات عامة عن مخرجات الاختبار بطريقة سريعة. ويمكن اعتماد بعض الاختبارات الإحصائية التي تُظهر نتائج الطلبة بصورة شمولية وقادرة على التحسين في المرات اللاحقة (الملحق 7-10).

ب) تقويم جودة الواجبات المنزلية أو الصفية

تعد الأعمال المنزلية، مثل: الأبحاث، والمشروعات، وأوراق العمل، ونحوها، أحد العناصر الرئيسية في أدوات التقييم للمقرر الدراسي. ويمكن أن يتم تصميم وتنفيذ الأعمال المنزلية للمقرر الدراسي بعد مرورها بثلاث خطوات رئيسية، كما هو مبين في الشكل رقم (7-4).

يقوم فريق تدريس المقرر الدراسي خلال الاجتماع الدوري بمناقشة وإعداد الأعمال المنزلية وإجاباتها النموذجية المطلوب تنفيذها للمقرر الدراسي للفترة القادمة، بناءً على التقييم الزمني المدرج في الخطة الدراسية للمقرر الدراسي. وبما أن الأعمال المنزلية موحدة لجميع شعب تدريس المقرر الدراسي في كافة الفترات الدراسية،

يقوم منسق المقرر الدراسي باعتماد الأعمال المنزلية وعرضها على منسق البرنامج الأكاديمي الذي يقوم بدوره باعتمادها كذلك. وفي حال وجود أي ملاحظات أو تعديلات من قبل منسق المقرر الدراسي أو منسق البرنامج الأكاديمي، يتم إعادتها إلى فريق تدريس المقرر الدراسي لإجراء التعديلات المطلوبة وإعادة تقييمها بنفس التسلسل السابق.



الشكل (4-7): خطوات تصميم وتقييم وتنفيذ الأعمال المنزلية للمقرر الدراسي.

كما ويتم تصميم الإجابة النموذجية للأعمال المنزلية ووضع توزيع الدرجات المستحقه عليها وذلك قبل إجرائها، بحيث يتم مقارنة إجابات الطلبة والدرجات التي حصلوا عليها بالإجابة والدرجات النموذجية لضمان العدالة والدقة والموضوعية خلال عملية التصحيح. كما يتم تصحيح الأعمال المنزلية للطلبة بحيث يكون هناك تغذية راجعة للطلبة على إجاباتهم.

ومن ضمن الممارسات الحسنة التي تتعلق بتقويم جودة الواجبات المنزلية أو الصافية:

1. الاعتماد على أحد أنظمة إدارة المحتوى التعليمي، مثل نظام مودل (Moodle)، في عرض الواجبات على الطلبة واستلامها منهم بشكل آلي وبشكل قابل للمراقبة والمتابعة.
2. تحديد المجال العام (Scope) والموضوع المحدد (Focus) لكل عمل منزلي، وتاريخ إجراء العمل المنزلي، وتاريخ تسليمه لمدرس المقرر الدراسي، والدرجة المستحقه له، ومخرج التعلم الذي سيغطيه.
3. استخدام أحد برامج الحاسوب لكشف نسبة التشابه والنسخ والاحتتيال في الواجبات المنزلية، مثل: برنامج (Turnitin)، وذلك لتسهيل مهمة المدرس في كشف السرقات العلمية وبالتالي دقة تقويم أعمال الطلبة. ويفضل الربط المباشر بين برنامج كشف التشابه مع نظام إدارة المحتوى الإلكتروني، بحيث يقوم برنامج

الكشف ببيان نسب ومعلومات التشابه لأي عمل يتم تقديمه حسب نظام إدارة المحتوى الإلكتروني بشكل تلقائي.

ج) تقويم أعمال الطلبة في الواجبات الصفية والمشروعات والأبحاث والعروض

يعد مقياس الدرجات المتدرج/ الروبريك (Rubric) أداة علمية مهمة لحساب درجات التقويم في الأعمال المختلفة للطلبة، حيث تحتوي على مجموعة من المعايير والقواعد المنسقة والعادلة المرتبطة بالأهداف التعليمية والتي تستخدم لتقييم أداء الطالب في الأنشطة التعليمية المختلفة. ويتم استخدام الروبريك لتقييم أداء الطلبة في الأعمال المختلفة، سواء الجماعية مثل الواجبات الصفية (Group Work) أو الفردية، مثل: المشروعات والأبحاث، وذلك عبر أداة تقييم خاصة يتم تصميمها وتوزيعها على مدرسي المقررات الدراسية المختلفة بحيث تتوحد أدوات القياس لأعمال الطلبة.

وهناك ثلاثة أنواع من الروبريك لتقييم أعمال الطلبة في العادة، وهي:

1. الروبريك لتقييم "العرض التقديمي" (Presentation)، ويستخدم لتقييم عروض أعمال الطلبة المختلفة في المشروعات (Projects) والحالات الدراسية (Case Studies)، ونحوه. وهو مقسم إلى عدة معايير، تشمل: تقييم المحتوى ومناسبته ودقته، وتقييم المعلومات، والقدرة على توصيل المعلومات للحاضرين، والمناقشات في الفصل الدراسي إن وجدت، والمصادر العلمية المستخدمة، وتوقيت التقديم، إلخ. حيث يخضع كل معيار من هذه المعايير لمقياس درجات متدرج من 1 إلى 4 (الملحق 7-11). إضافة إلى ذلك، يمكن استخدام نموذج خاص (الملحق 7-12) لتقييم أعمال الطلبة الجماعية طيلة عملهم في المشروع، ابتداءً باختيار موضوع المشروع وانتهاءً بعرضه على لجنة التحكيم.
2. الروبريك لتقييم "مشاركة الطلبة داخل المحاضرة" (Participation)، وهو مقسم إلى عدة معايير، تشمل: الحضور، والتحضير للمحاضرات، والمناقشات الصفية، والقدرة على المتابعة العلمية، إلخ. كما يخضع كل معيار من هذه المعايير لمقياس درجات متدرج من 1 إلى 4 (الملحق 7-7).
3. الروبريك لتقييم "الواجبات الصفية الجماعية" (Group Work)، حيث ينقسم هذا الروبريك إلى قسمين بالتساوي، يحتوي الأول على درجة الطالب الفردية، وهي مقسمة إلى: معايير مشاركته بفعالية في المجموعة، ومساعدته لباقي أفراد المجموعة، ومشاركته في المناقشة الهادفة، ومتابعته للواجب. وتتفاوت في هذا القسم درجات الطلبة، حيث يتم تقييم كل طالب على حده. أما القسم الثاني، فيعتبر الدرجة موحدة لجميع أعضاء المجموعة كفريق واحد، حيث يعبر عن تفاعل المجموعة، والالتزام، وتحقيق

الأهداف، والعمل كمجموعة، وتقويم إجابة المجموعة على الواجب المطلوب منهم. كما يخضع كل معيار من هذه المعايير لمقياس درجات متدرج من 1 إلى 4 (الملحق 7-5).

وعلى الرغم من أن تطبيق هذا المقياس يضيف أعباءً إضافية على مدرس المقرر الدراسي، إلا أنه يساعد في رصد درجة الطلبة المستحقة في أعمالهم المختلفة وفقاً لمعايير محددة بشكل دقيق ونزيه مما يجعلها أكثر بساطة وشفافية. إضافة إلى البعد عن التقدير الشخصي المبني على الأهواء، كما ويقدم أرضية صالحة للقيام بتقويم ذاتي والتفكير ومراجعة النظراء.

د) التقويم الداخلي

يعد مرحلة التقويم الداخلي مرحلة أساسية ومهمة في أي نظام ضمان جودة، حيث يتم اختيار مجموعة معينة من المقررات الدراسية المطروحة في نهاية كل فصل دراسي لإجراء التقويم الداخلي عليها. وتتراوح أعداد المقررات الدراسية التي تخضع للتقويم الداخلي لمعايير المؤسسة الأكاديمية، حيث يمكن اختيار 20% من المقررات الدراسية كما هو متعارف عليه. ويهدف التقويم الداخلي إلى التأكد من أن فريق التدريس ملتزم بالمعايير الخاصة في دليل المؤسسة لمعايير ضمان جودة التعليم والتعلم من حيث الإجراءات، واستخدام النماذج الخاصة بالجودة، والالتزام بالخطة التفصيلية للمقرر الدراسي. ويهدف التدقيق الداخلي إلى التأكد من جودة أساليب التقويم ومناسبتها للمقررات الدراسية الخاصة بها، بالإضافة إلى التأكد من تغطية المادة العلمية للمقرر الدراسي كاملة، كما هو مبين في خطة المقرر الدراسي ووفق الجدول الزمني المتفق عليه (الملحق 7-13).

يتم في عملية التدقيق الداخلي للبرنامج الأكاديمي مراجعة شاملة لكافة محتويات ملف المقرر الدراسي، بحيث يتم تقويم المقرر الدراسي وقدرة مدرسيه على تغطية جميع مخرجات التعلم الخاصة به. ومن الجدير بالذكر أن هناك نماذج خاصة يتم تعيبتها توضح فيها كافة الثغرات والنقاط التي لم يتم تغطيتها بفعالية كما هو مصمم لها، ويمكن أن يحتوي التقرير على الخطوط العريضة لعدة نقاط، مثل: أدوات تقييم الطلبة (اختبارات، واجبات منزلية، واجبات صافية) وتقويم دقتها ووضوحها وصحتها وتغطيتها لمخرجات التعلم، وتقويم نماذج الاختبار للشعب المختلفة لنفس المقرر الدراسي كونها في نفس المستوى، وعينات من إجابات الطلبة التي تم تصحيحها وتقويم فيما إذا كان هناك عدالة في التصحيح وهل تم إعطاء تغذية راجعة مناسبة للطلبة عن سبب خصم درجات (الملحق 7-14). ويتم إرسال نسخة من التقارير السابقة إلى دائرة ضمان الجودة ونسخة لرئيس القسم الأكاديمي/منسق البرنامج، حيث يتم إجراء التعديلات اللازمة على ملف المقرر الدراسي حسب الملاحظات، وبالتسلسل الأكاديمي من رئيس القسم /منسق البرنامج إلى منسق المقرر الدراسي، وصولاً إلى مدرس المقرر الدراسي الذي يقوم بإجراء التعديلات المطلوبة ورفعها مرة أخرى بذات التسلسل الأكاديمي ليتم

التأكد من إجراء التعديلات المطلوبة. ولعل من المناسب التذكير هنا إلى أن دائرة ضمان الجودة في المؤسسة هي المسؤولة المباشرة عن التزام الدوائر المختلفة في المؤسسة بتطبيق الإجراءات المعتمدة فيما يتعلق بضمان الجودة والتحسين والتطوير المستمر .

ومن ضمن الممارسات الحسنة التي تتعلق بالتقويم الداخلي:

1. يمكن للمؤسسة الأكاديمية استحداث منصب جديد باسم "مقوم داخلي" (Internal Assessor) لكل برنامج أكاديمي. ويتم اختيار المقوم الداخلي بناءً على الخبرة المتراكمة لعضو هيئة التدريس والأداء في الفصول السابقة في جودة ملف المقرر الدراسي، أو الاستعانة بمقوم خارجي.
2. يمكن للمؤسسة الأكاديمية استحداث لجنة خاصة ضمن اللجان الأكاديمية تضم في عضويتها المقوم الداخلي لكل برنامج أكاديمي، وتجتمع بشكل دوري لمناقشة القضايا المتعلقة بالتدقيق والتقويم الداخلي وسبل التحسين والتطوير. كما ويمكن أن تقوم لجنة التقويم الداخلي بعمل لقاء عام بشكل فصلي، ليتم النقاش والحوار مع أعضاء الهيئة التدريسية حول الممارسات الحسنة والأخطاء الواجب تجنبها في الفصول القادمة.

5.7 المتابعة والتقويم والتحسين

تبدأ عملية متابعة ملف المقرر الدراسي عند طرح المقررات الدراسية للفصل الدراسي القادم، حيث يتم طرح عدد الشعب لكل مقرر دراسي، والوقت المناسب لطرح هذا المقرر الدراسي والمدرس/المدرسون الأقدر على تدريس هذا المقرر الدراسي. وعند البدء بالفصل الدراسي، يتم تحديد منسق للمقرر الدراسي الذي يقوم بدوره بالاجتماع بمدرسي المقرر الدراسي ليتفقوا على آلية عملهم طيلة الفصل الدراسي. وهناك أهمية بالغة لعمل اجتماع دوري ثابت، حيث يقوم منسق المقرر الدراسي ومدرسه بتدارس خطة المقرر الدراسي وتحديد أفضل السبل لتدريسه، وتوحيد المادة العلمية المعتمدة سواءً كانت ورقية أو إلكترونية، والاتفاق على طرق وأساليب تقييم الطلبة وجودتها، ومواعيد تسليمها، ومواعيد تسليم عينات من إجابات الطلبة، ومواعيد إدخال درجات الطلبة على النظام الحاسوبي (في حال توفره)، وصولاً إلى مواعيد تسليم النتائج النهائية لطلبة المقرر الدراسي وكتابة التقرير النهائي عن سير العمل في المقرر الدراسي.

