

٢٤

الهيئة الوطنية للتقييم والاعتماد الأكاديمي

مقاييس التقييم الذاتي  
لمؤسسات التعليم العالي

روجع في ٢٤ إبريل ٢٠٠٧م

# مقاييس التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي

## المحتويات

صفحة	
٢	المقدمة
	أ. السياق المؤسسي
٨	١. الرسالة والأهداف
١٤	٢. السلطات والإدارة
٢٣	٣. إدارة ضمان الجودة وتحسينها
	ب. جودة التعلم والتدريس
٣١	٤. التعلم والتدريس
	ج. دعم تعلم الطلاب
٤٥	٥. إدارة شؤون الطلاب
٥٤	٦. مصادر التعلم
	د. البنية التحتية للخدمات المساندة
٦١	٧. المرافق والتجهيزات
٦٩	٨. التخطيط المالي والإدارة المالية
٧٥	٩. عمليات التعاقد مع الموظفين ومع أعضاء هيئة التدريس
	هـ. خدمة المجتمع
٨٣	١٠. البحث العلمي
٩١	١١. علاقات المؤسسة التعليمية مع المجتمع
	ملاحق
٩٧	١. المعايير اللازمة لإنشاء جامعة
٩٩	٢. نماذج لمؤشرات الأداء

## مقدمة

تهدف مقاييس التقويم الذاتي إلى مساعدة الجهات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي (أي بعد المرحلة الثانوية) في مجال التخطيط، ومراجعة الذات، وسياسات تحسين الجودة.

يستند تقويم الجودة في مؤسسات التعليم العالي إلى معايير متعارف عليها للممارسة الجيدة. وتهدف هذه الوثيقة إلى وصف هذه المعايير وإلى المساعدة في تقويم الأداء استناداً إليها. وتم إعداد هذه الوثيقة من أجل الاستخدام في تلك المؤسسات التي تقدم برامجها من خلال تعليم تقليدي يتم أساساً في المعامل وقاعات التدريس. أما بالنسبة لتلك المؤسسات التي تقدم برامجها من خلال مزيج من التعليم التقليدي والتعليم عن بعد، وأيضاً تلك المزدوجة الطريقة (أي التي تقدم برامجها من كلاهما، حيث تختلف التوقعات الخاصة بمثل هذه المؤسسات).

تم تحديد أحد عشر معياراً تتعلق بقطاعات عريضة من النشاط في مؤسسات التعليم العالي وهي على النحو التالي:

### السياق المؤسسي

- (١) الرسالة والأهداف
- (٢) السلطات والإدارة
- (٣) إدارة ضمان الجودة والتحسين

### جودة التعلم والتدريس

- (٤) التعلم والتدريس

### مساندة تعلم الطلاب

- (٥) إدارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة
- (٦) موارد التعلم.

### البنية التحتية المساندة

- (٧) المرافق والتجهيزات
- (٨) التخطيط المالي والإدارة المالية
- (٩) عمليات التعاقد مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين

### خدمة المجتمع

- (١٠) البحث العملي
- (١١) علاقة المؤسسة التعليمية مع المجتمع

تعرض هذه الوثيقة كل معيار من هذه المعايير الإحدى عشر على مستويين. يقدم المستوى الأول وصفا عاما للمعيار كما ينطبق على قطاع عريض من الأنشطة، كما يقدم وصفا لأسباب أهمية هذا المعيار ولأنواع العمليات المتوقعة إذا تم الوصول إلى هذا المعيار. يُعرض المستوى الثاني في صورة عدد من النقاط المحددة الخاصة بـ "الممارسات الجيدة" والتي يُعمل بها بصورة روتينية في المؤسسات التعليمية عالية الجودة. يتم عرض هذه النقاط الخاصة بـ "الممارسة الجيدة" على شكل مجموعات تتعلق كل مجموعة منها بمكون أساسي من مكونات المعايير العامة.

تهدف قوائم الممارسات المحددة هذه إلى مساعدة المسؤولين عن نشاطات محددة، وذلك عن طريق إلقاء الضوء على تلك الأشياء التي يُنظر إليها على أنها تمثل ممارسة جيدة، كما تهدف إلى مساعدتهم في تقييم أنفسهم بأنفسهم. عليه، تم عرض هذه النقاط على شكل مقاييس بسيطة. أُضف إلى ذلك، تتيح طريقة عرض هذه النقاط المجال لبيان ما إذا كانت هذه الممارسات تتبع، فضلا عن بيان مدى اتباعها.

ينبغي ملاحظة أن بعض هذه النقاط تتعلق بأمور تهم بعض المؤسسات، لا تهم البعض الآخر. مثال على ذلك، لا تقع النقاط المتعلقة باستئجار المعدات أو اقتراض الأموال في نطاق اهتمامات مؤسسة لا توجد لديها صلاحيات القيام بمثل هذه الأمور، إلا أنها نقاط هامة بالنسبة لمؤسسة خاصة تمارس التأجير والاقتراض. في حال عدم انطباق أي من هذه النقاط على أوضاع مؤسسة معينة، لا يتطلب الأمر أكثر من التأشير عليها بعلامة "لا ينطبق"، وتجاهله.

### استخدام المقاييس

يتطلب كل عنصر من عناصر مقاييس التقييم استجابتين اثنتين. تتطلب الاستجابة الأولى بيان ما إذا كانت المؤسسة تتبع الممارسة التي يشير ذلك العنصر إليها. هناك ثلاثة إجابات ممكنة:

- "لا ينطبق"، أي أن الممارسة للمشار إليها لا تنطبق على أوضاع المؤسسة أو للوحدة؛
- نعم، هذه الممارسة متبعة؛ أو
- لا، هذه الممارسة غير متبعة على الرغم من أهميتها.

تظهر الحاجة إلى الإجابة على الشق الثاني فقط في تلك الحالات التي تكون الممارسة المشار إليها هامة بالنسبة للمؤسسة (أي في حالة الإجابة بـ "نعم" أو "لا"). يستخدم هنا مقياس يتألف من خمس نقاط لتقييم مدى الالتزام بالممارسة، ومدى فعالية الممارسة. لا يستخدم هذا المقياس أرقاما، أو حروفا أبجدية، وإنما يستخدم نجوما.

### يتعلق التقييم بالنقاط التالية

- مدى تطبيق العمليات، ومدى الالتزام بها،
- نوعية الخدمة أو النشاط كما تم تقييمه من خلال عمليات التقييم النظامية،
- فعالية التطبيق في الوصول إلى النتائج المقصودة.

## استخدام النجوم في عمليات التقييم

يتم تقييم الأداء عن طريق إعطاء عدد من النجوم يتراوح بين صفر وخمس نجوم، وذلك طبقاً للمواصفات التالية:

### ضرورة التحسين

- صفر - أي أن الممارسة، على الرغم من أهميتها، لا تطبق على الإطلاق؛
- نجمة واحدة، أي أنه لا يوجد التزام بتطبيق الممارسة، وإنما يجري العمل بها بصورة متقطعة؛
- نجمتين، أي أن هناك نية لتطبيق الممارسة، إلا أنه لا يوجد التزام. بالإضافة إلى ذلك، لا توجد متابعة لتقييم مدى التطبيق كما تتسم نوعية الممارسة (أي جودتها) بالهامشية. تتسم الممارسة بشكل عام بعدم فعاليتها، كما أنها لا توثق إلا بصورة جزئية.

### الأداء المقبول

ثلاث نجوم، تطبق الممارسة أغلب الوقت. تدل المؤشرات بشكل عام على فاعلية النشاط، تشير هذه المؤشرات إلى أن معايير الأداء الخاصة بهذا النشاط يتم الوصول إليها، وإن كان هناك مجال للتحسين. بالإضافة إلى ذلك، هناك خطط لتحسين الأداء، كما أنه يتم متابعة التنفيذ.

### الأداء عالي الجودة

- أربع نجوم، هناك التزام بتطبيق الممارسة، كذلك توجد مؤشرات لقياس جودة الأداء، وهي مؤشرات تبين أن الأداء يتسم بجودة عالية، وإن كان هناك مجال للتحسين. هناك أيضاً خطط للتحسين يتم تطبيقها، كما يتم مراقبة النشاط بشكل نظامي.
- خمس نجوم، هناك التزام واضح بتطبيق الممارسة على أعلى مستوى ممكن. تدل المؤشرات (أو التقييم المستقل) على تفوق نوعية الأداء مقارنة بالمؤسسات المماثلة. على الرغم من توفر الدلائل على ارتفاع مستوى الأداء، إلا أن هناك خطراً للتحسين تتميز بواقعية استراتيجياتها ووجود جداول زمنية للتنفيذ.

## تحويل الإجابات على الاستبيانات إلى نظام النجوم

في بعض الحالات، تشير بعض العناصر إلى تقييم للجودة قام به الطلاب، أو أعضاء هيئة التدريس، أو غيرهم من أصحاب الشأن. لذلك من الضروري الانتباه، في مثل هذه الحالات، إلى أن صياغة مثل هذه المقاييس يمكن أن تؤثر على النتائج بشكل كبير. من الضروري في مثل هذه الحالات التحقق من الاستنتاجات بشكل مستقل. على الرغم من ذلك، يمكن القول، بشكل عام - وذلك في حالة استخدام مقياس يتألف من خمس نقاط، تم فيه توزيع إمكانيات التقييم السلبي والإيجابي بشكل متوازن - إن من الممكن التحويل من هذا المقياس إلى مقياس يعتمد على النجوم، وذلك بالشكل التالي:

- أعلى من ٤,٥ خمس نجوم؛
- من ٣,٦ إلى ٤,٥ أربع نجوم؛
- من ٢,٦ إلى ٣,٥ ثلاث نجوم؛
- من ١,٦ إلى ٢,٥ نجمتان؛
- ١,٥ أو أدنى نجمة واحدة.

### جمع تقديرات العناصر الفردية للحصول على تقدير كلي

يمكن كذلك جمع تقديرات الجودة الخاصة بممارسات محددة من أجل الحصول على فكرة عامة عن أداء المؤسسة في معيار بعينه. يتم ذلك عن طريق حساب متوسط عدد النجوم، مع تجاهل النقاط التي تم التأشير عليها بأنها "لا تنطبق"، وحساب النقاط التي تم التأشير عليها بأنها ذات أهمية إلا أنها لا تتبع على أنها صفر.

من الضروري الانتباه، على أية حال، إلى أن النقاط لا تتساوى جميعها في الأهمية. وذلك يعني أنه في حالة جمع كل النقاط من أجل الحصول على تقدير عام فإن من الضروري إعطاء وزن لبعض النقاط يفوق وزن البعض الآخر. وقد تم تخصيص فراغات على الاستثمارات لإدخال تلك التعديلات.

### حساب المجموع الكلي للتقديرات للحصول على فكرة عامة عن المؤسسة ككل

يتيح شكل مقاييس التقديرات استخدام هذه المقاييس لكل من الوحدات الأكاديمية والإدارية. بالإضافة إلى ذلك، يتيح شكل المقاييس كذلك إعطاء فكرة عامة عن جودة وظيفة بعينها في كلية بعينها، مقارنة بجودة تلك الوظيفة في كلية أخرى، أو في المؤسسة ككل، وذلك في تلك الحالات التي تقوم فيها أكثر من كلية، أو جهة إدارية، بالقيام بوظائف متشابهة. تساعد المقاييس، بهذا الشكل، عند قيام المؤسسة بدراسة أدائها ذاتياً، كما تزود المراجعين الخارجيين بمعلومات تفيدهم في عملهم.

يجب التنبيه، في هذا السياق، إلى أن عملية الحصول على متوسط حسابي لعدد النجوم من أجل الحصول على فكرة عامة عن أداء المؤسسة قد يعطي انطباعاً خاطئاً عن هذا الأداء في تلك الحالات التي توجد فيها فروق هامة في الأداء بين أجزاء المؤسسة. من الممكن، على الدوام، أن تكون هناك أقسام داخل المؤسسة تتوافق مع المعايير، في نفس الوقت الذي توجد فيه أقسام أخرى لا تتوافق مع هذه المعايير. هذا هو السبب، إذن، في ضرورة بيان هذا الأمر عند إجراء تقييم للمؤسسة يهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف، وذلك عند وجود فروق هامة في الأداء بين أقسام المؤسسة المختلفة.

### أولويات التحسين

يعد تحديد المجالات التي يجب أن يطلها التحسين أحد النواتج الهامة لعمليات التقييم الذاتية التي تتم باستخدام مقاييس التقديرات. وحقبة الأمر أنه من النادر توفر جميع الإمكانيات التي تتيح القيام بكل عمليات التحسين المرغوب فيها جميعاً في نفس الوقت. لهذا ينبغي على المؤسسة التعليمية أن تقوم بتحديد

الأولويات. وقد تم تخصيص أماكن خاصة في الاستثمارات للإشارة إلى العناصر ذات الأولوية العالية للتحسين.

## المؤشرات كدليل على الأداء

من الضروري، بقدر الإمكان، أن يعتمد التقييم على الأدلة المباشرة التي تبين أن الممارسات يتم التقيد بها فعلاً، وأن مستويات الجودة المرغوبة قد تم التوصل إليها، أي أن من الضروري ألا يعتمد التقييم على انطباعات عامة. لا يعني ذلك، بطبيعة الحال، أن تتحول مسألة التحقق من الأدلة إلى مهمة كبرى، وإنما يعني ضرورة الإعداد المسبق واختيار المؤشرات التي ستستخدم كأدلة على الأداء. يعني ذلك ضرورة تحديد المؤشرات مسبقاً، كما يعني ضرورة جمع البيانات ودراستها كجزء من عمليات المراقبة المستمرة. لا يمنع ذلك، بطبيعة الحال، النظر في أي أدلة أخرى قد تظهر أثناء عملية التقييم. تم تخصيص مساحة خاصة لبيان نوع مؤشرات الأداء التي تم اختيارها. يشمل الملحق 1 قائمة ببعض الأمثلة، وذلك لتوضيح المقصود باختيار المؤشرات.

## مستويات الأداء المتوقعة

لا يتوقع أحد، بطبيعة الحال، أن تحقق كل مؤسسة أعلى مستويات التقدير في كل نواحي نشاطاتها. لذلك لا يوجد أدنى شك في أن التطلع إلى مثل هذا الأمر هو شيء غير واقعي. من الضروري كذلك التأكيد على أن هذه الوثيقة لا تهدف إلى إثارة مثل هذه التطلعات. على العكس من ذلك، تهدف هذه الوثيقة إلى تقديم معايير أداء تتعلق بأشكال مختلفة من النشاط بحيث يمكن للمسؤولين عن هذه القطاعات أن تكون لديهم أسس واضحة للتقييم بناء على معايير معتمدة للممارسة الجيدة. يهدف ذلك إلى مساعدتهم على تقييم أنفسهم بأنفسهم، وعلى التخطيط لتحسين أدائهم، كما يهدف إلى مساعدة المؤسسة ككل على التعرف على جوانب القوة النسبية والضعف النسبي، وعلى العمل على تحسين جوانب النشاط التي تم إعطاؤها الأولوية.

كذلك من الضروري التأكيد في هذا الصدد أنه على حين تهدف هذه الوثيقة أساساً إلى المساعدة في التقييم، وتخطيط التحسين داخل المؤسسات الأكاديمية، فإنها تهدف أيضاً إلى إرساء مستويات الأداء الضرورية للاعتماد. هذا هو السبب في أن الحكم على أداء المؤسسة لا يعتمد على فحص دقيق لأدائها في كل ممارسة تقوم بها، وإنما على معايير عريضة. يمكن القول، بصورة عامة، إن حصول المؤسسة على نجمة أو نجمتين فيما يتعلق بأحد المعايير يعني أن هذا الأداء غير مرضي على حين يمثل حصولها على ثلاث نجوم أدنى مستويات الأداء المقبولة.

كما سبق أن بينا، على أية حال، لا تتساوى كل نشاطات المؤسسة في أهميتها بالنسبة للحكم بالاعتماد، كما أن ظروف كل مؤسسة، واستراتيجياتها الخاصة بالتنوير، هي أمور تؤخذ بعين الاعتبار.

## الأهمية النسبية للمعايير المختلفة

سبق أن اشرنا إلى أن المعايير الفرعية والعناصر التي تتكون منها المقاييس لا تتساوى مع بعضها البعض من حيث الأهمية. ونفس الأمر ينطبق كذلك على المعايير العريضة التي تتألف منها المقاييس حيث تختلف أهميتها من مؤسسة إلى أخرى.

لتوضيح هذه النقطة، دعنا نأخذ موضوع "البحث العلمي" وأهميته بالنسبة للمؤسسة التعليمية. يحتل البحث العلمي مكاناً رفيعاً في بعض المؤسسات، خاصة تلك الجامعات التي تسعى لأن تكون معترفاً بها على مستوى العالم. في مثل هذه الجامعات، يعد إسهام أعضاء هيئة التدريس في البحث، ومدى هذا

الإسهام، أمراً بالغ الأهمية. يعود ذلك، في حقيقة الأمر، إلى أن تقييم الجامعات على المستوى العالمي يعطي وزناً كبيراً للإسهام البحثي. هناك مؤسسات أخرى، على أية حال، تركز على نوعية برامج التدريس في المرحلة الجامعية الأولى. في مثل هذه المؤسسات، لا يعد البحث العلمي أمراً ذا أهمية، على الرغم من أهمية اشتراك أعضاء هيئة التدريس في النشاطات البحثية لضمان أن يكون تدريسهم متابعاً لآخر التطورات في مجال تخصصهم.

يختلف الوضع، على أية حال، في حالة جودة معيار التعلم والتدريس الذي يجب أن يحظى دائماً بأهمية قصوى. ويعود ذلك إلى أن معيار التعلم والتدريس يشكّلان في العادة الوظيفة الأساسية لأي مؤسسة تعليمية. لذلك يعد الأداء الجيد المتعلق بهذا المعيار أمراً جوهرياً بالنسبة لقرارات الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.

### التحقق المستقل من التقييم

على الرغم من ضرورة أن تكون الأدلة الخاصة بجودة الأداء أدلة "مباشرة" بقدر الإمكان، إلا أنه يبقى أن كثيراً من الأحكام المتعلقة بالتقييم لا بد وأن تعكس آراء شخصية أو غير موضوعية. عندما يقوم فرد، أو مجموعة من الأفراد، بعملية التقييم الذاتي، يكون هناك باستمرار مجال لتقييمات مبالغ فيها، سواء بالسلب أم بالإيجاب، وهو ما يعني ضرورة القيام بعمل لمعالجة هذا الأمر.

تحرص المقاييس المستخدمة هنا، لهذا السبب، على الأخذ برأي خبراء مستقلين، أي على الأخذ برأي أشخاص ينظر إلى رأيهم بالتقدير والاحترام، على معرفة وثيقة بنوع النشاط موضع التقييم، وغير مرتبطين بالقائمين على هذا النشاط. يستطيع العميد، أو رئيس القسم، أن يرشح زميلاً من قسم آخر داخل المؤسسة للقيام بهذه المهمة. حقيقة الأمر، هذا هو ما يحدث في أغلب الأحيان بالنسبة للعديد من النقاط عند إجراء التقييم السنوي للمؤسسة. عندما يتعلق الأمر، على أية حال، بقرارات كبرى تمس مواضيع هامة (مثل على ذلك، تقييم برنامج للدراسة الذاتية قبل عرضه للتقييم على مراجعين خارجيين من أجل الحصول على إعادة اعتماد البرنامج) قد يتطلب الأمر قدراً أكبر من الاستقلال.

### ملاحظات حول المصطلحات المستخدمة

تستخدم هذه الوثيقة مصطلح "السلطة العليا" للإشارة إلى أعلى جهة، أو لجنة، أو مجلس، منوط باتخاذ القرار في مؤسسة تعليم عال، أي في مؤسسة تعليمية أعلى من التعليم الثانوي. يشير هذا المصطلح، بهذا الشكل، إلى ما يسمى عادة بـ "مجلس الجامعة"، وذلك في حالة الجامعات الحكومية، أو بـ "مجلس الأمناء"، وذلك في حالة العديد من الكليات أو الجامعات الخاصة.

يستخدم مصطلحا "الرئيس" و "العميد" في هذه الوثيقة كذلك للإشارة إلى رئيس المؤسسة التعليمية. يستخدم مصطلح "المدير" في المملكة العربية السعودية للإشارة في العادة إلى رئيس الجامعة الحكومية، على حين يستخدم مصطلح "العميد" للإشارة إلى الرئيس الإداري لمؤسسة أصغر، أو لكلية أهلية. يستخدم مصطلح "العميد" كذلك للإشارة إلى رئيس كلية من كليات الجامعة، على حين تستخدم الجامعات الأهلية والكليات الأهلية مصطلحات أخرى للإشارة إلى الرئيس الإداري، كرئيس الجامعة، أو مدير الكلية. يستخدم مصطلحا "الرئيس" و "العميد" في هذه الوثيقة على التبادل للإشارة إلى منصب الرئيس الأعلى للمؤسسة التعليمية، فضلاً عن أن سياق استخدام المصطلح سوف يبين أن المصطلح لا يشير إلى منصب "عميد" كلية من كليات الجامعة.

## (١) الرسالة والأهداف

### المعيار الأول : الرسالة والأهداف

تحدد رسالة المؤسسة التعليمية بوضوح تام الأهداف أو الأغراض الأساسية لها، كما تحدد أولوياتها وتؤثر بصورة كبيرة على عمليات التخطيط والعمل داخل المؤسسة.

المكونات الأساسية لهذا المعيار:

ملائمة الرسالة	١/١
فائدة الرسالة	٢/١
عمليات تطوير ومراجعة الرسالة	٣/١
استخدام عبارة الرسالة	٤/١
العلاقة بين الرسالة والغايات	٥/١
العلاقة بين الرسالة والأهداف	٦/١

### تعليق ووصف عام للممارسة الجيدة

يتطلب التخطيط والتطوير الفعال في العادة أن يكون لدى المؤسسة "صيغة رسالة" أو "عبارة رسالة" موجزة وواضحة، تعبر في سطور قليلة عن الأهداف الرئيسية للمؤسسة بحيث يمكن استخدامها كدليل للتخطيط والتطوير.

تحدد "عبارة الرسالة" أولويات التطوير وتحسين الجودة، فضلاً عن كونها عنصراً أساسياً في عملية ضمان الجودة. عليه، يلزم إعداد صيغة الرسالة بحيث تعطي جميع العاملين في المؤسسة إحساساً بالانتماء إليها. يلزم كذلك مراجعة "عبارة الرسالة" بصفة دورية من قبل السلطة العليا في المؤسسة والإشارة إليها دوماً عند التخطيط، والتقييم، وتوزيع الموارد. يلزم كذلك أن تتوافق "عبارة الرسالة" مع قرار أو مرسوم تأسيس المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها، على أن تمثل في نفس الوقت تحدياً للتطوير والتحسين.

يجب النظر كذلك إلى الغايات المتعلقة بوظائف المؤسسة ووحداتها الإدارية على أنها تطبيقات للرسالة على حالات محددة. يعود ذلك إلى أنه على الرغم من أن "عبارة الرسالة" تصاغ عادة بصيغة تتسم بالعمومية، إلا أنها تحدد الخطوط العامة التي توجه تفاصيل التخطيط.

يلزم أيضاً ربط الأهداف برسالة المؤسسة وتطلعاتها من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي. يلزم كذلك أن تتسم الأهداف بالميل إلى التحديد، لا إلى العمومية، وأن تتضمن مستويات الأداء المطلوب الوصول إليها مع تحديد الفترة الزمنية اللازمة لذلك.

يتعلق هذا المعيار، بهذا الشكل، بالطريقة التي تمت بها صياغة رسالة المؤسسة، وكفاعتها في توجيه خطط تطوير المؤسسة وبرامجها، وبالعلاقة بين رسالة المؤسسة وبين الغايات والأهداف التي وضعت من قبل الوحدات الإدارية أولها، بل ومن أجل كافة الأنشطة في عموم المؤسسة.





<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<p>٤/٤/١ - تنص اللوائح الخاصة بإنشاء البرامج والمشروعات على ضرورة التلاوم مع صيغة الرسالة وذلك عند نظر اللجان وأصحاب القرار في هذا الأمر.</p> <p style="text-align: center;">التقويم العام</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p> <p>أولويات التحسين:.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">رأي مستقل</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>
<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<p><b>٥/١ العلاقة بين الرسالة والتطلعات</b></p> <p>١/٥/١ - هناك علاقة واضحة بين الأهداف الخاصة بقطاعات المؤسسة المختلفة وبين رسالة المؤسسة. قام المجلس الأعلى للمؤسسة بالموافقة رسمياً على الرسالة.</p> <p>٢/٥/١ - تتم استشارة أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كل أجزاء المؤسسة عند وضع أهداف التطوير.</p> <p>٣/٥/١ - تمت صياغة التطلعات بوضوح كاف يمكنها من توجيه التخطيط واتخاذ القرارات بطريقة تتفق مع رسالة المؤسسة.</p> <p>٤/٥/١ - يجب أن تتم مراجعة الأهداف والغايات بصورة دورية ويتم تأكيدها أو تعديلها عند الضرورة طبقاً للظروف المتغيرة بما ذلك أي تعديلات في رسالة المؤسسة.</p> <p style="text-align: center;">التقويم العام</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p> <p>أولويات التحسين:.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">رأي مستقل</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>
<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<p><b>٦/١ العلاقة بين الرسالة والأهداف لكل الوحدات التنظيمية</b></p> <p>١/٦/١ - تضع كل وحدة أكاديمية وإدارية أهدافاً طموحة ولكنها قابلة للتنفيذ.</p> <p>٢/٦/١ - تتفق الأهداف مع رسالة المؤسسة وترتبط بها بوضوح من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي.</p>

- ٣/٦/١ تصاغ الأهداف بعبارة محددة تشمل مستويات الأداء بمعايير أداء ملائمة تنفذ في فترات محددة.
- ٤/٦/١ يستخدم نموذج واحد لتحديد الأهداف لكل الوحدات الأكاديمية والإدارية في المؤسسة.
- ٥/٦/١ تقوم كل وحدة أكاديمية وإدارية بمراجعة الأهداف والغايات بشكل دوري وتعديلها عند الضرورة في ضوء الظروف المتغيرة ( على أن تكون متوافقة مع رسالة المؤسسة)

التقويم العام

ملاحظات:.....

.....

أولويات التحسين:.....

.....

رأي مستقل

ملاحظات:.....

.....

## التقدير العام للرسالة والأهداف

<input type="text"/>	ملائمة الرسالة	١/١
<input type="text"/>	فائدة الرسالة	٢/١
<input type="text"/>	عمليات تطوير ومراجعة الرسالة	٣/١
<input type="text"/>	استخدام عبارة صيغة الرسالة	٤/١
<input type="text"/>	العلاقة بين الرسالة والأهداف	٥/١
<input type="text"/>	العلاقة بين الرسالة والمهام	٦/١

## التقدير الكلي

ملاحظات .....

.....

الرأي المستقل

ملاحظات .....

.....

المؤشرات التي تم أخذها في الاعتبار .....

.....

أولويات التحسين ملاحظات .....

.....

## ٢ / السلطات والإدارة

### المعيار الثاني : الإدارة

تقوم السلطة العليا بقيادة المؤسسة قيادة فعالة، تعمل لصالح المؤسسة ككل، ولصالح منسوبيها. وتقوم بدورها هذا من خلال وضع سياسات المؤسسة، وعمليات المساعلة. أما الإدارة العليا في المؤسسة فتقوم بإدارة وتوجيه نشاطات المؤسسة بشكل فعال من خلال هيكل إداري يتم تحديده بشكل واضح تماماً. وتتم نشاطات الإدارة العليا في إطار من السياسات، والتنظيمات السليمة التي تحرص على الحفاظ على المساعلة المالية والإدارية، وتعمل على تحقيق التوازن بين التخطيط المركزي والمبادرة الفردية.

يضم هذا المعيار عدداً من المكونات الأساسية، هي :

السلطة العليا	١/٢
الإدارة العليا	٢/٢
عمليات التخطيط	٣/٢
السياسات والتنظيمات الداخلية	٤/٢
المناخ التنظيمي	٥/٢
الوحدات والشركات المرتبطة بالمؤسسة التعليمية	٦/٢

### وصف عام للممارسة الجيدة

يتحتم على أنظمة الإدارة أن تكون محددة تحديداً واضحاً، وأن يتم تقييمها وتحسينها بصفة دورية منتظمة، فضلاً عن ضرورة تلاؤمها مع رسالة المؤسسة.

في المؤسسات التي تدار بشكل كفاء، يتسم دور السلطة العليا، مثلها في ذلك مثل دور رئيس المؤسسة، أو العميد، أو اللجان الأكاديمية الرئيسية، تتسم جميعها بأنها واضحة تماماً، حيث تبين اللوائح والإجراءات الإدارية دور كل واحد منها بالتفصيل.

تقع مسئولية وضع السياسات والتوجهات الاستراتيجية على عاتق السلطة العليا بناء على المشورة التي تأتيها من الإدارة العليا للمؤسسة، أو من جهات أخرى حسب الوضع، كما تقع

عليه كذلك مسئولية اتخاذ القرارات الكبرى، كالموافقة، مثلاً، على الميزانية العامة. من الضروري كذلك الإشارة في هذا السياق إلى ضرورة أن تقوم السلطة العليا بعملها في إطار واضح يحدد آليات المحاسبة/المساءلة الخاصة بالإدارة العليا، كما يتوجب عليه متابعة الأداء الكلي للمؤسسة. ويتوجب على السلطة العليا، كذلك، أن تكون على علم بكل ما يحدث في المؤسسة، وأن تعمل على ضمان الالتزام بسياسات المؤسسة، وأن تأمر الوحدات ذات العلاقة بمراجعة النظر في هذا الأمر أو ذلك كلما رأى ضرورة ذلك، على ألا تتدخل في تفاصيل الأمور الأكاديمية أو القرارات الإدارية التي تقع في نطاق مسئولية الوحدات الأكاديمية أو الإدارية.

وبالمثل، يتوجب على أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء هيئة الإدارة العليا، والذين يعملون في نفس الوقت كأعضاء في المجلس الأعلى، أن يعملوا - وذلك عند قيامهم بدورهم كأعضاء في المجلس الأعلى - لصالح المؤسسة ككل، ولصالح المجتمع الذي تقوم المؤسسة بخدمته، لا لصالح أقسامهم أو إداراتهم.

من الضروري كذلك، وذلك في حالة المؤسسات الأهلية، الفصل فصلاً واضحاً بين أدوار كل من أصحاب المؤسسة، والسلطة العليا، وأعضاء هيئة التدريس والإدارة. على حين تقع مسئولية اتخاذ القرارات الخاصة بالأمور المالية المتعلقة بالمؤسسة - فضلاً عن القرارات الخاصة بمجال نشاطات المؤسسة - على عاتق أصحاب المؤسسة، أو من ينوب عنهم، (كمجلس الأمناء، مثلاً، في بعض الجامعات الخاصة)، تقع مسئولية اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسات التعليمية على عاتق السلطة العليا التي تتخذ هذه القرارات لما فيه صالح المجتمع، والمؤسسة، والطلبة. وأخيراً، تقع مسئولية تنفيذ هذه القرارات على عاتق هيئتي التدريس والإدارة كل في مجال عمله. يتحتم على أصحاب المؤسسة، مثلهم في ذلك مثل أعضاء مجلس الأمناء، أو أعضاء السلطة العليا، بهذا الشكل، ألا يتدخلوا في تفاصيل إدارة المؤسسة، أو في القرارات الخاصة بالعملية التعليمية داخل المؤسسة (لا ينطبق هذا القيد، بطبيعة الحال، على أولئك الأشخاص الذين يقومون بأداء واجباتهم الوظيفية كأعضاء في هيئة التدريس، أو الإدارة).

يجب على النظم الإدارية للمؤسسة أن تبين بوضوح آليات تفويض المسئولية وذلك عن طريق خطوط عامة تكشف عن مدى هذه المسئولية وحدودها، مع الحفاظ على الإبداع والمبادرة في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

يجب كذلك أن يكون هناك تنسيق فعال للتخطيط داخل المؤسسة، كما يجب التصريح بتطلعات المؤسسة وأهدافها ككل، ومن ثم تطلعات وأهداف كل وحدة من الوحدات الإدارية بها. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون آليات المساءلة/المحاسبة، وإدارة المخاطر، وضمان الجودة، جزءاً أساسياً من عملية التخطيط.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون هناك سياسات وقواعد تشكل الإطار الذي تعمل الإدارة من خلاله، والذي يتم من خلاله كذلك اتخاذ القرارات، وتحديد المساءلة. يجب كذلك أن تكون هذه السياسات والقواعد معروفة للكافة، ومفهومة للكافة، على جميع مستويات المؤسسة. كما يجب وجود قواعد تبين بوضوح مسؤوليات أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلبة.

بالإضافة إلى ذلك، يجب تبني سياسات فعالة لخلق مناخ تنظيمي إيجابي يتم فيه الاعتراف بإسهامات الأفراد، وتقدير هذه الإسهامات. يجب كذلك أن يشعر أعضاء هيئة التدريس، والعاملون بالمؤسسة، والطلاب بمشاركتهم في عملية التخطيط. كما يجب أن يكون هناك حوار بصفة دائمة ومنتظمة حول أمور العمل وآخر التطورات فيه. وأخيراً، يجب أن تكون رسالة المؤسسة وأهدافها مفهومة من قبل الكافة وتحظى بتأييد الكافة.

## معايير الممارسة الجيدة في السلطات والإدارة

ما مدى الجودة؟ (أدخل نجوماً)	هل هذا صحيح؟ نعم/لا/لا ينطبق	(المقاييس أذناه تتطلب منك أن تشير فيما إذا كانت هذه الممارسات تتبع في مؤسستك وتشير أيضا إلى مدى تطبيقها. ويقدر الإمكان يجب أن يكون التقويم مبنياً على أدلة صحيحة وتفسيرات مدعمة بآراء مستقلة.)
		<p><b>١/٢ السلطة العليا</b></p> <p>١/١/٢ - تهدف السلطة العليا أولاً وأخيراً إلى تطوير المؤسسة من أجل صالح طلابها والمجتمع الذي تقوم المؤسسة بخدمته.</p>
		<p>٢/١/٢ - تتسم أدوار ومسئوليات كل من السلطة العليا، والإدارة العليا، وهيئة التدريس، بأنه قد تم تحديدها، والتمييز بينها، فضلاً عن الالتزام بها في التطبيق. تقوم السلطة العليا بأداء دورها في وضع السياسة العامة للمؤسسة ومحاسبة القائمين عليها، وتعمل الإدارة العليا على إدارة المؤسسة، كما تقوم هيئة التدريس باتخاذ القرارات الخاصة بتطوير البرامج الأكاديمية.</p>
		<p>٣/١/٢ - تم تحديد مسئوليات كل من أصحاب المؤسسة (أو مديري الشركة) والسلطة العليا، وذلك بشكل واضح.</p>
		<p>٤/١/٢ - تشكل السلطة العليا من أعضاء يمثلون جهات نظر متعددة، وخبرات متنوعة، بما يكفل توافر المعرفة والخبرة الضروريين لاتخاذ السياسات التعليمية الصائبة للمؤسسة.</p>
		<p>٥/١/٢ - يتميز أعضاء السلطة العليا بمعرفتهم الوثيقة بنشاطات المؤسسة وباحتياجات المجتمع الذي تقوم المؤسسة بخدمته.</p>
		<p>٦/١/٢ - في حالة أولئك الأعضاء الذين ينتمون إلى هيئة التدريس، أو يعملون في إدارة المؤسسة إضافة إلى عملهم كأعضاء في المجلس الأعلى، يقوم هؤلاء الأعضاء بالعمل لما فيه مصلحة المؤسسة ككل، لا لما فيه مصلحة أقسامهم.</p>
		<p>٧/١/٢ - عند تعيين أعضاء جدد في السلطة العليا، تعمل المؤسسة على تزويد هؤلاء الأعضاء بكل المعلومات التي يحتاجونها من أجل التعرف على المؤسسة ككل، وعلى دور السلطة العليا ذاتها، وأسلوب العمل فيها.</p>
		<p>٨/١/٢ - تقوم السلطة العليا بمراجعة رسالة المؤسسة، وتطلعاتها، وأهدافها، وذلك بشكل دوري.</p>
		<p>٩/١/٢ - تعمل السلطة العليا على أن يعكس نشاط المؤسسة رسالة المؤسسة، وتطلعاتها وأهدافها، في كل ناحية من نواحي هذا النشاط.</p>
		<p>١٠/١/٢ - تقوم السلطة العليا بإنشاء لجان للنظر في الأمور الرئيسية، مثل السياسات المالية، وسياسات التوظيف، والرواتب، والتخطيط الاستراتيجي، والمنشآت. تتألف هذه اللجان من أعضاء السلطة العليا، وكبار أعضاء هيئة التدريس، و الإدارة العليا، فضلاً عن أعضاء من خارج المؤسسة، حسب ما يقتضيه الحال.</p>

- ١١/١/٢ - تنص القواعد على ضرورة إعلان العاملين بالمؤسسة - بما فيهم أعضاء السلطة العليا - بأن مصلحتهم المالية مرتبطة بأمر أو بآخر من أمور المؤسسة، وتنظم كيفية الإعلان عن هذا الشيء، كما تنظم آليات تكفل عدم تضارب المصالح، في حالة قضايا أو اقتراحات معينة
- ١٢/١/٢ - تراقب السلطة العليا كل ما يجري في المؤسسة، ويتحمل مسؤولية كل ما يجري بها، إلا أنه لا يتدخل في الأمور الإدارية والأكاديمية.
- ١٣/١/٢ - تقوم السلطة العليا بمراجعة عمله، وفعاليتته، وذلك بشكل دوري، كما يعمل باستمرار على تطوير طريقته في القيام بعمله.