أما بالنسبة إلى تقويم العمل في ملف المقرر الدراسي، فهناك دور لمنسق المقرر الدراسي ورئيس القسم/منسق البرنامج والمقوم الداخلي/الخارجي. وبالنسبة لمنسق المقرر الدراسي، فهو مسؤول عن ملف المقرر الدراسي وما يحتويه، حيث إنه مسؤول عن الاجتماعات الدورية لضمان المتابعة الحثيثة للعمل، كما أنه مسؤول

عن تقييم جودة طرق وأساليب تقييم الطلبة سواء كانت الاختبارات، أو الواجبات الصفية، أو الواجبات المنزلية، بحيث لا يتم تنفيذ أي من طرق تقييم الطلبة لأي مدرس للمقرر الدراسي إلا بعد أخذ موافقة منسق المقرر الدراسي عليه. كما أنه مسؤول عن تقييم ملف المقرر الدراسي من خلال تقرير نهائي يتم كتابته بالتعاون مع مدرسي المقرر الدراسي. أما بالنسبة لرئيس القسم/منسق البرنامج الأكاديمي، فهو مسؤول عن جودة العمل في المقرر الدراسي، وغيره من المقررات الدراسية في البرنامج، كما أنه مسؤول عن ضمان جودة ملف المقرر الدراسي من خلال تفقد الملف وبأوقات دورية وتدوين ملاحظاته على الملف وما يحتويه والتوقيع على ورقة سجل الملف. وكذلك يقوم منسق البرنامج الأكاديمي بضمان جودة طرق تقييم الطلبة سواء كانت الاختبارات أو الواجبات الصفية أو الواجبات المنزلية من خلال الاطلاع على نماذج تقييم هذه الطرق وتدوين ملاحظاته والتوقيع عليها. ويمكن أن تقوم المؤسسة الأكاديمية بتعيين مقيم داخلي متخصص لكل برنامج، حيث يقوم بتدقيق العمل في ملف المقرر الدراسي وما يحتويه والتأكد من جودته من خلال أربع مراحل للعمل، المرحلة الأولى عند فتح ملف المقرر الدراسي للتأكد من احتوائه على الأجزاء الرئيسية للبدء في العمل ووجود النماذج التي سيتم استخدامها في الملف. وفي المرحلة الثانية، يتم التأكد من ضمان جودة العمل بعد التقييم في منتصف الفصل (الاختبار الأول، والواجبات المنزلية، والواجبات الصفية الجماعية حسب خطة المقرر الدراسي). ويتم نفس الأمر في المرحلة الثالثة من التقييم في نهاية الفصل. أما دور المقيم الخارجي، فيكون في المرحلة الرابعة والأخيرة بعد نهاية العمل في ملف المقرر الدراسي، ومن خلال الاختبار العشوائي لبعض الملفات، والتأكد من جودة العمل الذي تم خلال الفصل الدراسي وكتابة تقرير شامل لرئيس القسم أو العميد حول جودة العمل، الذي يقوم بإرساله إلى منسقي البرامج للعمل بهذه الملاحظات وبالتنسيق مع وحدة ضمان الجودة. وبعد كل مرحلة من مراحل العمل، يتم كتابة تقرير باستخدام نموذج خاص حول جودة العمل في ملف المقرر الدراسي، يتم إرساله لمنسق البرنامج الأكاديمي الذي يناقشه مع منسقي المقررات الدراسية والعمل بهذه الملاحظات حسب التسلسل المعتمد.

أما عملية التحسين، فتتم بعد تجميع ملاحظات المقيم الخارجي، والمقيم الداخلي، والتقرير النهائي لمنسق المقرر الدراسي حول المقرر الدراسي، والزيارات الصفية لمنسق البرنامج، للتأكد من آليات توصيل محتوى المقرر الدراسي للطلبة وتحقيق مخرجاته. وبعد ذلك يمكن أن يقوم منسق البرنامج بالاجتماع مع مدرسي البرنامج لتدارس هذه الملاحظات والاتفاق على آلية العمل في ملف المقرر الدراسي في الفصول الدراسية اللاحقة.

6.7 الملف الإلكتروني

إن مفهوم الملف الإلكتروني المتكامل هو امتداد لملف المقرر الدراسي التقليدي، بحيث يتكون من مجموعة من روابط قواعد البيانات التي تشمل الإنجازات الشخصية والمهنية، ونتائج فريق العمل، والمراجع الخاصة بالمقرر الدراسي، ومخرجات التعلم التي تم تحقيقها من خلال المقرر الدراسي. ويعد ملف المقرر الدراسي الإلكتروني من الأدوات المهمة لمشاركة التجارب بين المدرسين في مختلف الأماكن والأزمنة، بالإضافة إلى إمكانية إدارة المقررات الدراسية المختلفة دون الحاجة إلى التواجد في نفس المكان، وذلك في خطوة إدارية مميزة في حال وجود أكثر من فرع للمؤسسة التعليمية.

وقد يكون من الضروري اعتبار التحول إلى الملف الإلكتروني مصاحباً لاستخدام نظام إدارة المحتوى التعليمي (Learning Management System) مثل مودل (Moodle) أو بلاكبود (Blackboard)، وذلك بهدف إدارة محتوى المقررات الدراسية إلكترونياً من حيث محتوى المادة التعليمية، وأدوات التقويم المختلفة، وإدارة بعض الفعاليات التعليمية إلكترونياً، إضافة إلى تحويل ملف المقرر الدراسي الورقي إلى إلكتروني (e-Portfolio). ولعل من أهم الفوائد التي قدمها الملف الإلكتروني من خلال نظام إدارة المحتوى هو البناء التراكمي الإلكتروني لملف المقرر الدراسي، بحيث يتم الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس في الفصول السابقة وعدم ضياع وتجاهل الخبرات السابقة بانتقال الكوادر التدريسية وتغيرها.

ويجدر بالذكر أن أنظمة إدارة المحتوى عادة ما تقدم وحدات برمجية جاهزة لخدمة ملف المقرر الدراسي الإلكتروني، ونذكر منها هنا الوحدة البرمجية الخاصة بالملف الإلكتروني للمقرر الدراسي التي تقدمها مودل بعنوان Exabis e-portfolio والتي تعمل على تجميع كافة محتويات ملف المقرر الدراسي من خطة المقرر الدراسي، والمادة العلمية، والمواد المساندة، وعينة من إجابات الطلبة، ويمكن إضافة أي أجزاء أخرى تراها المؤسسة التعليمية ضرورية. وبالتالي يمكن اعتبار ملف المقرر الإلكتروني عن طريق نظام مودل نظاماً مرناً وقادراً على التأقلم مع المؤسسات التعليمية، كما يظهر في المثال المبين في الشكل (7-5).

My Portfolio: Syllabus

InformationSyllabusCourse NotesExamsAssignmentsSample of Student WorkSupport Material

Show my Portfolio Export Portfolio

You can upload your files

Upload New Syllabus

You can import one of your moodle files

Name	Course	Action
47753anthropology.pdf	Graduation Project	add this file

الشكل (5-7): مثال على الشكل العام لملف مقرر إلكتروني لإحدى المؤسسات التعليمية.

الملحق (1-7)

نموذج محتويات ملف المقرر الدراسي

رقم المقرر الدراسي:		اسم المقرر الدراسي:	
التاريخ:		الفصل الدراسي:	
الإجراء المتخذ	تعليقات/ ملاحظات	البند	الرقم
		خطة وصف المقرر الدراسي	1
		نسخ عن المادة التدريسية التي يستخدمها المدرس	2
		نسخ عن جميع أدوات التقييم المستخدمة (كالاختبارات، والتقييمات، والمشروعات، والأعمال المنزلية، وغيرها).	3
		نسخ عن جميع الأجوبة وجداول الدرجات التي أعدها المدرس لكل أداة من أدوات التقييم.	4
		ثلاث عينات مختلفة (ضعيف، ووسط، وممتاز) من أداء الطلبة من حيث الاستجابة لجميع أدوات التقييم الرئيسية.	5
		نسخة من النتائج النهائية لجميع الطلبة	6
		نسخة من تحليل النتائج النهائية للطلبة	7
		نموذج تقويم المنسق الأكاديمي لجودة الاختبار النهائي للمقرر الدراسي	8
		نسخة عن تقويم الطالب للمقرر الدراسي	9
		نسخة عن تقويم المدرس للمقرر الدراسي	10
		نسخة من تقويم المقوم الداخلي أو الخارجي لجودة أدوات ووسائل التقييم المستخدمة في المقرر الدراسي	11
ملاحظات إضافية/تعديلات مقترحة			
التاريخ:		اسم المنسق:	
		التوقيع:	

الملحق (3-7)

تقويم جودة الاختبار النهائي (قبل تنفيذه) لعضو هيئة التدريس

(الأسئلة والإجابة النموذجية)

رقم المقرر الدراسي:	اسم المقرر الدراسي:
التاريخ:	الفصل الدراسي:

الرقم	المعايير	ملاحظات منسق المقرر الدراسي الميدانية	رد مدرّس المقرر الدراسي على ملاحظات منسق المقرر الدراسي الميدانية	ملاحظات منسق المقرر الدراسي النهائية	مستوى الجودة (منسق البرنامج)
1	صحة الأسئلة وسلامة لغتها وتغطيتها لمخرجات تعلم المقرر الدراسي.				1
2	استخدام أسئلة مناسبة ومتنوعة (مثال: اختبار متعدد، إجابات قصيرة، تعريفات، إكمال فراغ، حل مسائل، شرح، إلخ).				2
3	استخدام نماذج اختبارات مختلفة بنفس المستوى.				3
4	أسئلة الاختبار مناسبة من حيث مستوى الصعوبة.				
5	مدة الاختبار ووقته وتوقيتيه.				
6	توزيع الدرجات على الأسئلة واضح وعادل ويتوافق مع خطة المقرر الدراسي.				
7	هناك أجنحة نموذجية لجميع الأسئلة وتوزع للدرجات لجميع الأسئلة.				
8	الإجابات النموذجية صحيحة وبلغة واضحة معتمدة من لجنة المقرر الدراسي.				
متوسط مستوى الجودة					

ملاحظات منسق البرنامج الأكاديمي:
اسم وتوقيع مدرس المقرر الدراسي:
اسم وتوقيع منسق المقرر الدراسي:
اسم وتوقيع منسق البرنامج الأكاديمي:

الملحق (4-7) جودة تصحيح الاختبار النهائي (بعد تنفيذ) لعضو هيئة التدريس

رقم المقرر الدراسي:	
التاريخ:	
اسم المقرر الدراسي:	
الفصل الدراسي:	

مستوى الجودة (منسق البرنامج)	ملاحظات المنسق النهائية	رد المدرس على ملاحظات المنسق الميدانية	ملاحظات المنسق الميدانية	المعايير	الرقم	متوسط مستوى الجودة		
						3	2	1
				ورقة الإجابة كاملة وتحتوي على توزيع صحيح ومناسب للدرجات بما يتوافق مع الإجابة النموذجية وخطة المقرر الدراسي.	1			
				هناك تغذية راجعة مناسبة تبين سبب خصم درجات في ورقة الإجابة.	2			
				جميع الدرجات صحيح.	3			
				استطاع المدرس أن يميز الغش وقام بأخذ الإجراء المناسب حسب الأنظمة والتعليمات المعتمدة.	4			

ملاحظات منسق البرنامج الأكاديمي:	
اسم وتوقيع مدرس المقرر الدراسي:	
اسم وتوقيع منسق البرنامج الأكاديمي:	

الملحق (5-7)

مقياس الدرجات المتدرج لمجموعة العمل الجماعي

رقم الواجب الصفي الجماعي ()

اسم المقرر الدراسي		اسم الطالب				
رقم المقرر الدراسي		رقم للطالب				
اسم المدرس		الفصل الدراسي				
الدرجة	1	2	3	4	5	الدرجات المحصلة البند
(أ) <u>الدرجة الفردية</u> (يتم إعطاء الدرجة لكل طالب بشكل منفصل)						
	لا يوجد مشاركة	مشاركة قليلة	مشاركة عادية	مشاركة متوقعة	مشاركة حماسية	التفاعل مع المجموعة
(ب) <u>الدرجة الجماعية</u> (يتم إعطاء نفس الدرجة لكل طالب في المجموعة)						
	لم تحقق المجموعة نتيجة	المجموعة حققت أقل من هدفهم	المجموعة حققت أغلب هدفهم	المجموعة حققت هدفهم	المجموعة حققت أكثر من هدفهم	تحقيق الهدف
	أفراد المجموعة يحاولون التنافس فيما بينهم	أفراد المجموعة لا يدعمون بعضهم	أفراد المجموعة يدعمون بعضهم إذا تم سؤالهم	أفراد المجموعة يدعمون بعضهم بعضاً بشكل متوقع	أفراد المجموعة يدعمون بعضهم بعضاً بحماس	العمل كفريق
	العمل المنجز بجودة ضعيفة وكثير من الأخطاء	العمل المنجز بجودة مقبولة	العمل المنجز بجودة جيدة مع قليل من الأخطاء	العمل المنجز بجودة متوقعة	العمل المنجز بجودة عالية ويدون أخطاء	الجودة
المجموع (20 درجة)						

الملحق (6-7)

البحث/المشروع

اسم المقرر الدراسي	اسم الطالب	
رقم المقرر الدراسي	رقم للطالب	
اسم المدرس	الفصل الدراسي	

التقويم						
الرقم	الفئة	أفضل من المتوقع	تقابل المتوقع	تقابل جزء من المتوقع	لا تقابل المتوقع	الدرجة
		4	3	2	1	
1	مقدمة التقرير					
2	مدى صحة المعلومات					
3	عمق التحليل					
4	تنوع مصادر البحث					
5	القدرة على المناقشة					
6	مدى تسلسل الأفكار والموضوعات					
7	سلامة اللغة المستخدمة في البحث					
8	استخدام المراجع في البحث					
9	عمق الاستنتاجات					
10	التزام الطالب بالتسليم في الموعد المحدد					
	المجموع (40 درجة)					

الملحق (7-7)
المشاركة الصفية

اسم المقرر الدراسي	اسم الطالب	
رقم المقرر الدراسي	رقم للطالب	
اسم المدرس	الفصل الدراسي	

التقويم						
الدرجة	لا تقابل المتوقع 1	تقابل جزء من المتوقع 2	تقابل المتوقع 3	أفضل من المتوقع 4	الفئة	الرقم
					الحضور	1
					التحضير والاستعداد للمحاضرة	2
					المشاركة الصفية	3
					المساهمة في النقاش	4
					القدرة على المناجعة العلمية	5
					المساهمة في الرد على ملاحظات زملائه الطلبة	6
					المجموع (20 درجة)	

الملحق (7-8)

تقويم عضو هيئة التدريس للمقرر الدراسي*

نشكرك على تفضلك بالمشاركة في هذه الاستبانة التي ستساعدنا على تقديم وحدات دراسية وبرامج أكاديمية أفضل للجامعة. نرجو أن تقرأ الجملة المكتوبة بتمعن، ثم قم بالاجابة عليها حسب انطباعك.

1. مدى مناسبة مخرجات تعلم المقرر الدراسي؟

.....
.....

2. مدى مناسبة أدوات التقييم في المقرر الدراسي؟

.....
.....

3. مدى مناسبة الأوزان (الدرجات) الممنوحة لأدوات التقييم في المقرر الدراسي؟

.....
.....

4. مدى مناسبة الكتاب/الكتب المقررة للمقرر الدراسي؟

.....
.....

5. مدى مناسبة عدد الوحدات (المحاور) الدراسية في المقرر الدراسي؟

.....
.....

6. مدى مناسبة المتطلب السابق للمقرر الدراسي، إن وجد؟

.....
.....

7. ما الاقتراحات التي تراها مناسبة لتطوير المقرر الدراسي (يرجى ارفاق أوراق تفصيلية بالإقتراحات إن لزم الأمر)؟

.....
.....

*ملاحظة: ستستخدم نتائج هذه الاستبانة في تطوير أداء برامج الجامعة بما يتماشى وتوقعات الإدارة والمجتمع.

الملحق (7-9)

غلاف اختبار

تاريخ الاختبار:
موعد الاختبار:
اسم الطالب:
رقم الطالب الجامعي:
اسم المقرر الدراسي:
رقم المقرر الدراسي:
الفصل الدراسي:
مدة الاختبار:
اسم المدرس:

رقم السؤال	1	2	3	4	5	6	المجموع
درجة السؤال							
درجة الطالب							

ملاحظة: هذا الاختبار يمثل % من درجات الطالب النهائية

الملحق (10-7)

نموذج اعتماد نتائج المقرر الدراسي

اسم المقرر الدراسي:		رقم المقرر الدراسي:	
الفصل الدراسي/العام الجامعي:		اسم المدرس:	

المسجلون	المتقدمون للاختبار النهائي		الغائبون عن الاختبار النهائي		المنسحبون
أقل من 50 (راسب)	59-50 (ضعيف)	67-60 (مقبول)	75-68 (جيد)	83-76 (جيد جداً)	100-84 (ممتاز)

%0

المتوسط الحسابي: أعلى درجة: أدنى درجة:

ملاحظة: الرجاء تعبئة النموذج بجميع البيانات المطلوبة لكل شعبة على حده، مع التأكيد على ضرورة تعبئة الجدول استناداً إلى عدد الطلبة المتقدمين للاختبار النهائي.

الملحق (11-7)
تقويم العرض التقديمي

اسم المقرر الدراسي	اسم الطالب
رقم المقرر الدراسي	رقم للطالب
اسم المدرس	الفصل الدراسي

الرقم	الفئة	أفضل من المتوقع	تقابل المتوقع	تقابل جزء من المتوقع	لا تقابل المتوقع	المجموع
		4	3	2	1	
1	مدى شمولية العرض بكافة الموضوعات وتسلسل الأفكار					
2	القدرة على توصيل المعلومات والنقاش والإقناع					
3	سلامة اللغة المستخدمة في العرض					
4	مدى إتقانه لاستخدام التكنولوجيا في العرض					
5	التزام الطالب بالوقت المخصص للعرض					
	المجموع (20 درجة)					

الملحق رقم (7-12)

نموذج رصد درجة المشروع

	اسم الطالب		اسم المقرر الدراسي
	رقم الطالب		رقم المقرر الدراسي
	الفصل الدراسي		عنوان المشروع
	التوقيع:		اسم عضو اللجنة:
	التوقيع:		اسم عضو اللجنة:
	التوقيع:		اسم رئيس اللجنة:

رئيس اللجنة	عضو اللجنة	المشرف	1-التقرير (40%)
/3	/3	/3	تكامل العوامل الرئيسية للتقرير (الملخص، المقدمة، النتائج، الخ)
/3	/3	/3	- الصياغة اللغوية ودقتها
/3	/3	/3	- المعلومات العلمية ودقتها
/2	/2	/3	- الإخراج الفني
/2	/2	/2	- الصور والجداول التوضيحية
			2- الأداء العام خلال إنجاز المشروع (25%)
		/9	- الالتزام بالزيارات الأسبوعية
		/4	- إيجاد الحلول للمشكلات التي اعترضت المشروع
		/4	- الاطلاع على المصادر العلمية والمطالعة
		/8	- الجهد المبذول
/5	/5	/5	3- نوعية المشروع (15%)
			- فكرة المشروع جديدة، ومناقلة، وجيدة
			- ارتباط المشروع بالواقع والحاجة إليه
			- الإبداع في إخراج المشروع للواقع
			- سهولة الاستخدام
/7	/7	/6	4- عرض المشروع (20%)
			-التسلسل في شرح فكرة المشروع
			- التمكن من المقرر الدراسي والإجابة عن الأسئلة
			- المظهر العام
/25	/25	/50	المجموع (100 درجة)
		رقماً: كتابة:	

الملحق (7-13)

تقويم ملف المقرر الدراسي

اسم المقرر الدراسي:	رقم المقرر الدراسي:
الفصل الدراسي:	اسم المدرس:

الرقم	الفقرة	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
1	محتويات ملف المقرر الدراسي كاملة				
2	الشكل العام لملف المقرر الدراسي مناسباً				
3	توزيع الدرجات على أدوات التقويم عادلة وواضحة				
4	الجدية في تعبئة نماذج التقويم في ملف المقرر الدراسي				
5	تقرير تقويم المقرر الدراسي				
6	تقويم متابعة وضع محتويات ملف المقرر الدراسي في الوقت المناسب				
7	توافق أدوات التقويم مع خطة المقرر الدراسي				
8	دقة تصحيح أدوات التقويم				
9	هناك تنوع في أسئلة أدوات التقويم				
10	يوجد تغذية راجعة على ورقة إجابات الطلبة				

اسم وتوقيع مقوم الجودة: التاريخ:

الملحق (7-14)

تقويم المقوم الداخلي/الخارجي لجودة أدوات التقييم

رقم الاختبار () ، رقم الواجب المنزلي () ، رقم الواجب الصفّي الجماعي () ، رقم المشروع ()
اسم المقرر الدراسي: رقم المقرر الدراسي: التاريخ: الفصل الدراسي:

- الخطوط العريضة للتقويم:
1. الأسئلة واضحة وصحيحة لجميع المدرسين.
 2. تم تغطية مخرجات التعلم لجميع المدرسين.
 3. نماذج الاختبار للشعب المختلفة نفس المقرر الدراسي في نفس المستوى لجميع المدرسين.
 4. عينات إجابة الطلبة تم تصحيحها بطريقة صحيحة وتغطي تغذية راجعة للطلبة عن سبب خصم الدرجات لجميع المدرسين.
 5. الواجبات المنزلية والواجبات الصفية الجماعية والمشروعات موحدة لجميع المدرسين.
 6. الإجابة النموذجية صحيحة ورفيعة لجميع المدرسين.

الرقم	ملاحظات المقوم
رد المدرس/ منسق المقرر الدراسي	

اسم المقوم وتوقيعه: التاريخ:

الفصل الثامن

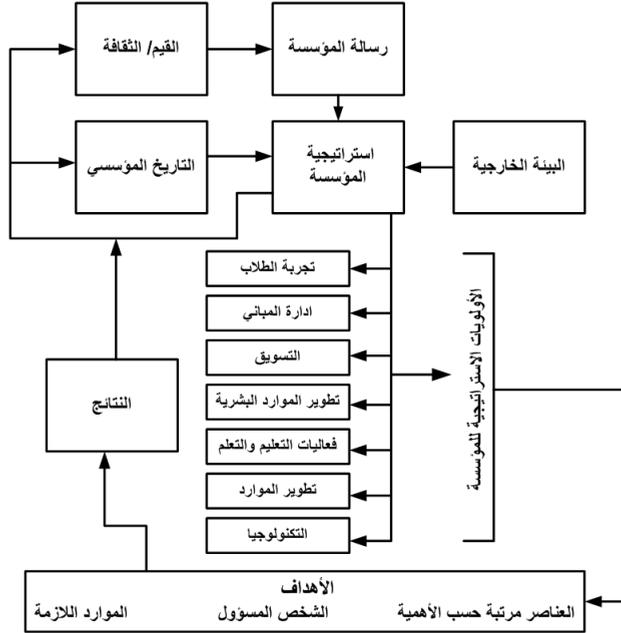
ضمان جودة الخدمات الإلكترونية

يُعرف ضمان الجودة للخدمات الإلكترونية على أنه مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تحسين الأداء وتقديم التوجيه في إدارة شبكات الاتصالات، والخدمات الإعلامية والتطبيقات الإلكترونية للمستخدم النهائي، والتي تهدف إلى زيادة رضا المستخدمين مما يؤثر في المؤسسة مادياً ومعنوياً على المدى الطويل. ويمكن أن تتعلق جودة الخدمات الإلكترونية بالمستويات المختلفة من خدمة البيانات التي تقدمها مصادر الشبكة لمستويات الخدمة الأعلى بنفقات المستويات الأدنى (خدمة أعلى بتكلفة أدنى).

يركز هذا الفصل على المعايير العلمية لضمان جودة الخدمات الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، وأهمية الخطة الاستراتيجية للخدمات الإلكترونية، وآلية تنفيذها عن طريق الخطة التشغيلية. ومن ثم يسلط الضوء على الخدمات الإلكترونية في المؤسسات التعليمية والتي تشمل على الأنظمة الإلكترونية المساندة، وأنظمة إدارة المحتوى التعليمي، واستخدام الخدمات الإلكترونية العامة، وخدمات المواقع الإلكترونية، وشبكات التواصل الاجتماعي لخدمة المؤسسة التعليمية. كما يتطرق هذا الفصل إلى الأخلاقيات الإلكترونية، إضافة إلى آلية تقويم الخدمات الإلكترونية في المؤسسة التعليمية.

1.8 الخطة الاستراتيجية للخدمات الإلكترونية

يُعد التخطيط الاستراتيجي طريقة للإجابة عن أربعة أسئلة أساسية، وهي: ما وضع المؤسسة الآن؟ وماذا تريد المؤسسة أن تكون؟ وما حجم الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المأمول؟ وما الموارد اللازمة للوصول إلى الهدف المأمول؟ ويبين الشكل (8-1) خطوات التخطيط الاستراتيجي بشكل عام.



الشكل (8-1): خطوات التخطيط الاستراتيجي بشكل عام.

تتطلب الإجابة عن هذه الأسئلة وعياً أفقياً وعمودياً. الوعي الأفقي من حيث فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، أما الوعي العمودي فهو من حيث تحليل الموارد التكنولوجية والبشرية والمالية ذاتها. ويجدر الانتباه إلى أن الخطط الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والأهداف المأمول تحقيقها تنقسم بناءً على مجال الخدمة والفئة الإلكترونية التي تستهدفها، على سبيل المثال مثل: تطوير البرمجيات والتطبيقات، واقتناء الأجهزة وتحديثها، وصيانة مركز المعلومات، والحفاظ على أمن البيانات وسريتها، وتوافق الأجهزة والمعدات والبرمجيات.

ولعل النموذج الأكثر شهرة في التخطيط الاستراتيجي هو نموذج بريسون للمنظمات العامة وغير الربحية (Bryson, 2011). ويقترح بريسون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تحتاج إلى عشر خطوات (الشكل 8-2)، كما يأتي:

1. تحديد آليات التخطيط الاستراتيجي.
2. تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.
3. توضيح الرسالة والقيم التنظيمية للمؤسسة.
4. تقويم البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات.

5. التعرف على القضايا الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة.

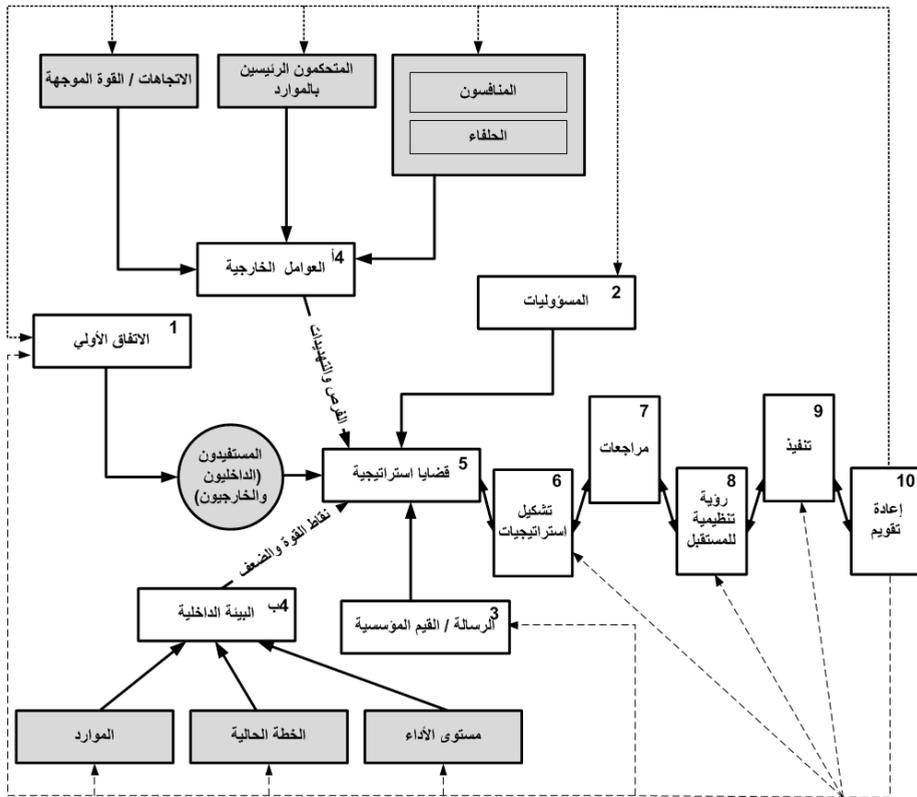
6. تشكيل استراتيجيات لإدارة هذه القضايا.

7. مراجعة واعتماد الخطة الاستراتيجية.

8. تأسيس رؤية تنظيمية فعالة.

9. تطوير عملية تنفيذ فعالة.

10. متابعة وإعادة تقويم وتحسين الاستراتيجيات.



الشكل (8-2): عملية التخطيط الاستراتيجي للخدمات الإلكترونية.

فيما يأتي نموذج من قائمة مكونة من إحدى عشرة نقطة لبناء المكونات الأساسية لخطة الخدمات الإلكترونية الاستراتيجية، إلا أنه يجب الانتباه إلى أن هذه الخطوات عامة وتحتاج إلى تعديل وتخصيص بحسب حاجة

المؤسسة التعليمية ورؤيتها ومكانتها. وبين الملحق (8-1) نموذجاً يمكن استخدامه لتطوير خطة استراتيجية للخدمات الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، وعلى النحو الآتي:

1. تقييم حجم الاستعداد: ويشمل مقدرة المؤسسة للإجابة مقدماً عن بعض الأسئلة الأساسية التي تتعلق باستعدادها لخوض هذه العملية، وذلك مثل: ما السبب الأساسي لبناء هذه الاستراتيجية؟ وكم من الوقت سيستغرق بناء الاستراتيجية؟ وما مقدار المخصصات المالية التي سترصدها المؤسسة لهذه الغاية؟ وهل يعتقد المستفيدون (الطلبة، والأساتذة، ومجلس الأمناء، إلخ) بأن هناك حاجة للتغيير؟ وما الذي تم إنجازه بالنسبة للخطة السابقة؟ وما الذي يمكن أن يتم تقديمه بشكل مختلف الآن؟ وتتلخص هذه المرحلة في التعرف على اهتمام المستفيدين، وتمييز حدود التغيير المؤسسي الممكن، وإدارة التوقعات بشأن كلا الأمرين.