#### التقويم العام

ملاحظات:.....

.....

أولويات التحسين:.....

.....

#### رأي مستقل

ملاحظات:.....

.....

#### ٢/٢ الإدارة العليا

- ١/٢/٢ - يقوم مدير المؤسسة وأعضاء هيئة الإدارة العليا بقيادة المؤسسة بصورة فعالة.
- ٢/٢/٢ - يتم تفويض المسؤولية من خلال إطار واضح يبين طريقة إيصال المعلومات إلى المسؤولين كما يبين نظام المساءلة الذي تستخدمه المؤسسة.
- ٣/٢/٢ - يتم فحص أداء كبار أعضاء هيئة التدريس وهيئة الإدارة العليا بشكل دوري.
- ٤/٢/٢ - تقوم الإدارة العليا بإبداء المشورة وتقديم المساعدة لأعضاء هيئتي التدريس
- والإدارة الذين يقومون بأداء مسؤوليات إدارية، وذلك بطريقة تسهم في نموهم الشخصي والمهني.
- ٥/٢/٢ - يعمل المدير وكبار أعضاء هيئة الإدارة على إتاحة الفرصة لمرؤوسيهم لأخذ المبادرة عند قيامهم بالمسؤوليات الواقعة عليهم.
- ٦/٢/٢ - يعمل المدير على أن يتم توثيق كل ما يعرض على المجلس الأعلى توثيقاً كاملاً.

<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<p>- ٧/٢/٢ تقدم التوصيات الخاصة بالقضايا المعروضة على المجلس الأعلى بشكل يبين بوضوح القضايا التي سيتم اتخاذ قرارات بشأنها، وعواقب أي بدائل أخرى.</p> <p>التقويم العام</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p> <p>أولويات التحسين:.....</p> <p>.....</p> <p>رأي مستقل</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>
<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<p><b>٣/٢ عمليات التخطيط</b></p> <p>- ١/٣/٢ يقوم التخطيط على أساس أهداف على المدى القصير، وأخرى على المدى الطويل مستقاة من الرسالة والتطلعات.</p> <p>- ٢/٣/٢ يتميز التخطيط بأنه تخطيط استراتيجي، أي أنه يأخذ في الحسبان أولويات التطوير، فضلاً عن التسلسل المناسب لكل عمل يتم القيام به، وذلك من أجل الحصول على أفضل النتائج سواء على المدى القريب أم البعيد.</p> <p>- ٣/٣/٢ يضع التخطيط البيئة الخارجية في اعتباره بشكل كامل وواقعي، وذلك في المجالات التي يمكن لها أن تؤثر على تطور المؤسسة.</p> <p>- ٤/٣/٢ تحرص الإدارة العليا، عند وضع أي خطط كبرى تتعلق بالمؤسسة، على أن تكون هذه الخطط مفهومة لكافة العاملين بالمؤسسة، وعلى أن يشارك كافة العاملين في المؤسسة في وضعها.</p> <p>- ٥/٣/٢ عند الإعلان عن أي مشاريع كبرى، تحرص الإدارة على أن يكون كل من يعينهم الأمر على علم بهذه القرارات، كما تحرص على بيان أثر هذه القرارات على مختلف الجهات التي تتألف منها المؤسسة، فضلاً عن بيان ما قد تتطلبه هذه القرارات من مختلف الجهات.</p> <p>- ٦/٣/٢ تقوم الإدارة العليا بمتابعة تنفيذ خطط التطوير سواء على المدى القريب أو المتوسط.</p> <p>- ٧/٣/٢ تتم مراجعة الخطط، وتعديلها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، استجابة لمتطلبات تطورات العمل، والظروف المتغيرة، والمعلومات الصادرة عن عمليات التقويم.</p>

- ٨/٣/٢ تعمل الإدارة على توفير كل المعلومات الضرورية المتعلقة بكل من الأعمال الروتينية التي تقوم بها المؤسسة، ويمدى ما تحقق من الخطط الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.
- ٩/٣/٢ عند وضع أي سياسات تتعلق بالتخطيط، تضع الإدارة العليا في حسابها المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الخطط، كما تعمل على توفير الآليات الضرورية لتقدير هذه المخاطر، والتقليل من أثارها في حالة حدوثها.
- ١٠/٣/٢ تتميز عملية وضع الخطة السنوية، مثلها في ذلك مثل عملية وضع الميزانية السنوية، بأنها موثقة توثيقاً كاملاً، مع حساب تكاليف التشغيل السنوية، فضلاً عن وجود خطة تنظيمية ثلاثية (أي لفترة ثلاث سنوات).

#### التقويم العام

ملاحظات:.....

.....

أولويات التحسين:.....

.....

#### رأي مستقل

ملاحظات:.....

.....

#### ٤/٢ السياسات والتنظيمات الداخلية

- ١/٤/٢ تبين التنظيمات الداخلية بوضوح صلاحيات اللجان الرئيسية، والوحدات الإدارية، والمناصب المختلفة داخل المؤسسة، كما تبين طريقة عمل كل واحدة منها.
- ٢/٤/٢ تحدد وثائق المؤسسة بشكل صريح مسؤوليات وأعمال كل من هيئة التدريس وهيئة الإدارة.
- ٣/٤/٢ تبين وثائق المؤسسة بوضوح مسؤوليات الطلاب وقواعد السلوك الخاصة بهم، وتعمل على أن يكون ذلك معلوماً لديهم تماماً عند بدء دراستهم بالمؤسسة.
- ٤/٤/٢ تقوم المؤسسة بإعداد وثائق توضح قواعد السلوك الخاصة بكل الأعمال الرئيسية لديها.
- ٥/٤/٢ تعمل الإدارة على أن يكون أعضاء هيئتي التدريس والإدارة والطلاب على علم بتنظيمات المؤسسة.

٦/٤/٢ - يتوفر لدى المؤسسة برنامج للمراجعة الدورية لتنظيماتها وتعديلها إذا لزم الأمر.

### التقويم العام

ملاحظات:.....

.....

أولويات التحسين:.....

.....

### رأي مستقل

ملاحظات:.....

.....

### ٥/٢ المناخ التنظيمي

١/٥/٢ - تتبنى الإدارة نظاماً منهجياً يهدف إلى خلق مناخ تنظيمي إيجابي (يقصد بالمناخ الإيجابي ذلك المناخ الذي يشعر فيه الأفراد بمشاركتهم في عملية صنع القرار، وقدرتهم على المبادرة وتحقيق طموحهم الوظيفي، ويسود فيه اعتقاد لدى أعضاء هيئتي التدريس والإدارة بأن مساهماتهم لها قيمتها).

٢/٥/٢ - تحرص الإدارة على الحصول على آراء هيئة التدريس والعاملين بالمؤسسة عند اتخاذ قرارات كبرى، كما تحرص على إبلاغهم بالطريقة التي تمت بها دراسة هذه الآراء وما انتهت إليه الإدارة بشأنها.

٣/٥/٢ - تعمل الإدارة بشكل دوري على إخبار هيئة التدريس والعاملين بالمؤسسة بشؤون المواضيع، والخطط، والتطورات التي تحدث في المؤسسة، إما عن طريق نشرات داخلية، أو عن طريق الشبكة العالمية.

٤/٥/٢ - تكلف الإدارة العليا أحد كبار الإداريين، أو وحدة مركزية، بمسئولية إجراء استطلاعات دورية لمواضيع تتعلق بالمناخ التنظيمي، مثل مدى رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به، وثقته بالمستقبل، وشعوره بالمشاركة في التخطيط والتطوير.

### التقويم العام

ملاحظات:.....

.....

أولويات التحسين:.....

.....

<input type="checkbox"/>		<p style="text-align: center;">رأي مستقل</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p style="text-align: center;"><b>٦/٢ الشركات المشاركة والوحدات التابعة</b></p> <p>إذا قامت المؤسسة بإنشاء، أو شراء، شركات أو وحدات تابعة لها لتقديم خدمات، مثل النشر، أو حماية حقوق الملكية الفكرية، أو أي خدمات أخرى، فإن الإدارة العليا تعمل على توفير التالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ١/٦/٢ التوافق بين وظائف الوحدة ووثيقة إنشاء المؤسسة ورسالتها.</li> <li>- ٢/٦/٢ توصيف العلاقة بين الوحدة والمؤسسة توصيفاً واضحاً.</li> <li>- ٣/٦/٢ الإشراف الفعال على أهداف، ووظائف، ونشاط الوحدة من قبل المجلس الأعلى.</li> <li>- ٤/٦/٢ توفير تقارير مالية أشرف على مراجعتها محاسبون قانونيون، ودراسة هذه التقارير دراسة تفصيلية من قبل اللجنة المختصة في المجلس الأعلى.</li> <li>- ٥/٦/٢ التقييم الدقيق للمخاطر، بما في ذلك حماية المؤسسة من مخاطر المسئوليات المالية أو القانونية التي قد تنشأ نتيجة نشاطات الوحدة.</li> </ul> <p style="text-align: center;">التقويم العام</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p> <p>أولويات التحسين:.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">رأي مستقل</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>

## التقدير العام للإدارة

١/٢ المجلس الأعلى

٢/٢ الإدارة العليا

٣/٢ عمليات التخطيط

٤/٢ السياسات واللوائح الداخلية

٥/٢ المناخ التنظيمي

٦/٢ الشركات والوحدات التابعة

التقدير العام

ملاحظات .....

.....

الرأي المستقل

ملاحظات .....

.....

المؤشرات التي تم الأخذ بها .....

.....

أولويات التحسين .....

.....

### ٣ / إدارة ضمان الجودة وتحسينها

#### المعيار الثالث : إدارة ضمان الجودة وتحسينها

تتعلق عمليات ضمان الجودة بكل أقسام المؤسسة، وتشكل جزءاً أصيلاً من عمليات الإدارة والتخطيط الروتينية. تركز المقاييس بشكل خاص على النواتج. يوجد لدى هيئة التدريس، والإدارة، والطلبة التزام بالتحسين، كما أنهم يقومون بشكل دوري بمراجعة أدائهم. يتم تقييم الجودة بناءً على أدلة مستقاة من مؤشرات أداء ومن معايير خارجية تتسم بجديتها.

يشمل هذا المعيار المكونات الأساسية التالية:

١/٣	التزام المؤسسة بتحسين الجودة
٢/٣	نطاق عمليات ضمان الجودة
٣/٣	إدارة عمليات ضمان الجودة
٤/٣	استخدام المؤشرات والمقاييس
٥/٣	التحقق المستقل من المعايير

#### وصف عام للممارسة الجيدة

تتظر المؤسسة التي تتسم بالجودة العالية إلى نفسها على أنها مؤسسة علمية. تعمل هذه المؤسسة دوماً على فحص جودة نشاطاتها، وتستخدم ما خرجت به من ذلك الفحص في تحسين هذه النشاطات.

النقطة الرئيسية التي تركز عليها كل هذه الفحوصات هي جودة ونطاق المعرفة التي خرج بها الطلاب من دراستهم بالمؤسسة، أي ما يفهمه الطلاب، وما يستطيعون القيام به، كنتيجة لدراستهم بالمؤسسة، وما إذا كانت هذه المعرفة التي خرجوا بها من دراستهم بالمؤسسة تناسب مجال عملهم، فضلاً عن مدى إتقانهم لهذه المعرفة. ويعد البحث العلمي هو الآخر من النواتج ذات الأهمية (وذلك في حالة المؤسسات التي تقع عليها مثل هذه المسؤولية)، إضافة إلى إسهام المؤسسة في خدمة المجتمع الأوسع الذي تعيش فيه. بالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من النشاطات الأخرى التي يجب أيضاً تقييمها وتحسينها المرة تلو المرة. تتعلق الإشارة هنا بتلك النشاطات التي تقدم البنية الأساسية المساندة. يختلف قدر التركيز هنا من وقت إلى آخر، ومن نشاط إلى آخر، وذلك تبعاً لرسالة المؤسسة، وظروفها، وأولويات التطوير الاستراتيجية.

يجب كذلك أن يُعهد بمسؤولية قيادة عمليات ضمان الجودة إلى أحد كبار أعضاء هيئة التدريس، كما يجب تعيين لجنة تضم في عضويتها ممثلين عن كافة أقسام المؤسسة، وذلك لتقديم العون والمشورة، فضلاً عن الإشراف على ما تقوم المؤسسة به. يجب كذلك إنشاء إدارة تتبع الإدارة المركزية تكون مهمتها العمل على تنسيق وقيادة عمليات ضمان الجودة. كما يجب العمل على أن يتم التقييم الذاتي، وتخطيط التحسين بشكل دوري في كافة جوانب المؤسسة، وتحديد مقاييس مقارنة الأداء لكل برنامج ووحدة إدارية في المؤسسة. وأخيراً، يجب أن تتسم أهداف كل وحدة إدارية بالجدية، أي أن تكون طموحة بشكل جدي، وواقعية بشكل جدي كذلك.

يجب أن يكون تحسين الجودة جزءاً من عمليات التخطيط التي تقوم بها المؤسسة بشكل روتيني، في دورة دائمة من التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والمراجعة. يجب كذلك أن تكون متابعة الأداء جزءاً من النظام - وهو ما يجب أن يحدث عن طريق جمع الأدلة عن طبيعة سير هذا الأداء، وعرض هذه الأدلة على خبراء مستقلين من أجل الحصول على تفسيرات مستقلة لها، وتعديل نشاطات المؤسسة من أجل التوصل إلى مقاييس جودة الأداء الموضوعية أصلاً. يجب كذلك كتابة تقارير داخلية حول الأداء والتعديلات التي تم إدخالها على استراتيجيات المؤسسة، كما يجب أن يحدث ذلك بشكل دوري، أي مرة واحدة على الأقل كل سنة، مع مراجعات شاملة للبرامج، ونشاطات المؤسسة عموماً، مرة واحدة على الأقل كل سبع سنوات.

وختاماً، من الضروري التأكيد في هذا السياق على أنه على حين يجب أن تتسم المعايير المطبقة في المؤسسة بالصرامة، إلا أن مناخ العمل في المؤسسة ذاته يجب أن يتسم بالمساندة والتشجيع - أي أن يكون مناخاً يتم فيه الاعتراف علناً بنقاط الضعف وتقديم المساعدة لعلاج هذا الضعف.

## معايير الممارسة الجيدة في إدارة ضمان الجودة وعمليات التحسين

ما مدى الجودة؟ (أدخل نجوماً)	هل هذا صحيح؟ نعم/لا/لا ينطبق	(المعايير أذناه تتطلب منك أن تشير فيما إذا كانت هذه الممارسات تتبع في مؤسستك وتشير أيضا إلى مدى تطبيقها. ويقدر الإمكان يجب أن يكون التقويم مبنيا على أدلة صحيحة وتفسيرات مدعمة بأراء مستقلة.)
		<p><b>١/٣ التزام المؤسسة بتحسين الجودة</b></p> <p>١/١/٣ - يساند مدير المؤسسة التعليمية بقوة مشاركة العاملين بالمؤسسة في عمليات ضمان الجودة.</p>
		<p>٢/١/٣ - تعمل الإدارة العليا على توفير كافة احتياجات إدارة عمليات ضمان الجودة، كي تقدم المساعدة حيثما يحتاج الأمر إلى مساعدة.</p>
		<p>٣/١/٣ - يشارك كل أعضاء هيئة التدريس والإدارة في عمليات التقييم الذاتي، كما يتعاونون مع عمليات التحسين والتبليغ، كل في مجال عمله.</p>
		<p>٤/١/٣ - تشجع الإدارة العليا الابتكار والمبادرة في إطار من الإرشادات الواضحة، وعمليات المساعدة، وذلك على كل مستويات المؤسسة.</p>
		<p>٥/١/٣ - يعترف العاملون في المؤسسة بأخطائهم، ولا يترددون في التصريح بنقاط الضعف في أقسامهم، وهو ما يقابله الآخرون بروح متفهمة، ويعملون على تقديم العون من أجل التغلب على نقاط الضعف هذه.</p>
		<p>٦/١/٣ - يقابل التحسين الواضح، مثله في ذلك مثل الإنجازات البارزة، بالتقدير الذي يستحقه.</p>
		<p>٧/١/٣ - يشكل التقييم وتخطيط عمليات تحسين الجودة جزءاً أساسياً من العمليات الإدارية.</p>
		<p>٨/١/٣ - يستند التقييم إلى أدلة وقرائن موضوعية، ويرتبط بمعايير ملائمة، ومؤشرات أداء محددة مسبقاً، كما يشترك خبراء مستقلون في تفسير ما تكل عليه الأدلة والقرائن.</p>
		<p>٩/١/٣ - المؤسسة مؤسسة علم. (يقصد بهذا التعبير أن غالبية العاملين في المؤسسة، من أعضاء هيئة التدريس، إلى أعضاء هيئة الإدارة، إلى الطلاب ينظرون إلى المؤسسة على أنها مركز وعي، وإدراك، وإبداع فكري.)</p> <p style="text-align: center;"><b>التقويم العام</b></p> <p>ملاحظات: .....</p> <p>أولويات التحسين: .....</p> <p style="text-align: center;"><b>رأي مستقل</b></p> <p>ملاحظات: .....</p>

		.....
		<p style="text-align: center;"><b>٢/٣ نطاق عمليات ضمان الجودة</b></p> <p>١/٢/٣ - تشارك الوحدات الأكاديمية والإدارية داخل المؤسسة (بما في ذلك السلطة العليا والإدارة العليا) في عمليات التحسين وضمان الجودة.</p> <p>٢/٢/٣ - تقدم التقارير الخاصة بعمليات التقييم صورة شاملة عن أداء المؤسسة ككل، وتحدد نقاط القوة والضعف، واستراتيجيات التحسين.</p> <p>٣/٢/٣ - يعتمد التقييم على المدخلات، والعمليات، والنواتج، مع التركيز على جودة المخرجات. يركز التقييم، وتخطيط الجودة على تلك النشاطات التي وضعتها المؤسسة في أولويات خطة التحسين.</p> <p>٤/٢/٣ - تقوم الإدارة بتصميم عمليات تعمل على ضمان الوصول إلى معايير مقبولة، فضلاً عن ضمان استمرار التحسن في الأداء.</p> <p>٥/٢/٣ - وجود برنامج يعمل على دراسة وتحليل المؤسسة، ومن ثم إبلاغ مدير المؤسسة، والمجلس الأعلى حول جودة الجوانب المهمة من نشاطات المؤسسة.</p> <p style="text-align: center;"><b>التقويم العام</b></p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p> <p>أولويات التحسين:.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;"><b>رأي مستقل</b></p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>
		<p style="text-align: center;"><b>٣/٣ إدارة عمليات ضمان الجودة</b></p> <p>١/٣/٣ - يتولى أحد كبار هيئة التدريس مسئولية إدارة ومساندة عمليات إدارة الجودة في المؤسسة، ويتم توفير الوقت الذي يحتاجه للقيام بذلك.</p> <p>٢/٣/٣ - توجد إدارة جودة ضمن الإدارة المركزية للمؤسسة.</p> <p>٣/٣/٣ - توجد لجنة جودة تتألف من أعضاء يمثلون كل الأقسام الرئيسية في المؤسسة.</p> <p>٤/٣/٣ - يتم تحديد مسئوليات وصلاحيات رئيس إدارة الجودة ذاتها، فضلاً عن لجنة الجودة. تشمل هذه الصلاحيات والمسئوليات أموراً مثل القيادة، والتنسيق، وتقديم</p>





## التقدير العام لعمليات التحسين وضمان الجودة

١/٣ التزام المؤسسة بتحسين الجودة

٢/٣ نطاق عمليات ضمان الجودة

٣/٣ إدارة عمليات ضمان الجودة

٤/٣ استخدام المؤشرات والمقاييس

٥/٣ التحقق من المعايير بشكل مستقل

التقدير العام

ملاحظات.....