2. تحديد الرؤية والرسالة والقيم والغايات والطموح: وقد تبدو هذه الخطوة فلسفية إلى حد ما، إلا أنها مترابطة وتمثل الحكمة المرتبطة بالخدمات الإلكترونية ووجودها، وماضيها وحاضرها، وما المستقبل الذي تسعى إليه. وتمثل هذه الخطوة النتائج والطموح الذي تسعى الخطة لتحقيقه أو العواقب والتهديدات التي تسعى جاهدة في الابتعاد عنها. ولا بد أن تكون هذه الخطوة مرتبطة بالرؤية العليا للخدمات الإلكترونية والقيم التي تتمثل فيها هذه الخدمات بدون الدخول في تفاصيل الخدمات أو بنودها.

3. تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة (SWOT Analysis): إن معظم نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتحديات، قد تكون واضحة وجليّة بالنسبة للمؤسسة، إلا أن بعضها ليس كذلك. وتعمل هذه الخطوة على تحديد المناطق الغامضة أو غير الواضحة من خلال البحث الدقيق، وجمع البيانات وتحليلها، وذلك لإبراز الميزات التنافسية للخدمات الإلكترونية الموجودة في المؤسسة. ومن هنا، فإن هذه الخطوة تعد الأساس الذي سيتم الاعتماد عليه في التخطيط الاستراتيجي لأي دائرة من دوائر المؤسسة، بما فيها الخدمات الإلكترونية. ويتم التركيز في الخدمات الإلكترونية على نقاط القوة ونقاط الضعف في مجالات تطوير البرمجيات والتطبيقات، وقوة أو ضعف مركز المعلومات، وتوافق (أو عدم توافق) الأجهزة والمعدات والبرمجيات، وفعالية الخدمات المقدمة للمستفيدين.

4. تحليل الفجوات (Gap Analysis): تتم المقارنة الدقيقة في هذه المرحلة بين الخطوة الثانية والخطوة الثالثة للتعرف على حجم الفجوة بين الواقع والمأمول. فإذا كانت الفجوة بين الواقع والمأمول كبيرة وهناك بعض

الشكوك حول الموارد المتاحة، فيجب التأكد من أن الغايات المأمولة منطقية وواقعية، وإلا فيجب إعادة النظر فيها وتعديلها، إذا لزم الأمر. ففي هذه الخطوة يتم التأكد بأن الغايات المرسومة ممكنة التحقيق في بيئة مناسبة وموارد كافية. وبالنسبة للخدمات الإلكترونية، فإن تحليل الفجوات يعتمد بشكل أساسي على الموارد البشرية الداخلية أو قدرة المؤسسة توفير موارد بشرية خارجية لتأمين تحقيق الغايات المأمولة.

5. الأهداف: بعد تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية، والغايات، والقيم، ونقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة، يجب تحديد الأهداف بحيث تكون قابلة للقياس وواقعية وضمن إمكانيات المؤسسة. وتنقسم الأهداف: إلى أهداف قصيرة الأمد (أهداف تنفيذية خلال عام)، وأهداف متوسطة الأمد (أهداف تكتيكية خلال خمسة أعوام)، وأهداف طويلة الأمد (أهداف استراتيجية خلال عشرة أعوام أو أكثر). ويمكن للأهداف أن تكون أهدافاً كمية (يتم قياسها بالأرقام والإحصائيات)، أو أهدافاً نوعية (يتم قياسها بمعايير ومقاييس مختلفة). وبمجرد اختيار الأهداف، يجب أن يتم اختيار الأوزان المناسبة لكل هدف، وبالتالي يتم وضع الأولويات المناسبة مع كل منها.

6. الخيارات: لا بد من وجود طرق وأساليب مختلفة لتحقيق كل هدف من الأهداف في الخطوة الخامسة. وبالتالي تعمل هذه الخطوة على عرض كيفية تنفيذ كل هدف من الأهداف. وعادة ما تتبلور هذه الخطوة بعد عملية نقاش جماعي بين أصحاب العلاقة (Stakeholders) في المؤسسة، تركز على الحلول الإبداعية والشاملة حسب الموارد المتاحة وما يتعلق فيها من مخاطر وفرص وتحديات. وتتماز الخدمات الإلكترونية بأن الخيارات المتاحة فيها متجددة دائماً، وتحتاج إلى موارد بشرية ذات خبرة عميقة ومتجددة وذلك لأنها ذات أبعاد حديثة وجديدة على المستوى التقني والمعايير المستند إليها.

7. الاستراتيجيات والمبادرات: تعد عملية صياغة الاستراتيجيات قلب عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تمثل الطرق والأساليب التي يتم من خلالها تقليل الفجوة بين الواقع الفعلي والغايات المأمولة في المستقبل. ويجب أن تضم الاستراتيجيات في الخدمات الإلكترونية عدة مجالات وأطر، منها: تطوير البرمجيات والتطبيقات، واقتناء الأجهزة وتحديثها، وصيانة مركز المعلومات، والحفاظ على أمن البيانات وسريتها، وتوافق الأجهزة والمعدات والبرمجيات.

8. الوقت والموارد: يتم في هذه المرحلة تحديد الوقت اللازم لتحقيق الأهداف المأمولة والموارد اللازمة لها، ذلك أن عدم تحديد وقت محدد يعني إهداراً للموارد والطاقات، بالإضافة إلى عدم القدرة على تحديد المسؤوليات.

وتعد الشفافية والوضوح في تحديد كمية وتوقيت استخدام الموارد، بالإضافة إلى تخصيص موازنة واضحة، ونظام مكافآت عادل وشامل، من الأمور الحاسمة في تحقيق الأهداف المرسومة.

9. المحاسبة والمسؤولية: يضمن تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات، من خلال تحديد المطلوب وتوقيت تنفيذه بدقة، وضوح تحديد المسؤوليات وإمكانية المحاسبة على التقصير، إن وجدت، بدلاً من أن تكون المسؤوليات غير واضحة والمحاسبة غير ممكنة.

10. التواصل: قد تكون الأهداف والخطط والاستراتيجيات واضحة ومعروفة لمن شارك وساهم في وضعها وتطويرها، وهذا غير كاف لنجاحها وتحقيقها وتجنب مقاومة التغيير المحتملة، إذ لابد من أن تكون هذه الأهداف معروفة على نطاق أوسع لكل أصحاب العلاقة مع المؤسسة، وذلك من خلال وسائل التواصل الرسمية وغير الرسمية المتاحة.

11. التقييم والتغذية الراجعة: يجنب وضع آليات رصد الأداء والنتائج المؤسسة عنصر المفاجأة ويمكنها من تعديل ظروفها ومواردها بما يتناسب مع العوامل المؤثرة، وذلك من خلال تطوير مصفوفة توضح الأهداف المراد تحقيقها، ونسبة المخصصات المتاحة لكل منها، ووسائل تقييمها ضمن إطار زمني محدد يعد ضرورة لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجيات.

2.8 الخطة التشغيلية للخدمات الإلكترونية

تعد الخطة التشغيلية ترجمة لما تم التخطيط له في الخطة العامة لتكنولوجيا المعلومات، حيث يتم من خلالها تحديد الغاية، والاستراتيجيات التي تم تحديدها لتحقيق هذه الغاية، والوقت اللازم لكل استراتيجية، ووقت البدء فيها، وما يسبقها من استراتيجيات معتمدة عليها، والموارد المحددة لكل استراتيجية، والجهة المسؤولة عن تنفيذها، وآلية متابعتها، بالإضافة إلى أي ملاحظة حول أي تفصيل عما سبق. وفيما يلي مثال بسيط لجزء من خطة تشغيلية يتم العمل فيها بإحدى المؤسسات التعليمية العربية (الشكل 8-3)، يليه في (الشكل 8-4) أحد الطرق المستخدمة في تمثيل الخطة التشغيلية وهو مخطط جانث (Gant Chart). ويبين الملحق (8-2) نموذجاً موسعاً يمكن استخدامه لتطوير الخطة التشغيلية للخدمات الإلكترونية في المؤسسة التعليمية.

(Management Systems)، أو أنظمة إدارة محتويات التعلم (Learning Content Management Systems)، أو منصات التعليم الإلكترونية (eLearning Platforms)، أو غيرها.

ومن أهم مهام أنظمة المحتوى الإلكتروني الأساسية ما يأتي (إطميزي، 2009):

1. إدارة المقررات، والفصول، والبرامج التعليمية.
2. إدارة تسجيل، ومتابعة دخول الطلبة، ونشاطاتهم، ونتائج اختباراتهم، وتمارينهم.
3. توفير تقارير متنوعة للإدارة.
4. توفير أدوات تأليف المحتوى.
5. توفير أدوات إضافة الأنشطة والموارد وإدارتها.
6. توفير أدوات اتصال وتواصل بين عناصر العملية التعليمية مثل: المنتديات، والدرشات، والاقتراحات.

وتوفر هذه النظم إدارة فعالة لبيانات ومعلومات الطلبة خلال حياتهم الأكاديمية، حيث تمكنهم وأعضاء هيئة التدريس من الوصول إلى المعلومات الأكاديمية والبيانات الضرورية والتعامل معها بكفاءة عالية مع المحافظة على أمنها وسريتها. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الأنظمة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس إمكانية أداء جميع نشاطات التسجيل والإجراءات الأكاديمية مباشرة بواسطة الخدمات الذاتية التي توفرها على شبكة الانترنت ببسر وسهولة. وتوفر أنظمة إدارة التعليم نطاقاً واسعاً من التطبيقات والحلول التقنية المتميزة للمتفاعلين معها، مما يساعد على تقليص العمل الكتابي والجهد اليدوي ويسهم في تقليل نسبة الخطأ البشري. كما يؤدي ذلك إلى استثمار أفضل لوقت متخذي القرار ذوي العلاقة بصياغة الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، وتركيزاً أعلى للجهاز الإداري المسؤول عن تنفيذ تلك الخطط لتحقيق الأهداف المحددة و تقديم خدمات ذات جودة أعلى.

يجب أن تتكامل أنظمة المحتوى الإلكتروني مع مكونات منظومة إدارة المعلومات المؤسسية الأخرى لتنفيذ إجراءات العمل الأكاديمية والمالية والإدارية بفعالية تامة، حيث تساعد المستخدم في تطبيق الإعدادات التي تناسب خطط وإجراءات العمل بدون الحاجة إلى تدخل الطاقم الفني أو التقني. وتتعامل هذه الأنظمة مع الكم الهائل من البيانات المتعلقة بالطلبة والفصول الدراسية والتسجيل والتخريج والبيانات الإحصائية بكفاءة عالية.

2.3.8 أنظمة إدارة التعليم

ويعد أنظمة إدارة التعليم (Instructional Management Systems -IMS) نموذجاً آخرًا لتحديد المعايير الفنية والتقنية للأنظمة التعليمية من أجل دعم التشغيل المتبادل بين أنظمة التعليم الإلكتروني، حيث يمكن مديري الأنظمة من إنشاء حزم موارد مستقلة عن النظام الأساسي وحمايتها من الاستخدام غير المصرح به. وينبغي التنويه إلى أن هذه الأنظمة لا تستخدم في حلول التعليم الإلكتروني فقط، بل في التعليم التقليدي أيضاً، إذ يعد استخدام أنظمة إدارة التعليم كمادة مساندة ضمن التعليم والتعلم في النظام التقليدي من الممارسات الحسنة، لأنها تسهم بشكل فعال في تحسين صورة عملية التعليم والتعلم.

ويمكن تقسيم نظام إدارة التعليم إلى ثلاثة عناصر رئيسية:

1. البوابة الإلكترونية (Portal)

2. بوابة النظام الأكاديمي (Edugate)

3. الموقع الإلكتروني (Website)

وفيما يأتي تفصيل ذلك:

أولاً: البوابة الإلكترونية

تمنح البوابة الإلكترونية إدارة المؤسسة، والطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والزوار، نقطة عبور سريعة لخدمات المؤسسة. ومن أهم الميزات التي تقدمها البوابة الإلكترونية ما يأتي:

1. التوقيع الشخصي الموحد (Single Sign On): يُعدّ التوقيع الشخصي الموحد وسيلة شخصية ضرورية

لدخول مستخدمي منظومة وتطبيقات المؤسسة الأخرى بشكل موحد وسريع.

2. قنوات المعلومات: يمكن تشكيل قنوات لتوفير معلومات من مصادر داخلية أو خارجية، مثل: القنوات

الأكاديمية والمالية الإلكترونية، وقنوات درجات الطقس، والأخبار، والتسليّة، والبريد الإلكتروني الشخصي، والتقويم الشخصي، والأنشطة الرياضية، والصحف اليومية.

3. المعلومات المنتقاة: يمكن تصنيف مجموعات المستخدمين، وبالتالي التحكم بنوع وشكل المعلومات التي

يتلقونها من البوابة.

4. المحتوى الشخصي: توفر هذه الخاصية للمستخدمين إمكانية تعديل شكل ومحتوى بوابتهم الإلكترونية وتشكيل مصادر المعلومات المتوفرة فيها.
5. معلومات حسب الطلب: قد تكون المادة المستلمة جدولاً دراسياً أو الصفحة الرئيسية للطالب، أو بيانات مالية، أو تذكير بموعِد إعادة الكتب إلى المكتبة، أو العديد من المعلومات القابلة للتعديل.
6. الأدوات الشخصية: تمكن المستخدمين من إنشاء قنوات رئيسية وفرعية خاصة بهم، وتقويم ولوائح بما يجب أداؤه، ولوائح بالمتصلين، ومحادثات فورية، ومجموعات، وغيرها.
7. الأمان والسرية: يسمح النظام للمستخدمين بالوصول إلى المعلومات المتاحة لهم وتغيير البيانات المسموح لهم بتغييرها فقط.