الرأي المستقل

ملاحظات.....

المؤشرات التي تم الأخذ بها.....

أولويات التحسين.....

## ٤ / التعلم والتدريس

### المعيار الرابع: التعلم والتدريس

تتسم حصيلة تعلم الطلاب بأنها قد تم توصيفها بوضوح، وبالتوافق مع إطار المؤهلات الوطني، ومتطلبات سوق العمل أو الممارسة المهنية. يتم تقييم معايير التعلم من خلال عمليات تقييم سليمة، كما يتم قياسها بالمقارنة مع مؤسسات أخرى ذات مستوى رفيع. تتألف هيئة التدريس من أعضاء تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والخبرة اللازمة للقيام بمسئولياتهم التدريسية، يستخدمون أساليب تدريس تتلاءم مع مختلف أنواع نواتج التعلم، فضلاً عن مشاركتهم في النشاطات الهادفة لتحسين كفاءتهم التدريسية. يتم تقييم جودة التدريس، وفعالية البرامج من خلال استبيانات تشمل الطلاب، والخريجين، وأصحاب الأعمال، كما تستخدم النتائج التي نتجت عن هذه الاستبيانات في خطط التحسين.

يتألف هذا المعيار من المكونات الأساسية التالية:

١/٤	حصيلة تعلم الطلاب
٢/٤	مساعدة الطلاب من الناحية التعليمية
٣/٤	جودة التدريس
٤/٤	مساندة تحسين جودة التدريس
٥/٤	مؤهلات وخبرة أعضاء هيئة التدريس
٦/٤	وضع وتطوير البرامج ومراجعتها
٧/٤	نشاطات الخبرة الميدانية
٨/٤	تربيات المشاركة مع المؤسسات الأخرى

### وصف عام للممارسة الجيدة

يلزم أن تركز المؤسسة سواء في تخطيطها، أو في عمليات ضمان الجودة التي تقوم بها على جودة التعلم والتعليم، يعني ذلك ضرورة أن تركز المؤسسة على جودة نواتج التعلم، والتي يلزم أن تشمل عدة أنواع من التعلم، بما في ذلك المعرفة التي حصل عليها الطلاب، ومهاراتهم، وأنماط سلوكهم، وهي معارف، ومهارات، وأنماط سلوك، قامت المؤسسة بمساعدة الطلاب على تحصيلها، ويلزم أن تستمر معهم، وتتعكس على حياتهم الشخصية والمهنية بعد تخرجهم.

تتطلب أنواع التعلم المختلفة، وكما يصفها "إطار المؤهلات الوطني"، تتطلب طرقاً مختلفة من التدريس، وأشكالاً مختلفة من تقييم الطلاب، وهي أشياء يجب استخدامها بطريقة نظامية في البرامج التعليمية، يلزم

بالتالي أن يحتوي توصيف أي مقرر أو برنامج من مقررات أو برامج المؤسسة على وصف واضح لأساليب التدريس، وطرق التقييم التي تتلاءم مع أنواع التعلم المختلفة، إضافة إلى ذلك، عند قيام أية مؤسسة بتحديد مهارات بعينها، أو خصائص بعينها على أنها مهارات أو خصائص يلزم تنميتها في طلابها، فإنه يتحتم على المؤسسة حينئذ أن تبين في خططها الطريقة التي سوف يتم استخدامها من أجل تنمية هذه القدرات في المقررات والبرامج التي تدرسها.

هناك كذلك مهارات عامة، مثل القدرة على العمل في فريق، والقدرة على تعليم الذات، والالتزام بالقيم الأخلاقية الصحيحة، والاستخدام الفعال لمهارات الاتصال اللغوية والحسابية، وهي مهارات يجب دعمها في كل مقررات المؤسسة التعليمية، وتجب الإشارة في هذا السياق إلى أنه لا يمكن تخصيص جزء من مقرر أو أكثر، أو تخصيص مقرر كامل أو مقررات كاملة لمساعدة الطالب على تعلم هذه المهارات، وإنما يجب أن يكون كل أعضاء هيئة التدريس على وعي بأهداف البرنامج ككل، وأن يعملوا على أن يسهم تدريسهم في تحقيق هذه النواتج.

في أية مؤسسة أو برنامج ذي معايير عالية للتدريس والتعلم، يوجد عدد من مصادر الأدلة التي تستخدم لتقييم جودة التعلم الذي حصل عليه الطلاب، وفعالية الأساليب المستخدمة في تنمية قدراتهم، تشمل هذه المصادر أشياء مثل الاستبيانات التي توزع على الطلاب بسؤالهم عن رأيهم في فعالية التدريس، و"ملاحظة" التدريس عن طريق "أصدقاء متفحصين"، واستبيانات خاصة بالخريجين وأصحاب الأعمال، وفحوصات خارجية لعينات من أداء الطلاب في الامتحانات فضلاً عن أدائهم في الأبحاث الفصلية، تحتاج أغلب هذه المصادر -بطبيعة الحال- إلى أن يقوم فرد أو مجموعة من الأفراد بتفسيرها، يعود ذلك إلى أن هناك العديد من العوامل التي يمكنها أن تؤثر على عملية تقديم الاستبانات، وعليه فغالباً ما يتم اللجوء إلى مصادر متنوعة من الأدلة، مع التحقق من تفسير هذه الأدلة عن طريق خبير مستقل/محايد.

يجب كذلك متابعة البرامج والمقررات بصورة مستمرة، وذلك عن طريق كتابة تقارير سنوية عما تم القيام به، ودراسة أية تعديلات قد تظهر الحاجة إليها، يجب كذلك القيام بشكل دوري بمراجعات شاملة لجودة التدريس والتعلم لكل برنامج، وللمؤسسة ككل، كما يجب أن يحدث ذلك مرة واحدة على الأقل كل سبع سنوات، وذلك لكي تتزامن مع عمليات الاعتماد والمراجعة الخارجية.

يجب على عمليات المراجعة هذه أن تنتظر فيما إذا كانت هناك ضرورة لإدخال تعديلات على الظروف المحيطة بالبرنامج، كما يجب عليها تحديد نقاط الضعف والقوة، والنظر في أية أدلة تشير إلى تحسن أو انخفاض جودة العمليات وأنظمة المساندة، وتطوير خطط التحسين.

تعد جودة التدريس أمراً بالغ الأهمية، وهو ما يعني أهمية تعيين أعضاء هيئة تدريس ذوي مستويات من المعرفة والمهارة تتناسب مع البرامج التي سيتولون تدريسها، كما يعني أهمية إعطائهم فكرة كاملة ودقيقة عن طريقة عمل المؤسسة حتى يكونوا على بينة من الأساليب الضرورية لتحقيق نواتج التعلم المرغوبة، فضلاً عن طرق تقييم هذه النواتج. يعني ذلك أن أعضاء هيئة التدريس قد يحتاجون في العديد من الحالات إلى المساعدة لتنمية خبرتهم بالأساليب المطلوب استخدامها، كما قد يحتاج الطلاب إلى التدريب على تقبل طرق تدريس وتعلم قد تكون غير مألوفة لديهم. يجب كذلك أن يكون لدى هيئة التدريس الاستعداد للاستفادة من نقاط القوة لديهم، والاستعداد في الوقت نفسه للتجاوب مع احتياجات الطلاب الذين يقومون بتدريسهم، كما يجب عليهم أيضاً أن ينظروا إلى أنفسهم على أنهم أعضاء فريق تعليمي يتعاون كله من أجل تنمية عدد كبير من القدرات وأنماط السلوك لدى طلابهم.

لا يعني تقييم مؤهلات وخبرات أعضاء هيئة التدريس التحقق من أن لديهم مؤهلات بالمستوى المطلوب وحسب، وإنما يعني كذلك التحقق مما إذا كانت لديهم المعرفة والمهارة اللازمتين لتدريس مقررات بعينها. يعني ذلك في حالة البرامج في القطاعات المهنية، مثلاً، ضرورة أن يكون لدى أعضاء هيئة التدريس - الذين هم بطبيعة الأمر ممارسون ذوي خبرة طويلة بهذه المهن - بعض الخبرة بالتدريس، كما يعني في حالة المقررات التي تتطلب النظر في آخر التطورات النظرية في مجال ما، أن يكون أعضاء هيئة التدريس أنفسهم من العلماء أو الباحثين النشطين في هذا المجال.

تشمل آليات مساندة تعلم الطلاب أشياء مثل الحق في مقابلة أعضاء هيئة التدريس من أجل الحصول على النصح والإرشاد الأكاديمي، فضلاً عن توفر معدات وأدوات تعليمية عالية الجودة. لا يوجد شك، بطبيعة الحال، بأن هذه الاحتياجات تختلف من مقرر إلى آخر حسب نوع الدراسة وأساليب التدريس المستخدمة. يتم تقييم مدى كفاية هذه الأشياء عن طريق سؤال الطلاب أنفسهم، ومراجعة الزملاء المستقلين، والمقارنة بمؤسسات ذات سمعة طيبة. يجب كذلك متابعة أداء الطلاب بشكل فردي، والتعرف على أولئك الطلاب الذين يعانون من صعوبات دراسية، وتقديم العون لهم.

هناك بعض الاعتبارات الخاصة التي تنطبق في حالة تعاون مؤسسة تعليمية أخرى في تطوير وتدريس بعض البرامج. ويجب الانتباه في مثل هذه الحالات إلى أن توصيف محتوى البرنامج، ووصف الخطوط العامة لمقرر أو آخر، لا يمثل سوى عنصر واحد بسيط القيمة بالنسبة إلى جودة البرنامج ككل، بعبارة أخرى لا تعتمد جودة البرنامج على توصيف محتواه، أو وصف مقرراته، وإنما على الموارد والخدمات المتوافرة للطلاب، ونوعية هيئة التدريس التي يتفاعلون معها، والخبرات التي يشاركون فيها، وجودة التعلم الذي اكتسبوه، ولا يوجد شك بطبيعة الحال في أن الارتباط مع مؤسسة أخرى بعلاقة توفر وصف

المقررات، وتوصيفات البرامج قد يزيد من فعالية آليات ضمان الجودة لدى المؤسسة المحلية، إلا أن هذه العلاقة لا تمثل بديلاً عن آليات ضمان الجودة المحلية.

هناك اعتبار خاص آخر يتعلق بجودة التدريس والتعلم التي تقدمها مؤسسات التعليم عن بعد. يمكن القول، في حقيقة الأمر، إن عمليات التدريس عن طريق الوسائل الإلكترونية قد تطورت تطوراً سريعاً، وإن أساليب التعليم عن بعد يمكنها أن تقدم خدمات قيمة لطلاب ربما لم تكن لنتاح لهم فرصة التعلم غيرها، ويمكن للمواد التعليمية المستخدمة في مؤسسات التعليم عن بعد أن تساند أيضاً التعليم التقليدي بعدد من الطرق. وفي حقيقة الأمر، يشهد المجال التعليمي زيادة مستمرة في عدد مؤسسات التعليم التقليدي التي تلجأ إلى استخدام مثل هذه المواد في برامجها التعليمية. يوجد لدى الهيئة وثيقة مستقلة خاصة بموضوع التعليم عن بعد تعالج هذه الجوانب بالتحديد.

## الممارسة الجيدة في التعلم والتدريس

ما مدى الجودة؟ (أدخل نجوماً)	هل هذا صحيح؟ نعم/لا/لاينطبق	(المقاييس أدناه تتطلب منك أن تشير فيما إذا كانت هذه الممارسات تتبع في مؤسستك وتشير أيضاً إلى مدى تطبيقها. ويقدر الإمكان يجب أن يكون التقويم مبنياً على أدلة صحيحة وتفسيرات مدعمة بآراء مستقلة.)
		<b>١/٤ حصيلة أو مخرجات تعلم الطلاب</b>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	١/١/٤ - يتم تحديد حصيلة التعلم المطلوبة بعد دراسة رأي هيئة التدريس والخبراء.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	٢/١/٤ ✓ تتفق حصيلة التعلم المطلوبة مع إطار المؤهلات الوطني، كما تغطي كل مجالات التعلم بالمستوى المطلوب.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	٣/١/٤ - ✓ تتفق حصيلة التعلم مع متطلبات الممارسة المهنية في البلاد في القطاعات المعنية.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	٤/١/٤ - قامت المؤسسة بتحديد خصائص معينة من أجل ترميتها في الطلاب الذين يتخرجون منها، وقامت بوضع استراتيجيات شاملة لتنمية هذه الخصائص (يعني ذلك أن المؤسسة قامت بتحديد الخصائص التي ترغب في ترميتها في طلابها تحديداً ووضوحاً، وقامت بوضع سياسات تنمية هذه الخصائص وتطبيق هذه السياسات في كل برامج المؤسسة، كما تم وضع آليات لتقييم المدى الذي وصلت إليه في تنمية هذه الخصائص لدى خريجها، وعمل تقارير عنها.)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	٥/١/٤ - يتم فحص مستويات إنجاز الطلاب بكل دقة (يشمل ذلك إجراءات مثل تصحيح عينات عشوائية من أوراق الطلاب على أيدي أعضاء هيئة تدريس من مؤسسات أخرى، ومراجعات يقوم بها زملاء مستقلون لفحص جودة التعلم مقارنةً بوجوده في مؤسسات مماثلة في البلاد، أو في العالم).
<input type="text"/>	<input type="text"/>	٦/١/٤ - توجد سياسات عامة وإجراءات محددة تبين طريقة التعامل مع تلك الحالات التي يتبين فيها قصور إنجاز الطلاب، أو التي يوجد فيها تناقض في تقييم إنجازات الطلاب.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	٧/١/٤ - توجد إجراءات فعالة لضمان أن الأعمال التي يتقدم بها الطلاب هي من إنتاج هؤلاء الطلاب أنفسهم.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	٨/١/٤ - تقوم المؤسسة بمتابعة أداء خريجها الذين انتقلوا إلى مؤسسات أخرى، ومقارنته بأداء خريجي المؤسسات الأخرى.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	٩/١/٤ - يتم الاتصال بأصحاب الأعمال الذين يعمل خريجو المؤسسات لديهم، واستطلاع آرائهم بشكل دوري حول قدرات ومهارات هؤلاء الخريجين.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	١٠/١/٤ - تقوم المؤسسة بشكل دوري بالاتصال بخريجها لاستطلاع آرائهم حول جدوى المهارات التي اكتسبوها من دراستهم بالكلية، فضلاً عن كفايتها.

<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>		<p style="text-align: center;">التقويم العام</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p> <p>أولويات التحسين:.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">رأي مستقل</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>	<p style="text-align: center;"><b>2/4 مساعدة الطلاب علمياً</b></p> <p>1/2/4 - يتواجد أعضاء هيئة التدريس في أوقات معن عنها في جدول لإرشاد الطلاب أكاديمياً.</p> <p>2/2/4 - يجتمع أعضاء هيئة التدريس بعدد صغير من الطلاب بشكل دوري من أجل مساعدتهم على فهم ما يدرسونه، وتطبيق ما يفهمونه.</p> <p>3/2/4 - يوجد لدى كل برنامج في المؤسسة أنظمة تتابع العبء الدراسي الملقى على الطلاب وتنسقه.</p> <p>4/2/4 - تتابع المؤسسة أداء الطلاب بصورة فردية، وتقوم بتقديم العون إلى أولئك الذين يواجهون صعوبات.</p> <p>5/2/4 - تتابع المؤسسة معدل تقدم الطلاب من سنة إلى سنة، ومعدل نجاحهم في الانتهاء من دراسة برامجهم بنجاح، وتقوم بتحليل هذه المعدلات للتعرف على قطاعات أولئك الطلاب الذين يواجهون صعوبات في دراساتهم.</p> <p>6/2/4 - تستخدم المؤسسة مقاييس مناسبة لتقييم معدلات التقدم والنجاح، وتأخذ الإجراءات المناسبة عند التعرف على أية مشكلات في هذا الصدد.</p> <p>7/2/4 - تقوم الإدارة بإبلاغ الطلاب بنتائج تقييم أدائهم بدون أي تأخير، كما تقوم بإطلاعهم على طرق تقديم المساعدة إليهم.</p> <p>8/2/4 - تتسم الكتب المستخدمة في تدريس المقررات بحدائتها، وباحتوائها على أحدث النظريات العلمية في مجالها .</p> <p>9/2/4 - تتوفر الكتب والمواد التعليمية بكميات كافية قبل بدء الدراسة.</p> <p>10/2/4 - تتوفر المراجع العلمية المساندة للدراسة الفردية، وتوجد في متناول الطلاب.</p> <p>11/2/4 - تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين ضرورة استخدام مواد تعليمية تتميز بالحدائثة والجودة العالية، وضرورة ألا يتعدى حجم الكتب المطلوبة من الطلبة حدًا معقولاً في كل فصل دراسي، وذلك من أجل عدم إرهاق الطلاب ماليًا بدون ضرورة.</p>