ثانياً: بوابة النظام الأكاديمي

- تعد بوابة النظام الأكاديمي البوابة القناة الرئيسية لنطاق واسع من الخدمات الأكاديمية التي تمكن الطلبة وأعضاء هيئة التدريس من الوصول إلى البيانات الأكاديمية والتعامل معها، ومن أهمها:
1. خدمات الزوار: مثل: إدخال طلبات القبول، والتقويم الأكاديمي، والجدول الدراسي، ومرشد الكليات والخطط الأكاديمية.
 2. خدمات الطلبة: مثل: القبول، والتسجيل، ومتابعة النتائج، وخدمات الإجراءات الأكاديمية (إضافة، حذف، تغيير التخصص، إلخ)، واستعراض المعلومات والبيانات الأكاديمية (الجدول الدراسي، والدرجات، والتقويم الأكاديمي، ورصيد الحضور والغياب، إلخ).
 3. النظم المساندة: مثل: نظام الرسائل القصيرة، ويمكن لهذا النظام التواصل مع الطلبة عبر الهاتف المحمول لتوفير المعلومات حول الجدول الدراسي، ودرجات المقررات، والمعدل التراكمي والفصلي، وأخبار المؤسسة التعليمية، وقاعات وأوقات المحاضرات.
 4. خدمات الهيئة التدريسية: مثل: رصد النتائج، والإرشاد الأكاديمي، ومتابعة الحضور والغياب، واستعراض المعلومات والبيانات الوظيفية والأكاديمية، وتقديم مشروع البحث العلمي.
 5. خدمات الموظفين: مثل: متابعة سجلات الرواتب، ومتابعة سجل ورصيد الإجازات، وتقديم الإجازة، وملف البيان الوظيفي، والبيانات الشخصية.

وتتضمن بوابة النظام الأكاديمي عدة أنظمة فرعية، منها:

1. الشؤون الأكاديمية
2. القبول
3. التسجيل
4. الإجراءات الأكاديمية للطلبة
5. التخرج
6. رصد الدرجات واحتساب المعدلات
7. نظام محاسبة الطلبة
8. متابعة الرسائل الجامعية
9. مكافآت الطلبة
10. الخدمات الإلكترونية الأخرى

توفر منظومة إدارة المعلومات للمؤسسة التعليمية مجموعة من النظم المساندة التي تتكامل مع مكوناتها الأخرى لتوفير خدمات متكاملة للمستفيدين، ومن أبرز هذه النظم:

1. نظام دعم اتخاذ القرار

ويهدف إلى:

- دعم إدارة المؤسسة لتحسين عملية صناعة القرار.
- التحليل الإحصائي باستخدام بيانات تم جمعها مسبقاً.
- المساعدة في الاستعلام وتقديم التقارير.
- تحليل البيانات التاريخية لاتخاذ القرارات المستقبلية الصحيحة.

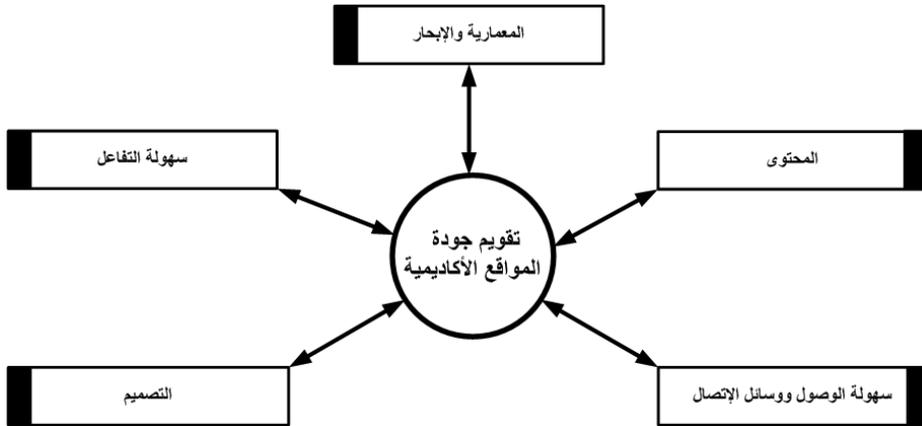
2. أنظمة الخدمات الإدارية المساندة

وتتكون من :

- نظام مراقبة المشروعات
- نظام الصيانة
- نظام العلاقات العامة
- نظام إدارة الاتصال
- نظام الأمن والسلامة

ثالثاً: الموقع الإلكتروني

يُعدّ الموقع الإلكتروني الواجهة الرئيسية للمؤسسة التعليمية إلى العالم الخارجي حيث تعرض من خلاله أخبارها ومعلوماتها العامة للجمهور. فقد تناولت العديد من الدراسات العناصر الرئيسية للموقع الإلكتروني التي يجب أن يراعيها الموقع بشكل عام لتحقيق ضمان جودته. وإن الإطار المقترح المُتبنى هنا (حسن وأبو الرّب، 2012) ناتج عن تكامل بين الدراسات السابقة المتوافرة والمتخصصة بجودة المواقع الإلكترونية بشكل عام، والمواقع الأكاديمية بشكل خاص، إضافة إلى خبرة الباحثين النظرية والعملية في هذا المجال. ويتكون إطار الجودة للمواقع الإلكترونية من خمسة عناصر رئيسة، وهي: المعمارية والإبحار، والمحتوى، وسهولة الوصول ووسائل الاتصال، والتصميم، وسهولة التفاعل مع الموقع، كما هو مبين في الشكل رقم (5-8).



الشكل (5-8): العناصر الرئيسية لتقويم جودة المواقع الأكاديمية.

وينبثق من كل عنصر من عناصر التقييم مجموعة من المؤشرات المستخدمة في تقييم جودة الموقع الإلكتروني وصولاً إلى موقع مثالي. ويبين الملحق (3-8) نموذجاً مقترحاً لكافة الجوانب لضمان جودة المواقع، حيث يركز على التفاصيل التي تم توضيحها في الإطار على شكل قائمة فحص يمكن قياسها والعمل على تنفيذها أو تطويرها.

1. المعمارية والإبحار (Architecture and Navigation)

يقصد بالمعمارية جودة تنظيم المعلومات داخل الموقع بحيث تكون المعلومات التي يعرضها الموقع مقسمة ومصنفة إلى مجموعات واضحة، بحيث تحتوي كل مجموعة على معلومات مرتبطة ومتعلقة ببعضها بعضاً. أما جودة الإبحار، فيقصد بها جودة روابط الموقع واحتواؤه على الأدوات الرئيسية (مثل: قائمة التصفح وأداة البحث الداخلية) التي تسهل تنقل المستخدمين بين صفحات الموقع المختلفة، وبالتالي تسهل الوصول إلى المعلومات بنجاح وبوقت زمني قصير.

ويمكن إجمال مؤشرات المعمارية والإبحار بما يأتي:

أ- الاتساق (Consistency)

اتساق وتوافق جميع الصفحات في الموقع في أسلوب أو طريقة عرضها، واتساق الألوان وتصميم المعلومات.

ب- دعم الإبحار (Navigation Support)

غنى الموقع بالروابط التي يسهل ملاحظتها وإدراكها من قبل المستخدمين، والتي تدعم تنقل المستخدمين بين صفحات الموقع المختلفة بسهولة.

ج- أداة البحث الداخلية (Internal Search Tool)

يحتوي الموقع على أداة بحث داخلية فعالة لتسهيل على المستخدمين إيجاد المعلومات.

د- عمل الروابط بشكل صحيح (Working Links)

جودة روابط الموقع من ناحية صحتها، وعملها بطريقة فعالة حسب توقعات المستخدمين.

هـ- غنى الروابط بالمعلومات (Resourceful Links)

يحتوي الموقع على روابط لمواقع أخرى ذات علاقة بالموقع الحالي لتزويد المستخدمين بمعلومات إضافية.

و- لا يوجد صفحات يتيمة (No Orphan Pages)

لا يحتوي الموقع على صفحات يصعب الإبحار والانتقال منها إلى صفحات الموقع الأخرى.

ز- هيكل منطقي للموقع (Logical Structure of Site)

المعلومات على الموقع منظمة ومرتبطة بطريقة واضحة وبأسلوب مباشر حسب توقعات المستخدمين.

ح- قائمة التصفح بسيطة (Simple Navigation Menu)

قائمة التصفح واضحة، وعناصرها مرتبة بأسلوب مباشر.

2. المحتوى (Content)

يقصد بجودة المحتوى احتواء الموقع على جميع المعلومات التي يحتاجها المستخدمون بفئاتهم المختلفة. ويعرض الموقع أيضاً المعلومات بشكل واضح ودقيق ويلتزم بتوقعات المستخدمين، ويجذب المستخدمين لقراءته، ولا يشعرهم بالملل عند تصفح صفحاته. ويمكن إجمال مؤشرات المحتوى بما يأتي:

أ- المعلومات حديثة (Up-to-Date Information)

يعرض الموقع معلومات حديثة، ويهتم بتحديث المعلومات، ويعلم المستخدمين عند إجراء أي تحديث على المعلومات.

ب- المعلومات مناسبة (Relevant Information)

يعرض الموقع معلومات واضحة ومفهومة تتناسب مع حاجات المستخدمين.

ج- المعلومات دقيقة (Accurate Information)

المعلومات التي يعرضها الموقع دقيقة وغير مضللة. ويمكن قياس هذا المؤشر باستخدام قائمة الفحص التالية:

1- دقة قواعد اللغة (Grammatical Accuracy)

المعلومات التي يعرضها الموقع خالية من الأخطاء النحوية.

2- معلومات عن المؤسسة (Information about Institution)

يحتوي الموقع على معلومات أساسية عن المؤسسة.

3- معلومات عن الكليات (Information about Colleges)

يحتوي الموقع على معلومات كاملة عن الكليات ويسهل الوصول لها.

4- معلومات عن الأقسام (Information about Departments)

يحتوي الموقع على معلومات كاملة عن الأقسام الأكاديمية في المؤسسة تتلاءم مع حاجات وتوقعات المستخدمين من برامج، وخطط دراسية، وأعضاء هيئة تدريس، وغيرها.

5- معلومات عن الدورات التدريبية وورش العمل والمؤتمرات (Information about)
(Training Courses, workshops, and conferences)

يحتوي الموقع على معلومات كاملة عن الدورات التدريبية وورش العمل والمؤتمرات التي تعقدها المؤسسة.

3. سهولة الوصول ووسائل الاتصال (Accessibility and Customer Service)

يقصد بجودة سهولة الوصول أن الموقع مفهرس بطريقة جيدة من قبل محركات البحث بحيث يسهل الوصول إليه من معظم محركات البحث، ويسهل توقع عنوانه الإلكتروني والوصول إليه. أما جودة وسائل الاتصال، فتعني أن الموقع غني بمعلومات تسهل على المستخدمين الاتصال بالمؤسسة بأساليب مختلفة، بحيث يختار المستخدمون الأسلوب الذي يلائمهم.

ويمكن إجمال مؤشرات سهولة الوصول ووسائل الاتصال بما يأتي:

أ- سهولة إيجاد الموقع والوصول إليه (Easy to Find and Access Site)

يستطيع المستخدمون إيجاد الموقع باستخدام معظم محركات البحث بسهولة وسرعة بحيث يظهر الموقع على صفحات نتائج البحث الأولى، ويسهل تذكر عنوان الموقع.

ب- معلومات الاتصال بنا (Contact us Information)

يوجد على الموقع معلومات مفيدة تسهل الاتصال مع المؤسسة.

ج- طلب المساعدة/ خدمة الزبون (Help/ Customer Service)

يحتوي الموقع على صفحات مخصصة لخدمة الزبون تمتاز بسهولة الاستخدام، وتعرض هذه الصفحات معلومات تساعد على إجابة استفسارات المستخدمين بشكل واضح.

د-التوافق (Compatibility)

الموقع مصمم بطريقة جيدة بحيث إنه من الممكن تصفحه بطريقة صحيحة باستخدام أكثر من متصفح، وأكثر من وضعية شاشة.

هـ- دعم اللغات (Foreign Language Support)

الموقع مصمم بأكثر من لغة (على الأقل اللغتين العربية والإنجليزية).

4. التصميم (Design)

يقصد بجودة التصميم أن الموقع مصمم بطريقة مميزة، وفريدة من نوعها، وصفحات الموقع مصممة بطريقة مناسبة، والصور والخطوط والألوان المستخدمة في الموقع مناسبة.

ويمكن إجمال مؤشرات التصميم بما يأتي:

أ- تصميم جمالي/فني (Aesthetic Design)

الموقع مصمم بطريقة فنية ويحتوي على لمسات فنية جميلة.

ب- استخدام مناسب للصور (Appropriate Use of Images)

يحتوي الموقع على عدد من الصور المناسبة التي لها علاقة بطبيعة الموقع.

ج- اختيار مناسب للخطوط والألوان (Appropriate Choice of Fonts & Colors)

أنواع الخطوط المستخدمة في الموقع مناسبة وواضحة، والألوان المستخدمة في تصميم الموقع ملائمة ومتناسقة.

د- تصميم مناسب للصفحات (Appropriate Page Design)

صفحات الموقع مصممة بطريقة مناسبة، وتحتوي على العناصر الأساسية التي يتوقعها المستخدمون بشكل واضح.

5. سهولة التفاعل مع الموقع (Easy Interaction with Site)

يقصد به سهولة تعامل المستخدمين مع الموقع وإجراء العمليات الأساسية بكل سهولة، مثل: التسجيل على الموقع، وتغيير المعلومات، والتصفح، والوصول للمعلومات. إضافة إلى أن الموقع غني بالمعلومات المساعدة لإجراء العمليات الأساسية على الموقع. وفي حالة حدوث أي مشكلة، فإن الموقع يتفاعل مع المستخدم ويوجهه لمعالجة المشكلة بأسلوب واضح وبسيط.

ويمكن إجمال مؤشرات سهولة التفاعل مع الموقع بسهولة استخدام الموقع والتعامل معه (Easy to Use and Interact with the Site)، حيث يسهل الموقع التعامل معه من قبل فئات المستخدمين المختلفة، ولا يحتاج إلى مهارات متخصصة لفهم محتواه والتعامل معه.

4.8 شبكات التواصل الاجتماعي

هي منظومة من الشبكات الإلكترونية التي تسمح للمشارك فيها بإنشاء موقع خاص به، ومن ثم ربطه من خلال نظام اجتماعي إلكتروني مع أعضاء آخرين لديهم الاهتمامات والهوايات نفسها أو جمعه مع أصدقاء الجامعة أو الثانوية. ويعرفها بعضهم على أنها مجتمعات افتراضية على الخط المباشر، وبالتالي تدعم الاتصال بين الأفراد عن طريق شبكات الإنترنت وتقدم مكاناً وملتقى لتجمع الأفراد على الخط المباشر، وإقامة علاقات جديدة أو التعرف على أفراد آخرين في نفس مجال عملهم.

ويمكن تقسيم شبكات التواصل الاجتماعي إلى:

أ. شبكات شخصية أو محلية خاصة بأشخاص معينين

تقتصر هذه الشبكات على مجموعة من الأصدقاء والمعارف والتي تعمل على التواصل الاجتماعي فيما بينهم بجميع الأشكال، حيث يتم إتاحة ملفات للصور الشخصية والمناسبات الاجتماعية فيما بينهم بشكل منتظم للتواصل وعمل حياة اجتماعية من خلال هذه الشبكات، وهذه المواقع عديدة وكثيرة وقد تجد مواقع مغلقة على فئة معينة من الأصدقاء لمثل هذه الأمور.

ب. شبكات خاصة بفئات موضوعية معينة

نشأت هذه الشبكات لتجميع بعض المهتمين بموضوعات بعينها مثل المهتمين بالطب والهندسة، وشبكات مهتمة بالكتب والمكتبات مثل Library Thing، أو شبكات مشاركة بالتعليم عن بعد لبعض المدارس، وشبكات ثقافية.

ج. شبكات مهنية

ظهرت وانتشرت مثل هذه الشبكات في الآونة الأخيرة لتواجه البطالة واحتياج دول العالم لتنشيط العمل، وتستخدم هذه التقنية المتطورة لخلق بيئة عمل وبيئة تدريبية مفيدة وحرفية، ويستقبل فيها سير ذاتية للمشاركين مع طلبات توظيف من جانب الشركات، وتقدم مثل هذه الشبكات خدمات على مستوى المهن المختلفة، وأشهر هذه الشبكات Research Gate و Linked In.

1.4.8 دور الشبكات الاجتماعية في التعليم

تشهد هذه الأيام تقدماً هائلاً في مجال الثورة المعلوماتية، مما خلق الحاجة للتفكير بطرق تدريس جديدة لتواكب هذا التطور، ولتفي بمتطلبات المتعلم الذي أصبح أكثر طموحاً، مما استدعى إدخال متغيرات جديدة للعملية التعليمية (عودة، 2014).

ومن هذا المنطلق، بدأ العمل على مفهوم التعلّم الإلكتروني الذي أصبح فيه المتعلم محور العملية التعليمية، والتي تتم باستخدام وسيط إلكتروني يجمع بين المعلم والدارسين ومدعم بوسائط إلكترونية كالصوت والصورة وغرف النقاش ليتم التفاعل وتحقيق الفائدة المرجوة. وبدأ البحث عن وسائط ومواقع على الشبكة العنكبوتية ليتم التفاعل بين الدارسين ومعلمهم لتبادل النقاش والأسئلة والخبرات حول المقررات الدراسية، وكانت الصدارة للمواقع الاجتماعية مثل: البلوج (Blog) والويكي (WIKI). وإذا ما بحثنا عن الموصفات المطلوبة نجد أننا نحتاج لموقع يستطيع الدارسون من خلاله التواصل فيما بينهم بسهولة ويسر، وأن يتوافر لهم المحتوى التعليمي في أي مكان تتوفر فيه خدمة الإنترنت. ومن هنا، توجهت الأنظار إلى الشبكة الاجتماعية "فيس بوك" (Facebook). فهل يصلح ليكون أداة من أدوات التعلم الإلكتروني في جامعاتنا؟ وهل لديه المقومات اللازمة لذلك؟ وما هي الإيجابيات المترتبة على ذلك؟

يُعدّ الفيسبوك من الشبكات الاجتماعية التي لاقت رواجاً كبيراً من قبل الناس، إذ إنه وبمجرد تسجيلك فيه تقوم بإضافة أصدقائك ومعارفك إلى صفحتك، ومن ثم التواصل معهم عن طريق المحادثة ونشر الصور وآخر

المستجدات على صفحتك. وفي بدايات ظهوره كان هدف مؤسسه، مارك جوكربيرج، تصميم موقع يجمع زملاءه في جامعة هارفارد، ويمكنهم من تبادل أخبارهم وصورهم وآرائهم. وبما أن جيل اليوم يُعرف بـ "جيل الفيسبوك" فسوف نلاحظ بأن معظم طلبة الجامعات يتواصلون من خلال الفيسبوك. فهذا يكتب تعليقاً، وذاك يرفق صورة، وذاك يُنشئ صفحة مفيدة ذات علاقة بإحدى المقررات الدراسية.

والشبكات الاجتماعية ليست مجرد مواقع للتعرف على أصدقاء جدد، أو التواصل مع الأصدقاء، أو معرفة ما يجري في العالم، بل هي أداة تعليمية مبهرة إذا ما تم استخدامها بفعالية، ومورد مهم للمعلومات. ويمكن للمعلمين استخدامها في غرفة الصف، من أجل تحسين التواصل، ودمج الطلبة في أنشطة فعالة تختلف عن أساليب التدريس التقليدية، وبهذا الأسلوب أيضاً، يتعرف الطلبة على استخدامات أخرى لشبكات التواصل الاجتماعي أكثر فائدة وفعالية. ويمكن القول، أن هناك كثيراً من الأفكار التي يمكن الاستفادة منها لزيادة فعالية التعليم والتعلم، وأيضاً لتوجيه أنظار الطلبة من أجل استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في مجالات تعود عليهم بالفائدة، ومنها ما يأتي (العبد الرزاق، 2009):

1. متابعة المستجدات في المقررات الدراسية: حيث يمكن للمدرس أن يكلف طلبته للبحث عن المستجدات في مجال المادة العلمية التي يدرسها، وبهذا يحافظ على صلة الطلبة بالمعلومات الجديدة في المقرر. ويمكن عمل مجموعات بحيث تشكل كل مجموعة مقرر دراسي ويقوم بالاشتراك به جميع الدارسين المسجلين للمقرر والمشرفين كذلك، مما يعزز فرص تفاعل الدارسين والمشرفين من مختلف مناطق ومراكز المؤسسة التعليمية، ويشكل ذلك مصدر إثرائي مهم للمقرر.
2. مراجعة الكتب والأبحاث بشكل تعاوني: بإمكان الطلبة والمدرسين مراجعة الأبحاث معاً من خلال إرسالها للطلبة وللمدرسين في نفس التخصص للاطلاع عليها، والحصول على تغذية راجعة.
3. الألعاب التعليمية: يمكن الاستفادة من الشبكات الاجتماعية في تحسين المهارات، مثل: اللغة الإنجليزية كلغة ثانية، حيث ستزيد هذه الألعاب من مخزون المصطلحات باللغة الإنجليزية لدى الطلبة.
4. استطلاعات الرأي: يستخدمها المدرس والطلبة لزيادة التواصل بين الطلبة على شبكات التواصل الاجتماعي وللحصول على تغذية راجعة.
5. تعليم لغات ومواد جديدة: حيث يكون بإمكان الطلبة أن يتواصلوا مع آخرين من خلال مجموعات أو شبكات لتبادل المعلومات وإدارة حلقات نقاش حول موضوعات معينة. ويعد تطبيق Coursera مثلاً تطبيقاً مهماً،

حيث يوفر مجموعة من الخدمات المهمة لإدارة المادة الدراسية، مثل: إمكانية إضافة المقررات، والإعلانات والواجبات، وتكوين حلقات نقاش ومجموعات للدراسة، بالإضافة إلى كثيرٍ من التطبيقات التي يمكن توظيفها في عملية التعليم والتعلم.

6. إيجاد مصادر معلومات خاصة بالطلبة: وخصوصاً طلبة التخصصات العملية حيث سيكون بإمكانهم التطبيق العملي لتخصصهم، مثل: الصحافة أو التسويق الإلكتروني، من خلال متابعة ما هو جديد في الإنترنت وإمكانية وجود آليات مجانية لتطبيق النظريات النظرية.

7. استخدام الوسائط المتعددة: يمكن للمدرس استخدام الفيديو، أو الوسائط المتعددة، وإرسالها للطلبة لتسهيل عملية التعلم.

5.8 الأخلاقيات الإلكترونية

أخلاقيات الإدارة (Ethics of Management) هي مجموعة القواعد والمعايير المرشدة التي تحدد الصواب والخطأ في السلوك الإداري، سواء داخل المؤسسة أو بالعلاقة مع المستفيدين والمجتمع الكبير. وحيث أن أخلاقيات الإدارة قد أصبحت أكثر أهمية مع تزايد الانتهاكات في عالم الأعمال الإدارية بداية بأولوية المؤشرات المالية التي يقف في مقدمتها الربح، فإن هذا قد تجلّى في تصريحات المؤسسات حول قيم المؤسسة وإصدارها المدونات الأخلاقية التي ترشد العاملين في قراراتهم وممارساتهم. ويبدو اليوم أن الإنترنت، كعلاقات وأنشطة وتفاعلات بلا حدود، في أمس الحاجة إلى الأخلاقيات على الشبكة التي يمكن تسميتها بالأخلاقيات الإلكترونية (e-Ethics). وأصبح لزاماً على المؤسسات الأكاديمية تبني مثل هذه الأخلاقيات ضمن سياساتها في مدونات قواعد السلوك الخاصة بالطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

تعد الأخلاقيات الإلكترونية مجموعة المبادئ الأخلاقية التي تحكم تصرفات الأفراد والشركات على الشبكة العالمية. ولا شك في أن الخدمات الإلكترونية، حتى لو كانت مجانية، لا يمكن أن تقدم بدون قدر ملائم من المصداقية والثقة والنزاهة في التعامل. حيث يتبين أن جميع مواقع المؤسسات الحديثة تضع ما يشير إلى التزامها بمبادئ الخصوصية، كما أن بعضهم الآخر يقدم خدمة الحماية من الفيروسات وتحديثها باستمرار. وتعد الأخلاقيات الإلكترونية الضمانة في إجراء التعاملات التجارية والاستطلاع الآمن والتجوال الآمن لمواقع المؤسسات ومقدمي الخدمة؛ والعكس صحيح في أن عدم المصداقية والتلاعب يمكن أن يحد من الخدمة وينقص من أبعاد الجودة

الأخرى فيها مهما كانت مهمة. لهذا نرى أن الأخلاقيات يجب أن تكون قاعدة العمل الإلكترونية، وأحد مكونات الجودة الإلكترونية. وهذا البعد يشتمل على الثقة والمصداقية؛ فالثقة هي التوافق بين ما يقدم وما هو متوقع، والمصداقية هي التوافق بين ما تعد الشركة وما تقدمه من منظور أخلاقي؛ وسياسة الخصوصية، هي حماية المعلومات عن الزبون وعدم استخدامها لغير الأغراض التي جمعت من أجلها وأن تجمع هذه المعلومات بالحد الأدنى؛ وأمن المعلومات، الذي يمثل المشكلة الأخطر على الإنترنت في ظل انتشار جوائز الحاسوب والإنترنت؛ والمراجعة الأخلاقية الدورية.

6.8 تقويم الخدمات الإلكترونية

يوجد مجموعة واسعة من النماذج المتعلقة بتقويم الخدمات الإلكترونية، والتي تهدف عادة إلى تحسين نوعيتها ومتابعة تطور وفعالية الخدمات المقدمة لنيل رضا أصحاب المصالح في المؤسسة (Linnd Soumi, 2007). ويعد نموذج اللجنة القياسية لتكنولوجيا التعليم في IEEE أحد هذه النماذج، والذي يعد مرجعاً لمعايير تكنولوجيا التعليم (IEEE P1484.1 LTSA)، انظر (الشكل 8-6). ويتكون النموذج من خمس طبقات، والتي تركز على القدرة على إعادة الاستخدام وإمكانية التنقل، ويعمل على مقارنة مجموعة من أنظمة التعلم الإلكتروني المختلفة من خلال مقاييس ومعايير رقمية لعوامل مختلفة؛ على سبيل المثال، التقييم والأعمال الإدارية وتطوير المناهج الدراسية، وما إلى ذلك (O'Droma, M. S., Ganchev, I. & McDonnell, F. 2003).

التفاعل بين البيئة والمتعلم	الطبقة الأولى
تصميم الخصائص المتعلقة بالمتعلم	الطبقة الثانية
مكونات IEEE LTSA	الطبقة الثالثة
رؤية المساهمين	الطبقة الرابعة
البرمجة والبروتوكولات	الطبقة الخامسة

الشكل (8-6): نموذج اللجنة القياسية لتكنولوجيا التعليم.

أما نموذج (Sharable Content Object Reference Model- SCORM) فهو النموذج المرجعي لمشاركة موضوعات المحتوى، ويعد نموذجاً آخرأ مستخدماً على نطاق واسع لدعم نقل واستخدام المحتوى من نظام

تعلم إلكتروني إلى آخر، والقدرة على إعادة استخدام وسائل التعليم والتعلم عن طريق استخدام البيانات الوصفية (Meta Data). ويعرف بأنه أحد معايير التعلم الإلكتروني التي تمكن من استيراد المحتوى التعليمي، والتشارك فيه، وإعادة استخدامه، وتصديره إلى منظومة تعلم أخرى تدعم هذه المعايير (Bohl, Schelhase, Sengler & Winand, 2002).

ويمكن اعتبار معيار التقييم كوبت (COBIT) مفيداً جداً لهذه المهمة على المستوى الإداري، الشكل (8-7)، على الرغم من أن المعيار لا يبحث في التفاصيل التقنية، بل يركز على المستويات العليا من اتخاذ القرار. ويمكن دراسة معيار التقييم كوبت من خلال ثلاث نقاط أساسية، هي: معيار المعلومات، والموارد الخاصة بالخدمات الإلكترونية، والعمليات الخاصة بالخدمات الإلكترونية؛ وبالإضافة إلى النقاط الأساسية للمعيار كوبت، فإنه يحدد مجموعة من العمليات (34 عملية للخدمات الإلكترونية) التي تعد أساساً لنجاح الخدمات الإلكترونية، حيث يمكن تقسيم هذه العمليات إلى أربع فئات رئيسية، هي:

1. التخطيط والتنظيم

وتشمل هذه الفئة النطاق الاستراتيجي، والتكتيك، وإيجاد الطريقة المثلى لتحقيق الأهداف المرسومة. ويشمل أيضاً، القدرة على التخطيط، ودراسة المخططات من زوايا مختلفة، والتنظيم السليم، وإدارة البنية التحتية التكنولوجية بشكل علمي ومنظم. وتشمل هذه الفئة 11 عملية، هي: تعريف الخطة الاستراتيجية للخدمات الإلكترونية، وتعريف هيكل المعلومات، وتحديد المسار التكنولوجي، وتعريف المنظمة الإلكترونية وطبيعة العلاقات في الخدمات الإلكترونية، وإدارة الاستثمار الإلكتروني، وإيصال أهداف وتوجيه الإدارة، وإدارة الموارد البشرية، وضمان الالتزام بالمتطلبات الخارجية، وتقويم المخاطر، وإدارة المشروعات، وإدارة الجودة.