<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>- ١٢/٢/٤ توفر المؤسسة نظاماً يعمل على مساعدة الطلاب على بيع كتبهم بعد الانتهاء منها.</p> <p>- ١٣/٢/٤ يوجد بالمؤسسة نظام لتقديم المنح الدراسية للطلاب المتفوقين.</p> <p>- ١٤/٢/٤ توفر المؤسسة لطلابها أمكنة كافية لمراجعة دروسهم بأنفسهم، تحتوي على الأدوات اللازمة بما في ذلك الحاسبات الآلية، والطابعات، وآلات التصوير.</p> <p style="text-align: center;">التقويم العام</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p> <p>أولويات التحسين:.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">رأي مستقل</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p style="text-align: right;"><b>٣/٤ جودة التدريس</b></p> <p>- ١/٣/٤ تعكس أساليب التدريس المستخدمة في المؤسسة التعليمية نواتج التعلم التي ترغب المؤسسة في تمتيتها في طلابها، كما تبين توصيفات المقررات والبرامج بوضوح أساليب التدريس التي يجب استخدامها في تدريس هذه المقررات والبرامج (أي أن هذه التوصيفات لا تذكر وحسب أنواع المعلومات التي سيكتسبها الطلاب)، وإنما تذكر كذلك نشاطات الطلاب المناسبة لتنمية المهارات الإدراكية (بما في ذلك التفكير الإبداعي وحل المشكلات)، والمسئولية، والمهارات الاجتماعية (بما في ذلك السلوك الأخلاقي ومهارات الاتصال) والمهارات الحاسوبية (أي القدرة على استخدام الأرقام واللغة والحاسب الآلي).</p> <p>- ٢/٣/٤ تعمل المؤسسة التعليمية على تنسيق التخطيط لتنمية نواتج التعلم في كل مقرراتها، بحيث ينطلق كل مقرر من المقرر السابق له، ويمهد للتالي له، تساهم كل المقررات في تنمية المسئولية والمهارات الاجتماعية (مثال على ذلك العمل في فريق، والقدرة على الدراسة المستقلة، والقدرة على التعلم الموجه)، ومهارات الاتصال، والمهارات الحندية.</p> <p>- ٣/٣/٤ تقوم المؤسسة التعليمية بشكل دوري بمراجعة فعالية الأساليب المستخدمة، كما تقوم بإدخال التعديلات المناسبة على ضوء الأدلة المتعلقة بهذه الفعالية.</p> <p>- ٤/٣/٤ يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس الوعي الكافي بالأنظمة الأكاديمية والإدارية، وأنواع الخدمات التي تقدم للطلاب في المؤسسة.</p>

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>٥/٣/٤ - يقوم أعضاء هيئة التدريس بإحالة الطلاب إلى الجهات المسؤولة عن مساعدتهم في حالة الضرورة.</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>٦/٣/٤ - يتوافر لدى المؤسسة التعليمية نظام شامل لتقييم فعالية التدريس، وذلك في كل المقررات، وهو نظام يشمل استطلاع آراء الطلاب، وإن كان لا يقتصر على ذلك.</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>٧/٣/٤ - يبين توصيف كل مقرر في الكليّة بوضوح كامل أنواع المهارات والمعارف التي يهدف المقرر إلى تميمتها، وحجم الأعمال التي يتوقع أن يقوم الطلاب بها، وعمليات التقييم المستخدمة في المقرر، كما تتوافر هذه التوصيفات قبل بدء المقرر.</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>٨/٣/٤ - يتوافق تدريس المقررات مع ما هو عليه توصيف المقرر والخطوط العامة المعطاة للطلبة المقررات مع ما هو عليه في الواقع مع توصيف المقرر.</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>٩/٣/٤ - إذا حدث أن اتضح استحالة تدريس كل المواد المقرر تدريسها حسب الخطة الموضوعية، فينبغي أن تتم الإشارة إلى ذلك في التقارير الخاصة بهذا المقرر، ويتم ابتكار وسائل بديلة للتعامل مع المواد الأساسية.</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>١٠/٣/٤ - تتوافق طرق التقييم المستخدمة في كل مقرر مع نواتج التعلم المرغوبة في هذا المقرر، كما يتم إيلاغ الطلاب بطرق التقييم هذه في بداية كل مقرر.</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>التقويم العام</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>ملاحظات: .....</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>.....</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>أولويات التحسين: .....</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>.....</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>رأي مستقل</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>ملاحظات: .....</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>.....</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>4/٤ مساندة التحسين في جودة التدريس</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>١/٤/٤ - تعمل المؤسسة على توفير برامج توجيه وتدريب فعالة لصالح أعضاء هيئة التدريس الجدد، والعاملين بعض الوقت (تعمل هذه البرامج على إطلاع أعضاء هيئة التدريس هؤلاء على نواتج التعلم المطلوبة، وأساليب التدريس المستهدفة، والقدر الذي يسهم به كل مقرر في تنفيذ البرنامج ككل).</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>٢/٤/٤ - يعمل أعضاء هيئة التدريس على تطوير أساليب لتحسين تدريسهم، كما يحتفظون بسجلات تبين عمليات التقييم التي يقومون بها، وسياسات التطوير.</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>٣/٤/٤ - تعمل المؤسسة على إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس على أن يطوروا أنفسهم مهنيًا بالنسبة لجودة التدريس، وتقديم العون في تلك الحالات التي يواجهون صعاباً فيها.</p>

<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input checked="" type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input checked="" type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<p>٤/٤/٤ - تتابع المؤسسة مدى الجهد الذي يبذله أعضاء هيئة التدريس في تطوير أنفسهم مهنيًا لتحسين جودة التدريس.</p> <p>٥/٤/٤ - تحرص المؤسسة على الإعلان عن تقديرها بصورة رسمية للأداء البارز في التدريس، كما تحرص على تشجيع الإبداع والابتكار.</p> <p style="text-align: center;">التقويم العام</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p> <p>أولويات التحسين:.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">رأي مستقل</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>
<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input checked="" type="checkbox"/>	<p style="text-align: center;">5/٤ مؤهلات وخبرات هيئة التدريس</p> <p>١/٥/٤ - يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس المؤهلات والخبرات اللازمة التي تؤهلهم للقيام بأعباء تدريس المقررات التي يدرسونها.</p> <p>٢/٥/٤ - تتألف هيئة التدريس من نسبة متوازنة من أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون بالمؤسسة كل الوقت، وأولئك الذين يعملون بها بعض الوقت (كقاعدة عامة، يلزم ألا تقل نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون كل الوقت عن ٧٥%).</p> <p>٣/٥/٤ - يشارك كل أعضاء هيئة التدريس باستمرار في النشاطات العلمية لضمان أن يكونوا على علم بأخر التطورات في مجال تخصصهم، بحيث يمكنهم مساعدة طلابهم على أن يكونوا هم الآخرين على علم بهذه التطورات.</p> <p>٤/٥/٤ - يشارك أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالتدريس في مرحلة الدراسات العليا في البحث العلمي في مجال المقررات التي يدرسونها.</p> <p>٥/٥/٤ - يضم فريق التدريس في البرامج المهنية مهنيين متخصصين في هذه المجالات من ذوي الخبرة والمؤهلات العليا.</p> <p style="text-align: center;">التقويم العام</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p> <p>أولويات التحسين:.....</p>



<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>		<p style="text-align: center;">التقويم العام</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p> <p>أولويات التحسين:.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">رأي مستقل</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>	<p style="text-align: center;"><b>٧/٤ النشاطات الميدانية</b></p> <p>- ١/٧/٤ في حالة تلك البرامج التي تشمل أنشطة ميدانية، تحرص المؤسسة على توفير وصف واضح لما تتوقع أن يتعلمه الطلاب من هذه النشاطات، كما تحرص على أن يكون لدى الطلاب والمشرفين عليهم إدراك واضح لما تتوقع المؤسسة أن يتعلمه الطلاب من هذه النشاطات.</p> <p>- ٢/٧/٤ تحرص المؤسسة على أن يكون المشرفون الميدانيون على وعي تام بطبيعة العمل الذي يقومون به، وعلى العلاقة بهذا النشاط الميداني، وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في هذا الصدد، إما على هيئة نشرات أو عن طريق الاجتماع بهم، وتوضيح الموضوع لهم. تحرص المؤسسة كذلك على إعطاء طلابها الفرصة للتأمل فيما قاموا به، وكيفية تطبيقه في سياقات مماثلة.</p> <p>- ٣/٧/٤ تختار المؤسسة التعليمية أماكن الخبرة الميدانية حسب قدرة هذه الأماكن على تطوير حصيلة التعلم التي تسعى المؤسسة لأن يكتسبها طلبتها، كما تقوم بتقييم فعالية هذه الأماكن في تنمية هذه النواتج.</p> <p>- ٤/٧/٤ في تلك الحالات التي يشترك فيها المشرفون على الموقع الميداني مع أعضاء هيئة التدريس في تقييم الطلاب، تحرص المؤسسة التعليمية على تحديد معايير التقييم بشكل واضح، كما تحرص على شرح هذه المعايير شرحاً كافياً. تحرص المؤسسة كذلك على وجود نظام لحسم المنازعات في حالة اختلاف الآراء.</p> <p>- ٥/٧/٤ تحرص المؤسسة التعليمية على تقييم الأنشطة الميدانية من قبل الطلاب والمشرفين على الموقع، وأعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة، كما تحرص على أن تؤخذ نتائج هذا التقييم في الاعتبار عند تخطيط الأنشطة الميدانية التالية.</p> <p>- ٦/٧/٤ يشمل الإعداد للأنشطة الميدانية تقييماً دقيقاً للمخاطر التي قد يتعرض لها أي طرف من الأطراف، كما يشمل تخطيطاً للتقليل من احتمال التعرض لها، وطرق التعامل معها في حال وقوعها.</p>



<div data-bbox="76 421 248 472" style="border: 1px solid black; width: 108px; height: 23px; margin: 10px auto;"></div>		<p style="text-align: right;">أولويات التحسين:.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">رأي مستقل</p> <p style="text-align: right;">ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>
--	--	--

## التقدير العام للتعلم والتدريس

<input type="text"/>	١/٤	حصيلة أو مخرجات تعلم الطلاب
<input type="text"/>	٢/٤	مساعدة الطلاب علميا
<input type="text"/>	٣/٤	جودة التدريس
<input type="text"/>	٤/٤	مساندة عمليات تحسين جودة التدريس
<input type="text"/>	٥/٤	مؤهلات وخبرات أعضاء هيئة التدريس
<input type="text"/>	٦/٤	تنمية البرامج ومراجعتها
<input type="text"/>	٧/٤	النشاطات الميدانية
<input type="text"/>	٨/٤	ترتيبات المشاركة مع مؤسسات أخرى

### التقدير العام

ملاحظات .....

### الرأي المستقل

.....  
.....  
المؤشرات التي تم الأخذ بها .....

.....  
.....  
أولويات التحسين .....

## ٥ / إدارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة

### المعيار الخامس: إدارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة

تتسم إدارة القبول والتسجيل بالجدية والالتزام حيث تحافظ على سرية السجلات كما تقضي سياسة المؤسسة. يوجد كذلك إدراك واضح بحقوق الطلاب ومسئولياتهم، حيث تم تحديد ذلك بشكل واضح؛ كما تتوفر إجراءات تأديبية تتسم بالشفافية والعدالة، فضلاً عن توافر حق الاستئناف. توجد كذلك آليات للإرشاد الأكاديمي وغير الأكاديمي، فضلاً عن خدمات المساندة المتجاوبة مع احتياجات الطلاب. لا تستجيب خدمات المساندة التي تقدمها المؤسسة إلى الطلاب لاحتياجاتهم الأكاديمية وحسب، وإنما تشمل أيضاً خدمات دينية، وثقافية، ورياضية، وغيرها من الخدمات التي يحتاجها عموم الطلاب.

يشمل هذا المعيار المكونات الأساسية التالية:

١/٥	قبول الطلاب
٢/٥	سجلات الطلاب
٣/٥	إدارة شؤون الطلاب
٤/٥	تقييم وتطوير خدمات الطلاب
٥/٥	الخدمات الطبية والإرشادية
٦/٥	النشاطات اللاصفية

### وصف عام للممارسة الجيدة

تتسم إدارة شؤون الطلاب بالجدية، والالتزام، والتجاوب مع احتياجات الطلاب، فضلاً عن أن أبوابها مفتوحة للطلاب على الدوام، وتحرص الإدارة على تحديد قواعد الحصول على المعلومات بوضوح، كي تحرص على أن تكون هذه القواعد مفهومة لدى الطلاب، كما تقوم بشرحها حين الضرورة بصورة تتسم بالود.

تعمل الإدارة باستمرار على أن يكون لدى الطلاب علم بكافة الخدمات التي تقدمها لهم، وبطرق الحصول على هذه الخدمات، تستجيب الإدارة لاحتياجات الطلاب، أو غير الطلاب الباحثين عن المساعدة والمشورة بصورة تتسم بالود، وبدون أي إبطاء أو تأخير، حيث يتولى ذلك أعضاء من هيئة التدريس أو الإدارة من العالمين بلوائح وأنظمة المؤسسة، وتتسم الأخطاء التي تحدث في السجلات بندرتها، كما أنه يعترف بها فوراً في حالة حدوثها، ويتم تصحيحها بدون أي تأخير.

تتسم الخدمات الإدارية في أوقات الضغط -مثل على ذلك: عند التحاق الطلاب في أول الفصل الدراسي أو الاختبارات أو التخرج- بتوفر العدد الكافي من العاملين؛ وذلك لمواجهة أعباء العمل في تلك الأوقات بدون تأخير، بالإضافة إلى ذلك تعمل الإدارة على ميكنة العمليات الإدارية كلما كان ذلك ممكناً، وعلى الربط بين كل من عمليات التسجيل والتحليل الإحصائي، والإدارة المالية، والرد على الاستفسارات الروتينية على الشبكة العالمية (Internet)، تنتظر الإدارة إلى تقييم الطلاب لكفاءة خدماتها على أنه مؤشر أساسي لجودة هذه الخدمات.

ترك الإدارة بوضوح مسؤوليتها عن تقديم الخدمات الضرورية لتوفير بيئة آمنة، وصحية لطلابها، كما ترك أن مسؤوليتها لا تقتصر على توفير البرامج التعليمية وحسب، وإنما تشمل كذلك تقديم كل ما هو ضروري لتنمية طلابها ثقافياً، واجتماعياً، وأخلاقياً، وبدنياً.

يختلف عدد ومدى الخدمات التي تقويها إدارات شؤون الطلاب من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لنوع الرسالة والطلاب، إلا أن المؤسسة تحرص على الدوام، إلا أن عمليات التخطيط في المؤسسة تنتظر إلى هذه الخدمات على أنها جزء أساسي من نشاط المؤسسة.

تحرص المؤسسة كذلك على أن يكون الطلاب على علم تام بهذه الخدمات، كما تنتظر إلى مدى علم الطلاب بهذه الخدمات على أنه مؤشر أساسي على جودة هذه الخدمات، مثله في ذلك جودة هذه الخدمات ذاتها.

الممارسة الجيدة في إدارة شئون الطلاب وتوفير الخدمات لهم

ما مدى الجودة؟ (أدخل نجوماً)	هل هذا صحيح؟ نعم/لا/لاينطبق	(المعايير أدناه تتطلب منك أن تشير فيما إذا كانت هذه الممارسات تتبع في مؤسستك وتشير أيضاً إلى مدى تطبيقها. وبقدر الإمكان يجب أن يكون التقييم مبنياً على أدلة صحيحة وتفسيرات مدعمة بأراء مستقلة.)
		<b>١/٥ قبول الطلاب</b>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ١/١/٥ تتسم عمليات القبول والتسجيل بكفاءتها وتعاملها الودود مع الطلاب.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٢/١/٥ ترتبط أنظمة الحاسب الآلي المستخدمة في عمليات القبول مع أنظمة تسجيل واسترجاع المعلومات، مثال على ذلك، مع أنظمة دفع الرسوم الدراسية، وبطاقات الطلاب الشخصية، وتسجيل البرامج، والمقررات الدراسية، وتسجيل الإحصائيات المطلوبة.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٣/١/٥ تتسم معايير القبول بالوضوح، والمعقولة، ومعرفة الكافة بها، فضلاً عن تطبيقها على الجميع بالعدل.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٤/١/٥ يتم تحصيل الرسوم الدراسية -إذا كانت هناك رسوم- عند التسجيل.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٥/١/٥ إذا كانت لوائح المؤسسة تسمح بتأجيل الدفع، فإنها تحرص على توفير وثيقة رسمية تبين بوضوح شروط الدفع، وتواريخ الدفع، حيث يقوم الطالب بالتوقيع على هذه الوثيقة حضورياً. توفر المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، فرص الإرشاد المالي.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٦/١/٥ تعمل المؤسسة على إيجاد مرشدين أكاديميين على علم بتفاصيل متطلبات المقررات لتقديم العون والمشورة إلى الطلاب قبل بدء عمليات التسجيل، وأثناءها كذلك.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٧/١/٥ تحرص المؤسسة على أن تبين بوضوح القواعد التي تحكم القبول المبني.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	{ Admission with Advanced Standing }
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٨/١/٥ يقوم أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين من ذوي الصلاحية بإطلاع الطلاب بما تم بخصوص أية إعفاءات، أو أي قبول مبني، وذلك قبل بدء الفصل الدراسي.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٩/١/٥ تحرص المؤسسة على أن تكون كافة المعلومات المتعلقة بها في متناول الكافة. يشمل ذلك أنواع البرامج والمقررات التي تقدمها، ومتطلبات هذه المقررات، وتكلفتها المالية، ونوع الخدمات، بحيث يكون الطلاب وعائلاتهم على وعي بما تقدمه المؤسسة قبل أن يتقدموا بطلب الالتحاق بها.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ١٠/١/٥ تقوم المؤسسة بعمل برنامج توجيه وإرشاد شامل للطلاب الجدد؛ لضمان فهمهم التام لأنواع الخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم، وكذلك للواجبات والمسئوليات الملقاة على عاتقهم.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	التقويم العام
<input type="text"/>	<input type="text"/>	ملاحظات: .....
<input type="text"/>	<input type="text"/>	.....
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	



### ٣/٥ إدارة شئون الطلاب

- ١/٣/٥ - تقوم السلطة العليا بوضع قواعد تحدد حقوق ومسئوليات الطلاب، وتكون مدونة في كتيب يتوفر داخل المؤسسة على نطاق واسع.
- ٢/٣/٥ - تحدد اللوائح الإجراءات التي يتوجب اتخاذها عند الخروج عن النظام العام، وتنظم هذه اللوائح مسئوليات المعنيين، واللجان، والعقوبات التي يمكن فرضها.
- ٣/٣/٥ - يتم اتخاذ الإجراءات التأديبية بدون إبطاء، ويتم تسجيل كل ما يتعلق بالموضوع بما في ذلك تفاصيل القرائن، وذلك في سجلات رسمية يحتفظ بها في مكان آمن.
- ٤/٣/٥ - تحدد اللوائح إجراءات التظلم التي يحق للطلاب اللجوء إليها، كما تعمل الإدارة على نشر تلك اللوائح، بحيث تكون معروفة للكافة في المؤسسة. توضح اللوائح الحالات التي يمكن فيها التظلم أكاديمياً، ومعايير اتخاذ القرارات في هذه الأحوال، والحلول المتوافرة.
- ٥/٣/٥ - تضمن إجراءات التظلم عدم إضاعة الوقت في قضايا لا أهمية لها، كما أنها تقسح المجال للنظر بعين العدل إلى تلك الأمور التي تهم الطلاب، وتقدم خدمات لإرشاد الطلاب في مثل تلك الحالات.
- ٦/٣/٥ - تضمن إجراءات التظلم أن ينظر في الموضوع أشخاص أو لجان غير متحيزين، لا علاقة لهم بأطراف القضية، أو بالأشخاص الذين سبق لهم أن أصدروا حكماً في القضية موضع التظلم.
- ٧/٣/٥ - تعمل الإجراءات على حماية الطلاب من التعرض للعقاب، أو التمييز ضدهم عقب النظر في تظلم منهم.
- ٨/٣/٥ - توجد إجراءات وسياسات عامة للتعامل مع سوء السلوك من الناحية العلمية، بما في ذلك سرقة الأفكار، وأشكال الغش الأخرى.