2. الاقتناء والتنفيذ

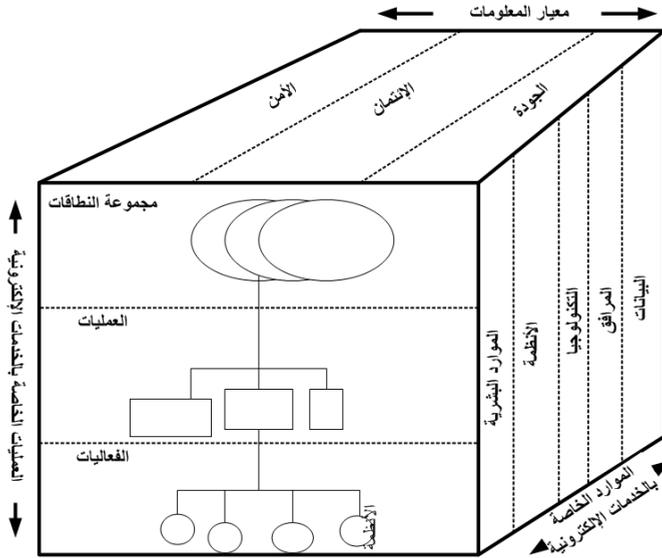
لتحقيق استراتيجية الخدمات الإلكترونية، لابد من تحديد الحلول الإلكترونية وتطويرها والحصول عليها، فضلاً عن تنفيذها ودمجها في العملية التجارية. وبالإضافة إلى ذلك، يتم تغطية التغييرات في النظم القائمة وصيانتها للتأكد من متابعة دورة حياة الأنظمة بشكل صحيح. وتشمل هذه الفئة ست عمليات، هي: تحديد الحلول الآلية، وتنفيذ ومتابعة البرمجيات، وتنفيذ ومتابعة البنية التحتية التكنولوجية، وتطوير ومتابعة الإجراءات الإلكترونية، وثبوت واعتماد الأنظمة، وإدارة التغيير.

3. التسليم والدعم الفني

تشمل هذه الفئة التسليم الفعلي للخدمات الإلكترونية، والتي تتراوح بين الأمور التقليدية المتعلقة بأمن المعلومات والنظم والبرمجيات إلى التدريب المستمر، وبالتالي يجب تحديد العمليات اللازمة لدعم هذه الفئة. وتشمل هذه الفئة المعالجة الفعلية للبيانات ولنظم الخدمات الإلكترونية والتي غالباً ما تُصنف تحت الضبط والتحكم بالتطبيقات. وتشمل هذه الفئة 13 عملية، هي: تحديد وإدارة مستويات الخدمة، وإدارة خدمات الطرف الثالث، وإدارة الأداء والقدرة، وضمان الخدمة المستمرة، وضمان أمن الأنظمة، وتحديد وتخصيص التكاليف، وتنقيف وتدريب المستخدمين، والمساعدة والمشورة للعملاء، وإدارة الإعدادات، وإدارة المشكلات والحوادث، وإدارة البيانات، وإدارة المرافق، وإدارة العمليات.

4. المتابعة والمراقبة

لا بد من تقويم الخدمات الإلكترونية بشكل منتظم مع مرور الوقت لضمان جودتها ومطابقتها مع متطلبات التحكم على جميع عمليات الخدمات الإلكترونية. وتتناول هذه الفئة الرقابة الإدارية لعملية التحكم المنظمة وضمان المراجعة الداخلية والخارجية. وتشمل هذه الفئة أربع عمليات، هي: مراقبة العمليات، وتقويم كفاءة الرقابة الداخلية، والحصول على ضمان مستقل، وتوفير رقابة مستقلة.



الشكل (8-7): معيار التقييم كويت.

يتم تقويم كل عملية من العمليات باستخدام معيار ليكارت بين مستوى الصفر (0) ومستوى الكمال (5)، حيث:

- 0 تعني "لا وجود لها": لا يتم تطبيق هذه العملية في الادارة
- 1 تعني "وجود أولي": يتم تطبيق العملية ولكنها غير منظمة
- 2 تعني "تكرار": يتم تطبيق العملية وفق نمط منظم
- 3 تعني "توثيق": يتم تطبيق العملية وتوثيقها
- 4 تعني "إدارة": يتم مراقبة العملية وقياسها وإدارتها
- 5 تعني "تحسين": يتم اتباع أفضل الممارسات بأفضل الوسائل الإلكترونية

ويمكن استخدام هذا المقياس لكل عملية لتقويم أسئلة وعمليات مختلفة منها:

1. ما مستوى المؤسسة حالياً؟

2. ما المستوى الذي يجب أن تكون فيه المؤسسة؟

3. ما المستوى من تطبيق أفضل الممارسات في المؤسسة؟

4. ما المستوى الأفضل الذي حققه المنافسون؟

وتعد هذه الأسئلة أداة تطبيق يمكن استخدامها لتقويم المؤسسة من الداخل، حيث لا يشترط وجود وكالة خارجية لإدارة التقويم، أو المصادقة على النتائج، علماً بأنه يوجد العديد من المقومين الخارجيين الذين يمكنهم تقويم المؤسسة خارجياً. ويمكن الاعتماد على الملحق (8-4) في عملية تقويم الخدمات الالكترونية لضمان شمولها لكافة الأبعاد المطلوبة التي ستعمل على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة على المدى المتوسط والبعيد.

الملحق (1-8)

نموذج خطة استراتيجية للخدمات الإلكترونية

#	البند
1	<p>تقويم حجم الاستعداد</p> <p>ما هو السبب الأساسي لبناء هذه الاستراتيجية؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>كم من الوقت سيستغرق بناء الاستراتيجية؟</p> <p>.....</p> <p>ما هي الميزانية المخصصة؟</p> <p>.....</p> <p>هل يعتقد المستفيدون (الطلبة، الأساتذة، مجلس الأمناء، الخ) أن هناك حاجة للتغيير؟</p> <p>.....</p> <p>ما الذي تم انجازه بالنسبة للخطة السابقة؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
2	<p>تحديد الرؤية والرسالة والقيم والغايات والطموح</p> <p>الرؤية:</p> <p>.....</p> <p>الرسالة:</p> <p>.....</p> <p>القيم:</p> <p>.....</p>

البند		#
الغايات والطموح:		
تقويم البيئة الخارجية والداخلية		3
نقاط القوة:	نقاط الضعف:	
التحديات:	الفرص:	
تحليل الفجوات		4
.....		
الأهداف		5
.....		
الخيارات		6
.....		
الاستراتيجيات		7
.....		

البند				#
.....				
الوقت والموارد				8
الموارد اللازمة	الزمن اللازم	وقت البدء	الاستراتيجية	
المحاسبة والمسؤولية				9
الجهة المسؤولة	المطلوب بدقة	الاستراتيجية		
التواصل				10
آليات التواصل الرسمية:				
آليات التواصل غير الرسمية:				
التقويم والتغذية الراجعة				11
توقيع مدير الخدمات الإلكترونية				
التاريخ:				
توقيع رئيس المؤسسة التعليمية				
التاريخ:				

الملحق (2-8)

نموذج خطة تشغيلية للخدمات الإلكترونية

التقديرات التشغيلية				الخطوات المحددة لتنفيذ الاستراتيجية	الاستراتيجية	الغايات المأمول تحقيقها
المصادقة	التكلفة	الموارد	الوقت			
				أ. الخطوات المحددة لتنفيذ الاستراتيجية	1	أولاً:
				ب.		
				ج.		
				أ.	2	
				ب.		
				أ.	3	
ملاحظات:						
1.						
2.						
3.						

الملحق (3-8)

العناصر الأساسية التي يجب توافرها في الموقع الإلكتروني³

ملاحظات	متوافر/ غير متوافر	العنصر
1. المعمارية والإبحار (Architecture and Navigation)		
أ. الاتساق (Consistency)		
		- اتساق محاذاة النص
		- اتساق أنواع الخطوط
		- اتساق حجم الخطوط
		- اتساق موقع قائمة الإبحار في كل صفحة
		- اتساق ألوان الخطوط
		- اتساق ألوان الخلفيات
		- استخدام الألوان المعيارية للروابط
		- اتساق وتوافق المصطلحات الفنية والمفردات المستخدمة في الموقع
		- اتساق وتوافق المحتوى بين واجهات التطبيق المتوفرة باللغات المختلفة
ب. دعم الإبحار (Navigation Support)		
		- روابط الإبحار واضحة في كل صفحة
		- يحتوي الموقع على خريطة الموقع
ج. أداة البحث الداخلية (Internal Search Tool)		
		- أداة البحث الداخلية سريعة
		- أداة البحث الداخلية دقيقة

³ المصدر: حسن وأبو الرب، 2012.

ملاحظات	متوافر/ غير متوافر	العنصر
		- تزود أداة البحث الداخلية بنتائج مفيدة
		- تزود أداة البحث الداخلية بنتائج موجزة وواضحة
د. تعمل الروابط بشكل صحيح (Working Links)		
		- يسهل إدراك الروابط
		- تعمل الروابط بشكل صحيح وغير مضلل
		- الروابط واضحة
		- لا يوجد روابط مقطوعة
		- أسماء الروابط تطابق أسماء الصفحات التي ستفتحتها
		- يوجد روابط مساعدة في الصفحة في الصفحات الطويلة
هـ. غنى الروابط بالمعلومات (Resourceful Links)		
		- الموقع متقف وغني بالمعلومات
و. لا يوجد صفحات يتيمة (No Orphan Pages)		
		- لا يحتوي الموقع على صفحات خالية من الروابط
		- الانتقال إلى الصفحة الرئيسية واضح وسهل من أي صفحة
		- تشير الصفحات بشكل واضح إلى موقعها داخل الموقع
ز. هيكل منطقي للموقع (Logical Structure of Site)		
		- هيكل الموقع بسيط ومباشر
		- المعلومات المرتبطة مجمعة مع بعضها بعضاً
		- معمارية الموقع ليست عميقة ويسهل متابعتها
ح. قائمة التصفح بسيطة (Simple Navigation Menu)		
		- قائمة التصفح بسيطة ومباشرة
		- خيارات القائمة مرتبة بطريقة منطقية

ملاحظات	متوافر/ غير متوافر	العنصر
2. المحتوى (Content)		
أ. المعلومات حديثة (Up-to-Date Information)		
		- المعلومات حديثة
		- تحدث المعلومات بشكل مستمر
		- وضوح وقت آخر تحديث
		- تعلم المستخدم عند إضافة معلومات جديدة على الموقع
ب. المعلومات مناسبة (Relevant Information)		
		- المعلومات كافية وملائمة لحاجات المستخدم
		- المحتوى موجز
		- لا يوجد معلومات مكررة
		- المصطلحات الفنية والمفردات المستخدمة واضحة
		- لا يوجد صفحات قيد الإنشاء
ج. المعلومات دقيقة (Accurate Information)		
		- المحتوى دقيق
1. دقة القواعد (Grammatical Accuracy)		
		- لا يوجد أخطاء هجائية
		- لا يوجد أخطاء قواعدية أو لغوية
		- علامات الترقيم دقيقة
2. معلومات عن المؤسسة (Information about Institution)		
		- يحتوي الموقع على نبذة عن المؤسسة
		- يوجد معلومات عن الإدارة العليا للمؤسسة
		- يوجد معلومات واضحة عن المراكز التعليمية والبحثية للمؤسسة

ملاحظات	متوافر/ غير متوافر	العنصر
		- يوجد معلومات واضحة عن أسس القبول والتسجيل تتضمن التخصصات والرسوم، والمنح، والإعفاءات
		- يوجد معلومات واضحة وصور عن خدمات ومرافق المؤسسة
		- يوجد معلومات واضحة ويسهل الوصول إليها من الصفحة الرئيسية عن إصدارات المؤسسة من مجلات علمية وثقافية وبحوث علمية
		- يحتوي الموقع على أخبار وإعلانات المؤسسة
		- يحتوي الموقع على التقويم الجامعي
		- يحتوي الموقع على معلومات واضحة بخصوص قواعد البيانات التي تشترك بها المؤسسة
3. معلومات عن الكليات (Information about Colleges)		
		- يحتوي الموقع على لمحة عن الكليات ونشأتها وسنة تأسيسها
		- يوجد معلومات عن الأقسام الرئيسية لكل كلية وكادرها الإداري ومعلومات الاتصال
		- يوجد معلومات عن التخصصات والبرامج الرئيسية لكل كلية
4. معلومات عن الأقسام (Information about Departments)		
		- يحتوي الموقع على لمحة عن الأقسام وأهدافها ونشأتها وسنة تأسيسها
		- يوجد معلومات عن مجالات العمل للخريجين من كل قسم/برنامج
		- يوجد معلومات عن إنجازات ونشاطات الأقسام الثقافية والعلمية
		- يوجد معلومات كافية عن أعضاء هيئة التدريس في كل قسم تتضمن: صورة شخصية، والدرجة العلمية، ومكان التخرج، والتخصص، والبريد الإلكتروني، والمجالات البحثية، ورابط الصفحة الشخصية.