#### التقويم العام

ملاحظات:.....

.....

أولويات التحسين:.....

.....

#### رأي مستقل

ملاحظات:.....

.....

#### ٤/٥ تخطيط وتقييم خدمات الطلاب

- ١/٤/٥ يعتمد نوع الخدمات التي تقدمها المؤسسة وحجم الموارد التي تخصصها لهذه الخدمات. يعتمد ذلك على رسالة المؤسسة، وعلى احتياجات الطلاب أنفسهم.
- ٢/٤/٥ تعمل المؤسسة على تخطيط تطوير الخدمات التي تقدمها للطلاب، كما تعمل على متابعة تنفيذ هذه الخطط، وفعاليتها بشكل دوري.
- ٣/٤/٥ تعهد الإدارة إلى أحد كبار أعضاء هيئة التدريس بمسئولية الإشراف على خدمات الطلاب وتطويرها.
- ٤/٤/٥ تقوم الإدارة بمتابعة فعالية الخدمات بشكل دوري من خلال استطلاعات لآراء الطلاب حول حجم استخدامهم لهذه الخدمات، ومدى رضائهم عنها، وتقوم الإدارة بتعديل الخدمات الطلابية التي تقدمها تبعاً لما تظهره نتائج هذه الاستطلاعات.
- ٥/٤/٥ توفر المؤسسة الأماكن المناسبة، والدعم المالي الكافي للخدمات التي تقدمها.
- ٦/٤/٥ في حالة تلك الخدمات التي تقوم المنظمات الطلابية بتقديمها، تعمل المؤسسة على تقديم العون الإداري والتنظيمي عند اللزوم؛ كما يتوفر الإشراف الكافي على الإدارة المالية والسجلات.
- ٧/٤/٥ في حالة تلك المؤسسات التي توجد بها صحف طلابية، أو منشورات طلابية أخرى، توجد قواعد عامة تحدد معايير النشر وقواعده، ومدى، وطبيعة الإشراف الذي تقوم المؤسسة به.

#### التقييم العام

ملاحظات:.....  
 .....  
 أولويات التحسين:.....  
 .....

#### رأي مستقل

ملاحظات:.....  
 .....

#### ٥/٥ الخدمات الإرشادية والطبية

- ١/٥/٥ يقوم بالعمل في خدمات إرشاد الطلاب، والخدمات الطبية أفراد لديهم المؤهلات المهنية اللازمة.
- ٢/٥/٥ يمكن للمؤسسة أن تفرض رسوماً مقابل هذه الخدمات، كما يمكنها أن تقدم هذه الخدمات لساعات معدودة كل يوم وحسب، إلا أنها يجب أن تكون في متناول



<div data-bbox="76 376 247 427" style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 23px;"></div>		<p>أولويات التحسين:.....</p> <p>.....</p> <p>رأي مستقل</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>
--	--	--

## التقدير العام لخدمات شؤون الطلاب

١/٥ قبول الطلاب

٢/٥ سجلات الطلاب

٣/٥ إدارة شؤون الطلاب

٤/٥ تخطيط خدمات الطلاب وتقييمها

٥/٥ الخدمات الإرشادية والطبية

٦/٥ النشاطات اللاصفية

### التقدير العام

ملاحظات .....

.....

### الرأي المستقل

.....

.....

المؤشرات التي تم الأخذ بها .....

.....

أولويات التحسين .....

.....

## ٦ / مصادر التعلم

### المعيار السادس: مصادر التعلم

يقصد بالمصادر التعليمية هنا أشياء مثل المكتبات، والمراجع، والحواسب الآلية، وهي أشياء تحرص المؤسسة على توفيرها تبعًا لاحتياجات البرامج التي تقدمها، وبالكمية الكافية. تحرص المؤسسة كذلك على أن تكون أبواب المكتبات وأماكن الحواسب الآلية مفتوحة في أوقات تناسب الأوقات التي يقوم فيها الطلاب بمراجعة دروسهم؛ كما تحرص على توفير أفراد مدربين على مساعدة الطلاب في البحث عن الكتب، والمراجع، والمواقع التي يريدونها.

توفر المؤسسة للطلاب كذلك أماكن يقومون فيها بدراسة دروسهم بشكل فردي، أو جماعي في بيئة تحفز البحث العلمي الجاد، كما تحرص المؤسسة على تقييم هذه الخدمات وتحسينها استجابة لآراء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

يتألف هذا المعيار من المكونات الأساسية التالية:

١/٦	التخطيط والتقويم
٢/٦	التنظيم
٣/٦	مساعدة المستخدمين
٤/٦	المصادر

### وصف عام للممارسة الجيدة

تمثل المكتبات ومصادر التعلم الأخرى متطلبات أساسية بالنسبة لأي برنامج يسعى إلى تنمية القدرة على التعلم المستقل، والتطبيق الإبداعي للأفكار. يجب أن تكون الكتب من أحدث ما أصدرته المطابع، كما يجب أن يتوافر نظام للحصول على المعلومات الموجودة في مكتبات أخرى خارج المؤسسة.

تلبية الكتب المتوافرة بمكتبات المؤسسة احتياجات البرامج التي تقدمها المؤسسة، إلا أنها تذهب أبعد من تلبية هذه الاحتياجات الأساسية، وتقدم آخر ما وصل إليه العلم في هذه المجالات، سواء أكان ذلك على شكل توفير الأبحاث العلمية، أم قواعد المعلومات، أم المجلات العلمية، أم الشبكة العالمية. تزداد هذه الاحتياجات بالنسبة إلى تلك المؤسسات التي تقدم برامج دراسات عليا، وتقوم بأبحاث علمية، أو تشجع البحث العلمي بشكل عام، مقارنة بتلك المؤسسات التي تركز على المرحلة الجامعية الأولى فقط.

يمر الدور الذي تلعبه المكتبات بتغيرات كبرى في الوقت الحالي تبعاً للتطور السريع في حقل تكنولوجيا المعلومات والمرونة المتزايدة في طرق تقديم المقررات. يمكن القول، في حقيقة الأمر، أن النظرة القديمة إلى المكتبات على أنها مكان توجد به مجموعة من الكتب، والمجلات العلمية قد انتهت وحل محلها نظرة أخرى تنظر إلى المكتبات على أنها بوابة للمعلومات المطلوبة من أجل البحث العلمي في سياق عالمي. بعبارة أخرى، أصبحت المكتبة مركز تعلم تلقى فيه خدمات المعلومات أولوية كبرى.

تظهر في الوقت الحالي باستمرار أشكال جديدة من التعاون بين أعضاء هيئة التدريس، والعاملين في المكتبات، وغيرها من مراكز دعم التعلم، والباحثين والفنيين. تهدف كل هذه الجماعات إلى تقديم خدمات معلوماتية لمجتمع المؤسسة بكامله من طلاب، وباحثين، وأعضاء هيئة تدريس. يتم تخطيط تقديم هذه الخدمات بالتعاون بين المسؤولين عن تطوير البرامج، وأعضاء هيئة التدريس الآخرين، والعاملين بالمكتبة، حيث يعمل هؤلاء جميعاً على أن تلبية الخدمات المقدمة احتياجات التدريس والتعلم. كذلك ينبغي أن تشمل الاقتراحات الخاصة بإنشاء مقررات جديدة، أو تلك الخاصة بتعديل مقررات أو برامج تعديلاً جزئياً، فقرة أو مادة مستقلة من المكتبة تبين تكلفة الحصول على المعلومات اللازمة. تتراجع في الوقت الحالي أهمية مؤشرات الكفاءة التقليدية، مثل عدد الكتب، والمجلات العلمية، على حين تزداد أهمية مؤشرات أخرى تتعلق بتوافر أنظمة المعلومات، وسرعة الحصول على المادة المطلوبة، ومعدلات النجاح في الحصول على المعلومات.

يجب تخصيص الموارد المالية الضرورية لتنمية وتحديث المعدات، والكتب، والاتفاقيات التعاونية مع الهيئات الأخرى. يجب كذلك أن يشغل تقديم هذه المعدات، والكتب، والاتفاقيات مكاناً بارزاً في تقييم المؤسسة لذاتها، وفي سياساتها الخاصة بتحسين الجودة.

## الممارسة الجيدة في توفير مصادر التعلم

ما مدى الجودة؟ (أدخل نجوماً)	هل هذا صحيح؟ نعم/لا/لاينطبق	(المقاييس أدناه تتطلب منك أن تشير فيما إذا كانت هذه الممارسات تتبع في مؤسستك وتشير أيضاً إلى مدى تطبيقها. ويقدر الإمكان يجب أن يكون التقويم مبنياً على أدلة صحيحة وتفسيرات مدعمة بأراء مستقلة.)
		<b>١/٦ التخطيط والتقويم</b>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ١/١/٦ تتوفر لدى المؤسسة سياسات واضحة لتنمية المكتبة وغيرها من مصادر التعلم. ترتبط هذه السياسات باحتياجات البرامج التي تقدمها المؤسسة.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٢/١/٦ تتوفر لدى المؤسسة استراتيجية واضحة لمصادر التعلم ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأولويات الاستراتيجية الخاصة بتطوير البرامج. تقوم المؤسسة بتعديل هذه الاستراتيجية عند الحاجة، كما تتلاءم مع البرامج الجديدة التي تقوم المؤسسة بإدخالها.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٣/١/٦ تقوم المؤسسة مرة كل عامين على الأقل بتقييم كفاءة المكتبة والمواد المتوافرة بمركز المصادر.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٤/١/٦ تشمل إجراءات التقييم استبيانات لآراء المستخدمين من أعضاء هيئة التدريس، والطلاب لاستطلاع مدى رضائهم، ومدى استخدامهم، ومدى اتساق الخدمات المقدمة مع متطلبات التدريس والتعلم في المؤسسة، ونطاق الخدمات المقدمة، مع مقارنة ذلك بالخدمات التي تقدمها المؤسسات المماثلة، ورضاء مستخدمي هذه الخدمات عنها.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٥/١/٦ قامت المؤسسة بوضع قائمة أولويات تتعلق بالحصول على المواد والخدمات المطلوبة التي تتفق مع احتياجات المستخدمين.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٦/١/٦ يقوم أعضاء هيئة التدريس المسؤولون عن المقررات والبرامج بتقديم المشورة بصفة دورية حول المواد اللازمة لمساندة عمليتي التدريس والتعلم.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٧/١/٦ يقوم العاملون بالمكتبة بشكل دوري بمراجعة الكتب، والمراجع لضمان توافرها في متناول المستخدمين لمواجهة متطلبات المقررات التي تقدمها المؤسسة.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<b>التقويم العام</b>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	ملاحظات:..... .....
<input type="text"/>	<input type="text"/>	أولويات التحسين:..... .....
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<b>رأي مستقل</b>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	ملاحظات:..... .....

## 2/6 التنظيم

- ١/٢/٦ تفتح المكتبة، ومراكز المصادر، وأماكن الخدمات ذات العلاقة، أبوابها لساعات طويلة لضمان توافر خدماتها في متناول المستخدمين.
- ٢/٢/٦ يقوم العاملون في المكتبة بحفظ الكتب حسب ترتيب مناسب، وبغرض عرضها حسب النظم المتعارف عليها.
- ٣/٢/٦ تتوافر اتفاقات تعاون مع مكتبات ومراكز مصادر أخرى، يتم بموجبها تبادل الخدمات والاستعارات.
- ٤/٢/٦ تتوافر أنظمة معتمدة لتسجيل استعارة واسترداد الكتب، ومتابعة كفاء لاسترداد المواد التي انتهت فترة استعارتها.
- ٥/٢/٦ تشارك المكتبة في عضوية قواعد المعلومات على الشبكة العالمية، فضلاً عن المجالات العلمية؛ لتوفير المادة العلمية اللازمة للمقررات والبرامج التي تقدمها.
- ٦/٢/٦ تتوافر قواعد تنظم السلوك داخل المكتبة، كما يقوم طاقم العاملين بالمكتبة بفرض هذه القواعد للحفاظ على بيئة تتلاءم مع الدراسة والبحث.
- ٧/٢/٦ تتوافر أنظمة أمن لمنع ضياع محتويات المكتبة والاستخدام السيئ للشبكة العالمية.

### التقويم العام

ملاحظات: .....

.....

أولويات التحسين: .....

.....

### رأي مستقل

ملاحظات: .....

.....

## ٣/٦ دعم المستخدمين

- ١/٣/٦ تقدم المكتبة دورات تدريبية وإرشادية للطلاب الجدد وغيرهم من المستخدمين بغرض تعريفهم بالخدمات التي توفرها المكتبة لهم.
- ٢/٣/٦ توفر المؤسسة طاقماً من المختصين لمساعدة المستخدمين على إجراء الأبحاث والحصول على المعلومات التي يريدونها، وطرق استخدام هذه المعلومات.
- ٣/٣/٦ تستخدم المكتبة نظاماً يعمل على الاستجابة السريعة لطلبات الاستعارة من مكتبات أخرى، كما تتوافر بها خدمات بحث للمساعدة على تحديد مصادر المعلومات داخل وخارج المؤسسة.

<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<p>٤/٣/٦ يقوم بالعمل طاقم من المختصين المؤهلين في حقل إدارة المكتبات وتكنولوجيا المعلومات.</p> <p>التقويم العام</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p> <p>أولويات التحسين:.....</p> <p>.....</p> <p>رأي مستقل</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>
<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<p>٤/٦ المصادر</p> <p>١/٤/٦ توفر المؤسسة دعماً مالياً كافياً لتغطية احتياجات شراء الكتب والمجلات وغيرها من مصادر المعلومات، والفهرسة، والمعدات، والخدمات، فضلاً عن تطوير النظام.</p> <p>٢/٤/٦ لا تسعى المؤسسة إلى توفير خدمات الشبكة العالمية والاستعارة من المكتبات الأخرى بغرض التقليل من التزامها بتوفير مصادر المعلومات داخل جدران المكتبة ذاتها.</p> <p>٣/٤/٦ توفر المكتبة أماكن مناسبة لاستيعاب مجموعات الكتب والمجلات العلمية بطريقة تجعلها في متناول اليد.</p> <p>٤/٤/٦ تتوافر في المكتبة ومراكز المعلومات حواسيب آلية حديثة لتمكين مستخدمي المكتبة من الحصول على المادة العلمية التي يريدونها.</p> <p>٥/٤/٦ تتوافر بالمكتبة معدات تصوير مزودة بنظام دفع مالي كفاء.</p> <p>٦/٤/٦ تتوافر بالمكتبة كتب ومجلات علمية ومصادر معلومات أخرى بكل من اللغتين العربية والإنجليزية لسد احتياجات البرامج التي تقدمها المؤسسة والأبحاث التي تقوم بها.</p> <p>٧/٤/٦ توفر المكتبة الخدمات اللازمة للدراسة والبحث سواء للاستخدام الفردي أو للمجموعات الصغيرة، وبشكل يتلاءم مع أعداد الطلبة في المؤسسة.</p> <p>٨/٤/٦ توفر المكتبة الخدمات اللازمة لسد احتياجات أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا.</p>

<input data-bbox="102 170 277 226" type="text"/>		<p style="text-align: center;">التقويم العام</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p> <p>أولويات التحسين:.....</p> <p>.....</p>
<input data-bbox="102 488 277 544" type="text"/>		<p style="text-align: center;">رأي مستقل</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>

## التقدير العام لمصادر التعلم

التخطيط والتقييم ١/٦

التنظيم ٢/٦

دعم المستخدمين ٣/٦

المصادر ٤/٦

التقدير العام

ملاحظات .....

الرأي المستقل

.....

المؤشرات التي تم الأخذ بها

.....

أولويات التحسين .....

## ٧ / المرافق والتجهيزات

### المعيار السابع: المرافق والتجهيزات

تصمم الأبنية، أو تعدل، استجابة لاحتياجات التدريس والتحكم في البرامج التي تقدمها المؤسسة، ولصنع بيئة صحية وأمنة للتعليم العالي الجودة. تتابع المؤسسة كيف تستخدم مبانيها، كي تستخدم استطلاعات الرأي للمساعدة في تخطيط التحسين، توفر المؤسسة العدد الكافي في الفصول والمعامل، فضلاً عن أماكن استخدام الحواسيب الآلية، ومعدات البحث للطلبة وأعضاء هيئة التدريس. تتوفر كذلك أماكن كافية للخدمات الأخرى، مثل المطاعم، والأنشطة اللاصفية، وإسكان الطلبة، إذا وجد.

يشمل هذا المعيار المكونات الأساسية التالية:

١/٧ السياسة العامة والتخطيط

٢/٧ جودة وكفاية المباني

٣/٧ الإدارة

٤/٧ معدات البحث

٥/٧ تكنولوجيا المعلومات

٦/٧ إسكان الطلبة

### وصف عام للممارسة الجيدة

تختلف متطلبات الأبنية والمعدات حسب نوع المؤسسة ورسالتها، والبرامج التي تقدمها، فضلاً عن حجم المؤسسة ذاتها. يمكن القول ن على الرغم من ذلك أن مباني المؤسسة يجب باستمرار أن تقدم بيئة صحية، وأمنة، وجذابة، للطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، وجميع العاملين في المؤسسة، كما يجب أن تتطابق مع شروط البناء والتخطيط العادية، ومتطلبات التدريس والتعلم عالي الجودة.

تصمم الأبنية الجديدة طبقاً لمواصفات تبين موقف المؤسسة تجاه التدريس والتعلم، كما تتسم بالمرونة من أجل الاستجابة لمتغيرات التكنولوجيا وسياسات المؤسسة.

تتضمن الإدارة الكفاء لأبنية المؤسسة اختيارات في ضمن بدائل، وهي بدائل تساندها في الغالب مجموعات في داخل المؤسسة لها احتياجاتها المشروعة وأحياناً المتعارضة. يتم التوصل لحلول لهذه المطالب المتعارضة وذلك بطريقة عادلة حفاظاً على مصالح المؤسسة ككل، وطبقاً لرسالتها. بعبارة

أخرى، تعمل المؤسسة على حل المطالب المتعارضة الخاصة بالموارد من خلال إطار محدد في السياسات العامة والإجراءات الإدارية الواضحة التي تفحص احتياجات إنشاء مبان جديدة وإدارة البيئة، والصيانة، وشراء واستبدال المعدات. تترك المؤسسة كذلك أنه على الرغم من أهمية التخطيط على المدى الطويل، فإن المرونة على المدى القصير مطلوبة أيضاً.

تتابع المؤسسة استخدام المباني، كما توجد لديها إجراءات لضمان تحويل المباني قليلة الاستخدام لأغراض أخرى بعد القيام بالترتيبات اللازمة لحماية المعدات الثمينة سهلة العطب.

يتوافر كذلك عدد كافٍ من المباني الخاصة بخدمات الطعام، والرياضة، والأنشطة الثقافية، وإسكان الطلاب إذا وجد. تعمل المؤسسة على استخدام أكثر الطرق كفاءة عند إنشاء مبانيها وتقديم خدماتها. في حالة وجود سكن طلاب، يتميز السكن باحتوائه على أماكن للدراسة والخدمات الضرورية، فضلاً عن وجود ترتيبات تتعلق بالأمن وشؤون الطلاب.

تؤثر التطورات التي تتم في حقل الحواسب الآلية وتكنولوجيا المعلومات تأثيراً ضخماً على البرامج التعليمية والمعدات الضرورية لمساندة هذه البرامج. تتغير هذه المعدات بسرعة عالية إلا أنه يجب ملاحظة هذا التغير، خاصة في حالة تلك المؤسسات التي تضطلع بدور في البحث العلمي حيث توجد حاجة ماسة لتوافر أحداث المعدات. هذا هو السبب، في حقيقة الأمر، في تبني العديد من المؤسسات العلمية سياسة تأجير المعدات، أو المشاركة أو إعطاء عمليات البناء إلى متعهدين خارجيين. عند حدوث هذا الأمر، يتوجب النظر إلى هذه السياسات على أنها جزء من سياسة تمويل شاملة تعمل لصالح المؤسسة وطلابها على المدى الطويل.



		<p>٣/٢/٧ - تحرص المؤسسة على مقارنة المعايير المستخدمة في إنشاء الأماكن الخاصة بالتدريس، والمعامل، والبحث بمثلاتها المستخدمة لدى المؤسسات الأخرى المماثلة لها سواء على المحلي أو العالمي. ( يشمل ذلك أشياء مثل ساحة قاعات التدريس، والمعامل، والمعدات، والأماكن الخاصة بالحاسب الآلي، والبرمجيات، وأماكن الدراسة الفردية، ومعدات البحث، وأماكن الإرشاد الشخصي بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.)</p>
		<p>٤/٢/٧ - تحرص المؤسسة على التقييم الدوري لحالة المباني والمعدات، والصيانة الوقائية، وصيانة الأعطال والاستبدال.</p>
		<p>٥/٢/٧ - تتوفر أماكن مناسبة لأداء الفروض الدينية. ٦/٢/٧ - تتميز أماكن تقديم الطعام بكفاية عددها وتلاؤمها مع احتياجات الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين بالمؤسسة.</p>
		<p>٧/٢/٧ - تضع المؤسسة في اعتبارها احتياجات الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين من نوي الاحتياجات الخاصة والإعاقات.</p>
		<p>٨/٢/٧ - تتوفر الأماكن المناسبة لاحتياجات الطلاب من الناحية الثقافية، والرياضية، والنشاطات اللاصفية.</p>
		<p style="text-align: center;">التقويم العام</p> <p>ملاحظات: .....</p> <p>أولويات التحسين: .....</p> <p style="text-align: center;">رأي مستقل</p> <p>ملاحظات: .....</p>
		<p style="text-align: right;"><b>3/٧ الإدارة</b></p> <p>١/٣/٧ - يتوافر لدى المؤسسة إحصاء كامل للمعدات التي تملكها المؤسسة، والتي تقع في حوزتها بما في ذلك المعدات الموجودة في عهدة أعضاء هيئة التدريس لأغراض في التدريس والبحث.</p> <p>٢/٣/٧ - يقوم أحد كبار الإداريين بالإشراف على التنفيذ الكفء والفعال لأعمال النظافة، والتخلص من النفايات، والصيانة البسيطة، والسلامة، والبيئة.</p> <p>٣/٣/٧ - تتوفر إجراءات أمن تتميز بالكفاءة لحماية الأبنية والمعسدرات الخاصة بالتدريس والبحث، مع تحديد واضح لمسئولية كل من أعضاء هيئة التدريس، والأقسام أو الكليات، والإدارة المركزية.</p>

٤/٣/٧ - تتوفر أنظمة ذات كفاءة عالية لضمان السلامة الشخصية لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والعاملين، كما تتوفر الترتيبات الضرورية لحماية أغراضهم الشخصية.

٥/٣/٧ - تدرس الإدارة بشكل مستمر حجم استخدام الأبنية، وتقوم بإعادة تخصيصها لأغراض أخرى استجابة لتغير الاحتياجات.

٦/٣/٧ - تقوم الإدارة بتخصيص أوقات استخدام المباني العامة لمختلف المستخدمين لهذه المباني وذلك حسب نظام حجز إلكتروني، كما يتم باستمرار فحص كفاءة الاستخدام والتبليغ عن نتائج هذا الفحص.

٧/٣/٧ - تتوفر نظم للمشاركة في استخدام الأبنية والمعدات قليلة الاستخدام، مع توفير آليات لحماية المعدات.

#### التقويم العام

ملاحظات:.....

.....

أولويات التحسين:.....

.....

#### رأي مستقل

ملاحظات:.....

.....

#### 4/٧ معدات البحث

١/٤/٧ - تعقد المؤسسة اتفاقات تعاونية مع جهات أخرى للمشاركة في ملكية أو استخدام معدات البحث ذات التكلفة العالية.

٢/٤/٧ - تقوم المؤسسات التي تقع عليها مسئولية البحث العلمي، بتوفير المعامل والمعدات لأعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا في المجالات التي تقدم برامج فيها.

٣/٤/٧ - تتوفر لدى المؤسسة سياسات عامة واضحة تحكم أنظمة ملكية معدات البحث، وصيانتها، واستبدالها، بما في ذلك المعدات التي حصلت عليها المؤسسة عن طريق منح حصل عليها أعضاء هيئة التدريس، أو الأقسام، أو معاهد البحوث بها.

#### التقويم العام

ملاحظات:.....

.....



<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<p>- ١٢/٥/٧ يوجد توافق وتكامل بين أنظمة المعلومات الداخلية ومتطلبات التبليغ الخارجي.</p> <p>التقويم العام</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>أولويات التحسين:.....</p> <p>رأي مستقل</p> <p>ملاحظات:.....</p>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>٦/٧ إسكان الطلاب</p> <p>- ١/٦/٧ يشكل إسكان الطلاب بيئة صحية، وأمنة للطلاب.</p> <p>- ٢/٦/٧ يتوافر عدد كافٍ من الأماكن التي توفر الخصوصية والدراسة المستقلة.</p> <p>- ٣/٦/٧ يتوافر عدد كافٍ من الأماكن المناسبة للأنشطة الاجتماعية، والثقافية، والبدنية.</p> <p>- ٤/٦/٧ تتوافر مجموعة من القواعد التي تحكم السلوك داخل إسكان الطلاب تلزم موافقة الطلاب عليها رسمياً قبل استخدامهم للسكن.</p> <p>- ٥/٦/٧ يقوم بالإشراف على إسكان الطلاب مجموعة من العاملين ذوي الخبرة لديهم السلطة اللازمة لإدارة المكان بحيث يشكل بيئة تعليمية آمنة.</p> <p>- ٦/٦/٧ يتوافر عدد كافٍ في الأماكن الملائمة لتقديم الطعام، والخدمات الطبية، وغيرها من الخدمات.</p> <p>- ٧/٦/٧ يتوافر عدد كافٍ من الأماكن الملائمة للقيام بالفروض الدينية.</p> <p>- ٨/٦/٧ يوجد إسكان الطلاب بالقرب من حرم المؤسسة أو توفر المؤسسة خدمة نقل من وإلى السكن.</p> <p>التقويم العام</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>أولويات التحسين:.....</p> <p>رأي مستقل</p> <p>ملاحظات:.....</p>

## التقدير العام للأبنية والمنشآت

١/٧ السياسة العامة والتخطيط

٢/٧ جودة وكفاية الأبنية

٣/٧ الإدارة

٤/٧ معدات الأبحاث

٥/٧ أجهزة المعلومات

٦/٧ إسكان الطلاب

التقدير العام

..... ملاحظات

.....

الرأي المستقل

.....

.....

المؤشرات التي تم الأخذ بها

.....

.....

..... أولويات التحسين

.....

## ٨ / التخطيط المالي والإدارة المالية

### المعيار الثامن : التخطيط المالي والإدارة المالية

تتوافر لدى المؤسسة الموارد المالية الكافية لاحتياجات البرامج والخدمات التي تقدمها تحرص المؤسسة على إدارة هذه الموارد بما يتفق مع احتياجات البرنامج الذي تقدمه، والأولويات التي وضعتها لنفسها تحرص المؤسسة كذلك على وضع أنظمة فاعلة تحكم عملية وضع الميزانية، وتفويض المسؤولية المالية، وقواعد المساءلة المالية، كما تحكم إشراف المؤسسة على هذه العمليات، فضلاً عن أنظمة إدارة مخاطر تتميز بالكفاءة المالية.

يشمل هذا المعيار المكونات الأساسية التالية:

- ١/٨ التخطيط المالي ووضع الميزانية
- ٢/٨ الإدارة المالية
- ٣/٨ المراجعة المالية وإدارة المخاطر

### وصف عام للممارسة الجيدة

لابد أن تتوفر لدى المؤسسة موارد مالية كافية لدعم نطاق البرامج والأنشطة التي تقدمها، بحيث تتمكن من تقديم هذه البرامج والخدمات على مستوى يشابه مستوى البرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسات المرموقة المماثلة. لا تتوقف المسؤولية المالية، على أية حال ، عند حدود توفير الموارد المالية، بل تتعدى ذلك إلى الاستخدام الكفء لهذه الموارد لتعظيم الفائدة للطلاب لمصلحة المؤسسة على المدى الطويل.

تفحص المؤسسة الميزانية السنوية، والتقارير المالية، والتقارير الخاصة بالاستشرافات المالية على المدى الطويل، حيث تقوم لجان فرعية في المجلس الأعلى بدراسة هذه التقارير بالتفصيل ومن ثم إبلاغ المجلس الأعلى بقراراتها. يقوم المجلس الأعلى بدراسة هذه القرارات والموافقة عليها إذا ارتأى ذلك . يحرص المجلس الأعلى على الإطلاع باستمرار على مستوى الإنفاق بالنسبة إلى الميزانية، وعلى المستجدات والتغيرات التي قد تؤثر على الظروف المالية في المستقبل.

تتوافر بالمؤسسة أنظمة محاسبة تبيّن وجود مستويات من الإنفاق تحتاج إلى تصريح من مسؤولين معينين في أعضاء هيئة التدريس وهيئة الإدارة من العاملين بمراكز حساب التكاليف في مختلف أرجاء المؤسسة. يخضع هؤلاء بدورهم إلى شروط مساءلة وتبليغ، تخضع مسؤولية الإشراف العام على الميزانية، ونظام

المحاسبة، والإدارة المالية لأحد كبار أعضاء هيئة التدريس التابع مباشرة لرئيس المؤسسة، تحرص المؤسسة على موافاة مديري حسابات التكاليف بتقارير إدارية دورية بهدف مساعدتهم على مقارنة الإنفاق التقديري. والاتفاق الفعلي وتقييم تبعات ذلك بالنسبة للاعتمادات المالية السنوية.

في حالة بعض المؤسسات الحكومية، يؤثر تقسيم المسؤولية بين المؤسسة والوزارة المعنية على تفاصيل عملية التخطيط المالي وعملية المساءلة. في هذه الحالات، ينبغي على هذه الوزارات النظر في طريقة تقسيم المسؤولية بالشكل المناسب.

## الممارسة الجيدة في التخطيط المالي والإدارة المالية

ما مدى الجودة؟ (أدخل نجوماً)	هل هذا صحيح؟ نعم/لا/لا ينطبق	<p>(المقاييس أنهاء تتطلب منك أن تشير فيما إذا كانت هذه الممارسات تتبع في مؤسستك وتشير أيضا إلى مدى تطبيقها. ويقدر الإمكان يجب أن يكون التقويم مبنيا على أدلة صحيحة وتفسيرات مدعمة بأراء مستقلة.)</p> <p style="text-align: center;"><b>١/٨ التخطيط المالي ووضع الميزانية</b></p> <p>١/٨/٨ - تعكس الميزانية وتخصيص الموارد رسالة وتطلعات المؤسسة.</p> <p>٢/٨/٨ - تضع المؤسسة التعليمية ميزانيتها السنوية من خلال إطار يضع في الاعتبار توقعات المؤسسة عن دخلها وإنفاقها على المدى الطويل، كما تحرص دوماً على تعديل هذه التوقعات على ضوء خبراتها المترابدة.</p> <p>٣/٨/٨ - يشرف أفراد من كبار أعضاء هيئتي التدريس والإدارة على إعداد الميزانية، بالتشاور مع مديري مراكز حسابات التكاليف حيث يقومون بمراجعتها بحرص، ومن ثم تقديمها إلى السلطة العليا لاعتمادها.</p> <p>٤/٨/٨ - تحرص المؤسسة على إرفاق أي مقترحات بإنشاء برامج جديدة أو أنشطة كبرى ببيانات تحوى حسابات تكاليف قامت جهة مستقلة بالتحقق من سلامتها وبيان أثر هذه البرامج والأنشطة على تكلفة البرامج والخدمات الأخرى.</p> <p>٥/٨/٨ - في حالة قيام المؤسسة بتمويل مشاريع جديدة في الموارد المالية الموجودة لديها، تحرص المؤسسة على بيان خطة إنشاء هذه المشاريع كما تقوم بتقييم التكاليف على كل من المدى القريب والبعيد.</p> <p>٦/٨/٨ - تحرص المؤسسة على متابعة نسبة المديونية ونسبة السيولة المالية وتقارنها بالنسب السائدة في الأعمال التجارية ومؤسسات التعليم العالي الأخرى.</p> <p>٧/٨/٨ - تعمل المؤسسة على تخطيط ومتابعة نسبة المرتبات مقارنة بحجم الإنفاق الكلي، مع مراعاة الاختلافات بين الكليات والأقسام ذات التكاليف المختلفة.</p> <p>٨/٨/٨ - لا تلجأ المؤسسة، في سعيها لزيادة طاقتها، إلى الاقتراض أو غيره من وسائل التمويل طويلة المدى، كما أنها لا تلجأ إليه أصلاً من أجل مواجهة أعباء مصاريف التشغيل غير المتوقعة وذلك على المدى القصير، وإنما تواجه هذه الأعباء اعتماداً على دخل إضافي متوقع، أو من موارد مالية معروفة في الوقت الحالي.</p> <p>٩/٨/٨ - يهدف التخطيط المالي إلى تنويع مصادر الدخل من خلال عدد من الأنشطة التي تعمل على التقليل من اعتماد المؤسسة على مصدر واحد للدخل، في نفس الوقت الذي لا تتعارض فيه مع مرسوم تأسيسها أو رسالتها.</p> <p style="text-align: center;">التقويم العام</p> <p style="text-align: right;">ملاحظات:.....</p>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	

<input type="checkbox"/>		<p>أولويات التحسين:.....</p> <p>.....</p> <p>رأي مستقل</p> <p>.....</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>٢/٨ الإدارة المالية</p> <p>١/٢/٨ - تتولى إدارة مختصة مسئولية الإدارة والإشراف على عمليات وضع الميزانية والحسابات المالية. يتبع هذا المكتب مباشرة أحد كبار أعضاء هيئة التدريس.</p> <p>٢/٢/٨ - توجد اجراءات وأنظمة تحدد بوضوح حدود الصلاحيات المالية، كي تعمل عمليات المراجعة المالية على التأكد من الالتزام بهذه القواعد فضلاً عن الالتزام بالتبليغ.</p> <p>٣/٢/٨ - يشارك مديرو مراكز حسابات التكاليف في عملية وضع الميزانية، كما يخضعون للمساءلة فيما يتعلق بالإنتفاق داخل حدود الميزانية المصرح بها.</p> <p>٤/٢/٨ - يحرص نظام المحاسبة المالية على التتبع الدقيق للإنتفاق والالتزام بالميزانية وإعداد تقارير عن كل مركز من مراكز حسابات التكاليف وعن المؤسسة ككل مرة كل شهر على الأقل.</p> <p>٥/٢/٨ - في حالة وجود اختلاف بين خطط الإنتفاق وبين الإنتفاق الفعلي تحرص المؤسسة على تفسير السبب في هذا الاختلاف وعلى بيان أثره المتوقع على الميزانية السنوية.</p> <p>٦/٢/٨ - تتفق نظم المحاسبة المالية المستخدمة مع نظم المحاسبة المالية المتعارف عليها مهنيًا وتحرص على الدوام إلى عزو تلك الإنتفاق إلى نشاطات بعينها.</p> <p>٧/٢/٨ - تعمل أنظمة المحاسبة والتبليغ المستخدمة في المؤسسة على ضمان استخدام الأموال المخصصة لأغراض بعينها في هذه الأغراض وليس في غيرها.</p> <p>٨/٢/٨ - في حالة وجود إمكانية تضارب في المصالح، سواء أكانت فعلية أم نظرية، يعلن الأشخاص المعنيون أن مصالحهم ستتأثر بالقرارات التي ستأخذها المؤسسة، ويمتنعون عن المشاركة في اتخاذ هذه القرارات.</p> <p>٩/٢/٨ - تستخدم المؤسسة أنظمة "ترحيل" مالية تتسم بالمرونة الكافية لتجنب الاندفاع في الإنتفاق الذي يحدث آخر السنة المالية، وغياب أي حافز على التخطيط طويل المدى.</p> <p>التقويم العام</p> <p>.....</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>

<input type="checkbox"/>		<p>أولويات التحسين: .....</p> <p>.....</p> <p>رأي مستقل</p> <p>.....</p> <p>ملاحظات: .....</p> <p>.....</p>
<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<p><b>٣/٨ المراجعة المالية وتقدير المخاطرة</b></p> <p>- ١/٣/٨ تشمل عمليات التخطيط عمليات تقدير مخاطرة قامت جهات مستقلة بالتحقق منها.</p> <p>- ٢/٣/٨ توجد كذلك استراتيجيات تقليل المخاطرة، كما تحتفظ المؤسسة باحتياطات كافية لمواجهة تلك الأعباء المالية التي يمكن بالفعل أن تقع على عاتق المؤسسة.</p> <p>- ٣/٣/٨ تتم عمليات المراجعة المالية الداخلية بشكل مستقل عن عمليات المحاسبة، كما تتبع هذه العمليات رئيس المؤسسة مباشرة، أو رئيس اللجنة المختصة المتفرعة عن المجلس الأعلى.</p> <p>- ٤/٣/٨ تقوم المؤسسة بإجراء مراجعات مالية خارجية مرة كل عام. تقوم بهذه المراجعات هيئة حكومية مستقلة أو شركة مراجعة حسنة السمعة لا علاقة بينها وبين المؤسسة، أو المسؤولين الماليين بالمؤسسة، أو غيرهم من كبار العاملين بالمؤسسة، أو غيرهم من أعضاء المجلس الأعلى.</p> <p>التقويم العام</p> <p>ملاحظات: .....</p> <p>.....</p> <p>أولويات التحسين: .....</p> <p>.....</p> <p>رأي مستقل</p> <p>.....</p> <p>ملاحظات: .....</p> <p>.....</p>

## التقدير العام للتخطيط والإدارة المالية

١/٨ التخطيط المالي ووضع الميزانية

٢/٨ الإدارة المالية

٣/٨ المراجعة المالية وتقدير المخاطرة

التقدير العام

ملاحظات .....