ملاحظات	متوافر/ غير متوافر	العنصر
		- يوجد معلومات عن الخطط الاستراتيجية لكل قسم/ برنامج
		- يوجد معلومات عن البرامج الأكاديمية لكل قسم تتضمن مخرجات التعلم وهيكلية الخطة والمتطلبات الاختيارية والإجبارية المطلوبة
		- يوجد معلومات عن وصف المواد لكل برنامج بوضوح
		- يوجد معلومات عن الكتب والمراجع المعتمدة لكل قسم ومصنفة بوضوح
5. معلومات عن الدورات التدريبية (Information about Training Courses)		
		- يحتوي الموقع على لمحة عن كل دورة تدريبية وأهدافها
		- يوجد معلومات عن مدة كل دورة من الدورات التدريبية
		- يوجد معلومات عن محتوى كل دورة تدريبية بشكل واضح
		- يوجد معلومات عن المستفيدين من كل دورة تدريبية وطبيعة عملهم
		- يوجد معلومات عن المؤهلات العلمية والخبرات المطلوبة من المرشحين لكل دورة تدريبية
		- يوجد معلومات عن مقدم الدورة وخبراته السابقة بوضوح
		- يوجد معلومات عن رسوم كل دورة
		- يحتوي الموقع على نموذج إلكتروني للتسجيل بالدورات التدريبية
		- يستخدم الموقع طرق الدفع الإلكترونية لدفع رسوم الدورات التدريبية
3. سهولة الوصول ووسائل الاتصال (Accessibility and Customer Service)		
أ. سهولة إيجاد الموقع والوصول إليه (Easy to Find and Access Site)		
		- يسهل التعرف على الموقع وإيجاده من خلال محركات البحث
		- عنوان/نطاق الموقع مناسب للموقع وطبيعته
		- عنوان الموقع ليس معقداً ويسهل تذكره

ملاحظات	متوافر/ غير متوافر	العنصر
		- سرعة تحميل صفحات الموقع مناسبة
ب. معلومات الاتصال بنا (Contact us Information)		
		- يحتوي الموقع على الأسئلة المتكررة مع إجاباتها
		- المعلومات داخل الأسئلة المتكررة مصنفة بطريقة جيدة
		- يحتوي الموقع على عنوان المؤسسة الكامل
		- يحتوي الموقع على رقم هاتف المؤسسة
		- يحتوي الموقع على رقم فاكس المؤسسة
		- يحتوي الموقع على البريد الإلكتروني للمؤسسة
		- يحتوي الموقع على نموذج تغذية الزبون الراجعة لإرسال أي ملاحظات
ج. طلب المساعدة/ خدمة الزبون (Help/ Customer Service)		
		- يسهل إيجاد طلب المساعدة/ خدمة الزبون
		- طريقة عرض طلب المساعدة/ خدمة الزبون واضحة ومميزة
		- سهولة البحث والإبحار في طلب المساعدة/ خدمة الزبون
		- كمية المعلومات في طلب المساعدة/ خدمة الزبون كافية
		- المعلومات في طلب المساعدة/ خدمة الزبون مختصرة ومصممة للإجابة عن أسئلة المستخدم المحددة في السياق المحدد
د. التوافق (Compatibility)		
		- يعمل الموقع مع أكثر من متصفح بشكل صحيح
		- يعمل الموقع باستخدام أوضاع شاشات مختلفة بشكل صحيح
هـ. دعم اللغات (Foreign Language Support)		
		- يوفر الموقع التصفح بأكثر من لغة (على الأقل اللغتين العربية والإنجليزية)

ملاحظات	متوافر/ غير متوافر	العنصر
4. التصميم (Design)		
أ. قائمة الفحص تصميم جمالي/فني (Aesthetic Design)		
		- الموقع جذاب، ساهر وجميل التصميم بحيث يستطيع التأثير في الزوار منذ الزيارة الأولى للموقع
ب. استخدام مناسب للصور (Appropriate Use of Images)		
		- جودة الصور ملائمة
		- لا يوجد صور مقطوعة
		- الصور المستخدمة داخل الموقع ملائمة لطبيعة الموقع وتساهم في فهم الموقع والتصفح فيه
		- البدائل النصية للصور مستخدمة
		- حجم الصور مناسب بحيث لا تؤثر سلباً على سرعة تحميل صفحات الموقع
ج. اختيار مناسب للخطوط والألوان (Appropriate Choice of Fonts & Colors)		
		- أنواع الخطوط المستخدمة مناسبة ويسهل قراءتها
		- اختيار الألوان لكل من الخطوط والخلفيات مناسباً
		- تركيبية ألوان الخلفية مع ألوان الخطوط مناسبة
د. تصميم مناسب للصفحات (Appropriate Page Design)		
		- لا يوجد ضوضاء في الصفحات
		- العناوين واضحة
		- هوامش الصفحات كافية
		- يوجد عدد قليل لصفحات طويلة بمساحات بيضاء واسعة والتي تجبر المستخدم على النزول للأسفل في الصفحة خاصة الصفحة الرئيسية للموقع

ملاحظات	متوافر/ غير متوافر	العنصر
		- عنوان الصفحات مناسب بحيث يصف اسم المؤسسة ومحتوى الصفحة
		- هناك توازن في توزيع الصور والنصوص داخل الصفحة الواحدة
		- يستطيع المستخدم معرفة الصفحة الحالية التي يتصفحها من خلال إظهار عنوانها بالكامل
5. سهولة التفاعل مع الموقع (Easy Interaction with Site)		
أ. سهولة استخدام الموقع والتعامل معه (Easy to Use and Interact with the Site)		
		- سهولة التسجيل على الموقع
		- سهولة تغيير معلومات الطالب
		- سهولة إيجاد المعلومات
		- سهولة التصفح في الموقع
		- يوجد تعليمات واضحة لاستخدام أي جزء من الموقع
		- يوجد برامج مساعدة ورسائل خطأ لمساعدة المستخدمين عند حدوث مشكلة

الملحق (4-8)

نموذج تقويم الخدمات الإلكترونية

التأثير النسبي (عالي/متوسط/قليل)	الأداء الحالي (جيد/متوسط/ ضعيف)	العناصر المساندة	العناصر الأساسية في الخدمات الإلكترونية
		<ol style="list-style-type: none"> 1. هل تحدد أولويات العمل الأولويات في الخدمات الإلكترونية؟ 2. هل يمكن اعتبار المديرين أصحاب وعي حول القيمة المضافة للأعمال؟ 3. هل يتم استخدام القدرات الكاملة للأنظمة؟ 4. هل تتوفر الخدمات الإلكترونية وقت الحاجة؟ 5. هل يوجد توافق وتعاون متزايد ومُرضٍ بين الخدمات الإلكترونية والأعمال الأخرى في المؤسسة؟ 	<p>زيادة القيمة المؤسسية من الاستثمار الحالي في الخدمات الإلكترونية</p>
		<ol style="list-style-type: none"> 1. هل تعمل عملية ترتيب الأولويات الأخذ بعين الاعتبار الاستعداد المؤسسي للتغيير؟ 2. هل يضمن ترتيب الأولويات وجدولة الأعمال وجود الموارد اللازمة؟ 3. هل يتم وضع مقياس لنجاح أي مشروع وطريقة القياس؟ وهل يتم استخدام هذا المقياس لتحديد نطاق المشروع وطريقة تقدمه؟ 4. هل تعتبر المشروعات ذات إطار زمني بحيث يتم تحديد فترة زمنية لا تتجاوز الستة أشهر لتقويم المخاطر وإدارتها بشكل فاعل؟ 5. هل هناك طريقة لتقويم المشروعات ذات الأداء 	<p>تطوير النجاحات في المشروعات الخاصة بالخدمات الإلكترونية ودعم التغيير</p>

التأثير النسبي (عالٍ/متوسط/قليل)	الأداء الحالي (جيد/متوسط/ ضعيف)	العناصر المساندة	العناصر الأساسية في الخدمات الإلكترونية
		السيئ بحيث يتم إيقافها أو التعامل معها بأقل الخسائر؟	
		<p>1. هل تم تحديد النقاط الأساسية لعوامل المنافسة وتأثيرها على العمليات الإدارية والمعلوماتية؟</p> <p>2. هل تم تصميم الأنظمة لتواكب وتتأقلم مع العمليات الأساسية الخاصة بجمع البيانات وتنظيمها بشكل منفصل عن البرمجيات المستخدمة.</p> <p>3. هل البرمجيات مستقلة عن التكنولوجيا المستخدمة (مثل: قواعد البيانات، وأنظمة التشغيل، وغيرها)</p>	ضمان تماسك البنية التحتية لتوفير بيئة مرنة وسريعة
		<p>1. هل التركيز على التكلفة يؤدي إلى تقليل الإنفاق على الخدمات الإلكترونية؟</p> <p>2. هل تعتمد المشروعات الذاتية الحالية للبنية التحتية للخدمات الإلكترونية على تقليل الانتباه للتكاليف المستقبلية؟</p> <p>3. هل تستخدم الإجراءات والتكنولوجيا المستخدمة مبدأ التبسيط، والأتمتة، والتدوير؟</p> <p>4. هل تتناسب التكنولوجيا والخدمات المستخدمة مع الغاية المرجوة منها؟</p> <p>5. هل تلتزم المؤسسة بشكل عام بمعرفة وإدارة الخطوط العامة للتواجد باستمرار، والقدرة على الوصول، والدقة، ومرونة المخاطرة؟</p>	تقليل التركيز على التكلفة لتحفيز الإبداع والتطوير

المراجع

- أبو الرّب، عماد وقداة، عيسى والوادي، محمود، والطائي رعد، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بحوث ودراسات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- اتحاد الجامعات العربية، دليل ضمان جودة برامج الدراسات العليا في الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية، 2016.
- اتحاد الجامعات العربية، دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، 2009.
- اتحاد الجامعات العربية، دليل ضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، 2013.
- إطيميزي، جميل، "إطار عمل مرن لتقييم محتويات وأنشطة المقررات الإلكترونية المساندة والمدمجة في الجامعات العربية"، *Cybrarians Journal*، عدد 19، يونيو 2009.
- برقاوي، باسم وأبو الرّب، عماد، "إطار نموذج لتقويم جودة أداء عضو هيئة التدريس"، كتاب وقائع المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، السودان، 2016.
- برقاوي، باسم وخريط، فانتن وأبو الرّب، عماد، "تطوير إطار لضمان جودة التعليم والتعلم في مؤسسات التعليم العالي"، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، المجلد 8، العدد 20، ص 187-207، 2015.
- برقاوي، باسم وخريط، فانتن وأبو الرّب، عماد، "دور ملف المقرر الدراسي في جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي: تجربة كلية الامارات للتكنولوجيا"، كتاب وقائع المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، 2013.
- برقاوي، باسم، ضمان الجودة في التعليم العالي: حالة دولة الإمارات العربية المتحدة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات، 2012.
- جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، المملكة الأردنية الهاشمية، متوفر على الرابط: <http://www.kaaps.jo>، آخر زيارة 2016.

جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، المملكة العربية السعودية، متوفر على الرابط: <http://www.kaqa.org.sa/ar-sa/Pages/home.aspx>، آخر زيارة 2016.

جائزة خليفة للتميز الحكومي، متوفر على الرابط:

<http://www.skgep.gov.ae/emirates-awards/assessment-methodology>، آخر زيارة 2016.

جامعة الملك سعود، خطة إدارة المخاطر في جامعة الملك سعود، 2016.

جمعية كليات الحاسبات والمعلومات، دليل ضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات الجامعات العربية لتخصصات تكنولوجيا المعلومات، اتحاد الجامعات العربية، 2014.

داوود، عبد العزيز، إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2011.

درة، عبد الباري، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار وائل، 2015.

الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، الإطار الوطني لمؤهلات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، المملكة العربية السعودية، 2013.

هيئة الاعتماد الأكاديمي، معايير الترخيص والاعتماد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الإمارات العربية المتحدة، 2011.

هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، دليل إجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015.

حسن، ليلي وأبو الرّب، عماد، "إطار نظري لتقويم جودة المواقع الأكاديمي"، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد 1، العدد 1، 2012.

العبد الرزاق عبد الرزاق، "الشبكات الاجتماعية في التعليم"، متوفر على الرابط

http://alabdulrazaq.blogspot.com/2012/03/blog-post_10.html، آخر زيارة 2014.

عودة، فراس محمد، 2014، "دور شبكات التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية"، المجلة الإلكترونية لمركز التميز والتعليم الإلكتروني، متوفر على الرابط:

.2014. آخر زيارة <http://elearning.iugaza.edu.ps/emag/article.php?artID=34>

صندوق الحسين للإبداع والتفوق، المملكة الأردنية الهاشمية، متوفر على الرابط:

.2016. آخر زيارة <http://husseinfund.jo/?q=ar/node/196>

غالب، سعد والطائي، حميد، تقييم مواقع فنادق الدرجة الأولى على شبكة المعلومات العالمية، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، المجلد (31)، العدد (2)، 248 - 258، 2004.

Bryson J., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, USA, 2011.

Cerbin W., "The Course Portfolio as a Tool for Continuous Improvement of Teaching and Learning," *Journal on Excellence in College Teaching*, Vol. 5, No. 1, pp. 95-105, 1994.

CHEA, available at: <http://www.chea.org/>, last visited, July 2016.

Commission for Academic Accreditation (CAA), available at: <https://www.caa.ae/caa/DesktopDefault.aspx?tabindex=6&tabid=13>, Last visited, July 2016.

Deming prize, available at: <http://www.juse.or.jp/e/deming/>, last visited, 2015.

EFQM, <http://www.efqm.org/>, last visited, 2016.

Foster F., *Managing Quality Integrating the Supply Chain*, Prentice Hall, New Jersey, 2010.

Garad A. "The Effective Quality Manager", *Proceedings of the 5th International Business Research Conference*, Dubai, UAE, 2009.

Higgins J. and Vinze J., *Strategic Management: Text and Cases*, Dryden Press, 2015.

ISO, available at: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm, last visited, 2014.

Li H. and Suomi R., "Evaluation Electronic Service Quality: A Transaction Process Based Evaluation Model", in Remenyi D. (Ed): *Proceedings of ECIME 2007: The European Conference on Information Management and Evaluation*, Motepelier, France, pp. 333-334, 20-21 September, 2007.

- M. O'Droma, I. Ganchev and F. McDonnell, "Architectural and functional design and evaluation of e-learning VUIS based on the proposed IEEE LTSA reference model", *The Internet and Higher Education*, vol. 6, no. 3, pp. 263-276, 2003.
- Malcom Barldrige Excellence Framework, available at: <http://www.nist.gov/baldrige/>, last visited, July 2016.
- Munoz C. and Towner T., "Opining Facebook: How to Use Face Book in the College Classroom", *Information Technology and Teacher Education conference*, Charleston, South Carolina, USA, 2009.
- National Authority for Quality Assurance and Accreditation of Education (NAQAAE), available at: <http://www.naqaae.eg/>, last visited, 2016.
- National Commission for Academic Accreditation and Assessment (NCAAA), available at: <http://www.ncaaa.org.sa/Pages/default.aspx>, Last visited, July 2016.
- National Qualifications Authority (NQA), available at: <http://www.qualifications.ae/>, Last visited, July 2016.
- O. Bohl, J. Scheuhase, R. Sengler and U. Winand, "The sharable content object reference model (SCORM) - a critical review", *International Conference on Computers in Education, 2002. Proceedings.*, pp. 950-95, 2002.
- Oman Academic Accreditation Authority (OAAA), available at: <http://www.oac.gov.om/>, last visited, July 2016.
- QAA, available at: <http://www.qaa.ac.uk/en>, last visited, July 2016.
- Sheffield Hallam University, EFQM Excellence Model: Higher Education Version, UK, 2003.