.....

.....

الرأي المستقل

.....

.....

المؤشرات التي تم الأخذ بها

.....

.....

.....

.....

أولويات التحسين .....

.....

.....

## ٩ / عمليات توظيف هيئة التدريس والعاملين

### المعيار التاسع: عمليات توظيف أعضاء هيئة التدريس والعاملين

يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمؤسسة المؤهلات والخبرات اللازمة للقيام بمسئولياتهم بكفاءة، كما تتوافر لدى المؤسسة سياسات تطوير مهنية لضمان التحسن المستمر في أدائهم، وتحرص المؤسسة على تقييم أداء كل أعضاء هيئة التدريس والعاملين، والإعلان عن تقديرها للأداء المتميز، مع تقديم المساندة، حيثما يتطلب الأمر ذلك، وتتوافر لدى المؤسسة كذلك أنظمة لحل المنازعات مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وهي أنظمة تتميز بالشفافية، والجدية، والعدالة.

يشمل هذا المعيار المكونات الأساسية التالية:

- ١/٩ السياسات العامة والإدارة
- ٢/٩ التوظيف والتعاقد
- ٣/٩ الترقّي الوظيفي والشخصي
- ٤/٩ الإجراءات التأديبية وتسوية الشكاوى وحل المنازعات

### وصف عام للممارسة الجيدة

تعتمد كفاءة أية مؤسسة على جودة والتزام أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها. وعلى الرغم من أن هذه الكفاءة تتوقف إلى حد كبير على حجم الموارد المالية المتاحة للمؤسسة، بالإضافة إلى مدى وجود الأفراد المهرة في حقول التخصص المختلفة، إلا أن سياسات التوظيف التي تتبعها المؤسسة تؤثر هي الأخرى بدورها تأثيراً فعالاً، وتحتاج بالتالي لتقييمها تقيماً دقيقاً كجزء من عملية ضمان الجودة.

تتميز المؤسسات العلمية التي توجد بها عمليات توظيف فعالة لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس والموظفين بامتلاكها لمجموعة كاملة من السياسات والإجراءات الخاصة بتوظيف العاملين بها، والاحتفاظ بهم، وتمييزهم مهنيًا، وبوجود مخطط واضح للإحلال في حالة المناصب الكبرى.

بالإضافة إلى ذلك، تعمل هذه المؤسسات من خلال الاستراتيجيات التي تتبناها على خلق الظروف الملائمة لإحساس العاملين بها بالرضا عما يقومون به، كما تحرص على متابعة معدل تغير العاملين بها، والنظر إلى هذا المعدل كمؤشر على استقرار أعضاء هيئة التدريس بها، وإحساسهم بالرضا عن عملهم.

ترتبط السياسات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمؤسسة ارتباطاً واضحاً برسالة المؤسسة، وتأخذ في اعتبارها الظروف الخاصة بالبيئة التي تعمل المؤسسة فيها.

يوجد لدى مثل هذه المؤسسات كذلك تصور واضح حول أعضاء هيئة التدريس والعاملين الذين ترغب المؤسسة في أن يعملوا بها، وهو تصور يضع في اعتباره التبعات المالية، وتحقيق التوازن بين الخبرة والحداثة وبين الشباب والكهولة، وعدد الإناث مقارنة بعدد الذكور، وعدد الأساتذة مقارنة بعدد المعيدين، وتنوع الخبرة، كما يعكس سياسات أوسع من ذلك كالسعودة على سبيل المثال.

وتوجد بحوزة هذه المؤسسات كذلك آليات لإرشاد ومساندة العاملين وأعضاء هيئة التدريس الجدد للتأكد من تعرفهم على النظم والسياسات المتبعة في المؤسسة، وفهمهم لاستراتيجيات التطوير، مع تقديم العون والتشجيع لهم خلال المراحل الأولى من عملهم.

تستخدم هذه المؤسسات كذلك نظماً واضحة ومحددة لتقييم أداء العاملين، وأعضاء هيئة التدريس، وتحفظ بإحصاءات تبين مدى مشاركتهم، والصورة العامة لأدائهم، وطرق التبليغ عن هذه الإحصاءات. كما تتوافر إجراءات محددة ومعروفة لحل النزاعات التي قد تنشأ بسبب التوظيف، وهي إجراءات تتميز بالشفافية، والجدية، والعدالة.

## الممارسة الجيدة في عمليات توظيف العاملين وأعضاء هيئة التدريس

ما مدى الجودة؟ (أدخل نجوماً)	هل هذا صحيح؟ نعم/لا/لاينطبق	المعايير أدناه تتطلب منك أن تشير فيما إذا كانت هذه الممارسات تتبع في مؤسستك وتشير أيضا إلى مدى تطبيقها. وبقدر الإمكان يجب أن يكون التقويم مبنيا على أدلة صحيحة وتفسيرات مدعمة بأراء مستقلة.)
		<b>١/٩ السياسات العامة والعمليات الإدارية</b>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ١/١/٩ قامت السلطة العليا باعتماد تصور عن سياسة التوظيف المرغوبة، والتي تتلاءم مع رسالة المؤسسة (يشمل التصور أشياء مثل نسبة الشباب إلى الكهولة، والتوازن بين عدد الرجال وعدد النساء، والمؤهلات، والخليط الثقافي، والخلفية التعليمية، وأهداف العودة).
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٢/١/٩ مقارنة وضع التوظيف الحالي سواء بالنسبة إلى أعضاء هيئة التدريس، أو إلى غيرهم، مع تصور التوظيف المرغوب فيه، ومتابعة التقدم نحو تحقيق الهدف المرغوب فيه بشكل مستمر.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٣/١/٩ قامت المؤسسة بوضع مجموعة كاملة من السياسات والقواعد التي تحكم عملية التوظيف، كما قامت بنشرها على نطاق واسع في صورة كتيب توظيف (يشمل هذا الكتيب حقوق ومسئوليات أعضاء هيئة التدريس، والعاملين، وعمليات التوظيف، والإشراف، وتقييم الأداء، والترقية، والإرشاد، وعمليات المساندة، والترقي الوظيفي، والشكاوى، والتأديب، وإجراءات الاستئناف).
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٤/١/٩ توجد استراتيجيات فعالة تنظم طريقة شغل المناصب عند خلوها.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٥/١/٩ يتم توزيع أعباء التدريس بالعدل في كل أقسام المؤسسة، مع أخذ طبيعة متطلبات التدريس في حقول التدريس المختلفة في الاعتبار، ومقارنتها مع الحقول المماثلة في المؤسسات الأخرى في المملكة العربية السعودية والعالم.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٦/١/٩ قامت المؤسسة بتوثيق سياسات وعمليات الترقية؛ كي تحرص على الدوام على عدالتها.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٧/١/٩ تتابع المؤسسة الطريقة التي تتم بها معاملة أعضاء هيئة التدريس، وبقيّة العاملين من الناحية الوظيفية لضمان عدالة المعاملة في كل أنحاء المؤسسة (يشمل هذا الأمر أشياء مثل التعيينات في الوظائف البسيطة، والترقيات، والمكافآت على الأداء البارز، وفرص التقدم الوظيفي).
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٨/١/٩ قامت المؤسسة بتحديد مؤشرات نجاح سياسات وإدارة التوظيف، كي تقوم بمقارنة أدائها بأداء المؤسسات الأخرى المماثلة.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	- ٩/١/٩ يقوم رئيس المؤسسة مرة واحدة على الأقل كل سنة بإبلاغ المجلس الأعلى بما تم في مجال التوظيف بالمؤسسة؛ كما يعتمد تقييم الأداء على المؤشرات ومقاييس المقارنة التي حددتها المؤسسة.

<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>		<p style="text-align: center;"><b>التقويم العام</b></p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p> <p>أولويات التحسين:.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;"><b>رأي مستقل</b></p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>	<p style="text-align: right;"><b>٢/٩ التوظيف والتعاقد</b></p> <p>- ١/٢/٩ تدار عمليات التوظيف والتعاقد بطريقة تكفل وجود مجالات الخبرة المطلوبة لدى أعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن الصفات الشخصية، والخبرة، والمهارة، والتي تلزم جميعها ليقوم أعضاء هيئة التدريس بما هو مطلوب منهم.</p> <p>- ٢/٢/٩ عند قيام المؤسسة بالتعيين عن طريق الترقية، أو النقل من داخل المؤسسة، تتطابق التعيينات مع المؤهلات والمهارات المطلوبة، وتساهم في تحقيق تصور التوظيف المرغوب فيه.</p> <p>- ٣/٢/٩ في تلك الحالات التي يكون من الممكن فيها شغل الوظائف إما من داخل المؤسسة أو من خارجها تقوم المؤسسة بالإعلان عن هذه الوظائف على الجمهور؛ كما تقوم بإعطاء العاملين فيها فرصة كافية للتقدم إلى هذه الوظائف، كما تتسم قراراتها بالعدل، إذ تأخذ بخبرة المتقدمين، ومؤهلاتهم، ومستويات أدائهم الحالية.</p> <p>- ٤/٢/٩ تحرص المؤسسة على تقديم توصيف كامل للوظائف التي تعلن عنها، وعلى بيان ظروف العمل، فضلاً عن تقديم معلومات عامة عن المؤسسة، ورسالتها، وبرامجها (يجب أن تشمل المعلومات المقدمة تفاصيل عن طبيعة العمل، ومؤشرات الأداء، وعمليات تقييم الأداء).</p> <p>- ٥/٢/٩ تقوم المؤسسة بالاتصال بالمحكّمين الذين أشار إليهم المتقدم للعمل؛ كي تقوم بالتحقق من صحة ما نكره المتقدم للعمل عن مؤهلاته وخبراته، وذلك قبل قيام المؤسسة بتعيينه.</p> <p>- ٦/٢/٩ تشمل عملية تقييم المؤهلات التحقق من مكانة وسمعة المؤسسات التي أصدرت هذه المؤهلات، وما إذا كانت وزارة التعليم العالي تعترف بها أم لا.</p> <p>- ٧/٢/٩ في البرامج المهنية، يتوافر عدد كافٍ من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة البارزة في تلك المهن، مما يساعد على إعطاء الطالبة النصيحة العملية، والإرشاد الذي يحتاجونه حول متطلبات أماكن العمل.</p>

<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<p>- ٨/٢/٩ تقدم المؤسسة دورات إرشادية لأعضاء هيئة التدريس الجدد؛ لضمان معرفتهم بالمؤسسة، أو خدماتها، وبرامجها، واستراتيجيات تنمية الطلاب، وأولويات التطوير لديها.</p> <p style="text-align: center;">التقويم العام</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p> <p>أولويات التحسين:.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">رأي مستقل</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p style="text-align: center;"><b>٣/٩ الترقى الوظيفي والشخصي</b></p> <p>- ١/٣/٩ تتوافر لدى المؤسسة معايير تقييم أداء محددة تحديداً واضحاً، ومعروفة لكافة أعضاء هيئة التدريس والعاملين.</p> <p>- ٢/٣/٩ تتسم الاتصالات الخاصة بتقييم العمل بالإيجابية والسرية؛ كما تتم مرة واحدة كل عام على الأقل.</p> <p>- ٣/٣/٩ عندما تجد المؤسسة أن الأداء أقل من مرضٍ فإنها تحدد بالضبط ما هو مطلوب من أجل التحسين.</p> <p>- ٤/٣/٩ تحافظ المؤسسة على سرية التقارير الرسمية الخاصة بتقييم الأداء، إلا أنها توثقها، وتحتفظ بها، يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين الآخرين الحق كذلك في إضافة أية تعليقات إلى الملف الخاص بهم رداً على هذا التقييم، بما في ذلك نقاط الاختلاف.</p> <p>- ٥/٣/٩ تحرص المؤسسة على تقدير ومكافأة الأداء البارز أكاديمياً أو إدارياً على كل المستويات.</p> <p>- ٦/٣/٩ تحرص المؤسسة على التعرف على صغار أعضاء هيئتي التدريس والإدارة الذين تبدو عليهم سمات القيادة، وإعطائهم الخبرة اللازمة لإعدادهم للترقي الوظيفي في المستقبل.</p> <p>- ٧/٣/٩ ترتبط معايير الترقية برسالة المؤسسة، كما تتضمن - في حالة أعضاء هيئة التدريس- أخذ جودة التدريس والخدمات التي قدمها عضو الهيئة للمؤسسة والمجتمع.</p> <p>- ٨/٣/٩ يحرص رؤساء الأقسام على أن يناقشوا مع أعضاء هيئة التدريس، أو مع العاملين في أقسامهم طرق تنمية مهاراتهم، وفرص الترقى الوظيفي.</p>



<input data-bbox="108 264 284 318" type="text"/>		<p style="text-align: center;">التقويم العام</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p> <p>أولويات التحسين:.....</p> <p>.....</p>
<input data-bbox="108 582 284 636" type="text"/>		<p style="text-align: center;">رأي مستقل</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>

## التقدير العام لعمليات هيئة التدريس والعاملين

١/٩ السياسة العامة والإدارة

٢/٩ التوظيف والتعاقد

٣/٩ الترقى الوظيفي والشخصي

9L4 الإجراءات التأديبية، والشكاوى، وحل المنازعات

التقدير العام

ملاحظات  
.....  
.....  
.....

الرأي المستقل

.....  
.....  
.....

المؤشرات التي تم الأخذ بها .....

.....  
.....  
..... أولويات التحسين .....

.....

### المعيار العاشر: البحث العلمي

في الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى التي تقع عليها مسؤولية البحث العلمي، يتم تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الاشتغال بالبحث العلمي، وعلى نشر نتائج هذا البحث، وهذا الأمر يقوم به أعضاء هيئة التدريس، إما فرادى، وإما بالتعاون مع بعضهم البعض على مستوى المؤسسة، أو بالاشتراك مع آخرين من جهات أخرى. تأخذ المؤسسة بإسهامات أعضاء هيئة التدريس هذه فيما بعد عند تقييمهم، وترقياتهم. تنعكس النشاطات البحثية والعلمية لأعضاء هيئة التدريس على تدريسهم، فضلاً عن التطورات البحثية الأخرى في المجال نفسه. تعمل المؤسسة على توفير المنشآت والمعدات اللازمة لإجراء هذه الأبحاث في حدود الموارد المتاحة، كما تحرص على متابعة الإنتاج البحثي ومقارنته بإنتاج المؤسسات الأخرى المماثلة. تتوافر بالمؤسسة إجراءات وقواعد عامة تتميز بالوضوح والعدل فيما يتعلق بحقوق الملكية الفكرية.

#### يشمل هذا المعيار المكونات الأساسية التالية:

- ١/١٠ سياسة البحث العلمي الخاصة بالمؤسسة
- ٢/١٠ مشاركة هيئة التدريس والطلاب
- ٣/١٠ الاستغلال التجاري للأبحاث
- ٤/١٠ المباني والمعدات

#### وصف الممارسة الجيدة في البحث:

تختلف التوقعات المتعلقة بالبحث العلمي، وذلك حسب طبيعة المؤسسة، وعدد ونوع البرامج التي تقدمها. ويتوقع المرء من الجامعات أن تشارك مشاركة أساسية في البحث العلمي، حيث إن قيمة الجامعة على المستوى الدولي تعتمد على هذا الأمر إلى حد كبير. يتوقع المرء كذلك أن تساهم برامج الدراسات العليا بصفة خاصة في البحث العلمي، وبالذات تلك البرامج التي يمثل البحث جزءاً أساسياً من مكوناتها، حيث تتأثر جودة التدريس والتعلم بمدى إسهام أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي. ومن الضروري، أن يكون أعضاء هيئة التدريس القائمين على تدريس طلبة الدراسات العليا، أو المشرفين على أبحاثهم، هم أنفسهم من الباحثين النشطين في مجالات تخصصهم.

في حالة المؤسسات التعليمية التي لا تتوفر بها برامج دراسات عليا، تكون التوقعات أقل فيما يتعلق بالبحث العلمي. ولكن من الضروري، على الرغم من ذلك، أن يكون أعضاء هيئة التدريس على علم بأحدث التطورات في مجال تخصصهم، وأن يشاركوا في النشاطات العلمية المناسبة. كذلك تعمل المؤسسات ذات الجودة على توفير البيئة التي تشجع مثل هذه النشاطات، كما تحرص على متابعة مدى المشاركة فيها.

تتميز المؤسسات التعليمية ذات الجودة المشاركة في البحث العلمي بتخصيص نسبة محترمة من مواردها للانفاق على البنية الأساسية للبحث العلمي. يشمل ذلك أشياء مثل المكتبات، وأماكن ومعدات الشبكة العالمية، والمعامل، والأجهزة، وغيرها، مما يتلعم مع رسالة المؤسسة والمجالات التي تقوم بالبحث فيها. تختلف تكلفة هذه المتطلبات بطبيعة الحال باختلاف المجالات العلمية.

تقوم المؤسسة العلمية ذات الجودة بتوفير احتياجات طلاب الدراسات العليا البحثية، فضلاً عن احتياجات أعضاء هيئة التدريس كجزء أساسي من إنفاقها العادي، ويتم دعم هذه الاحتياجات مع الوقت -على أية حال- بأجهزة أكثر تقدماً، وأكثر تخصصاً عن طريق المنح البحثية لمشروعات بعينها.

من الضروري في هذا السياق تشجيع أعضاء هيئة التدريس، والكليات، والأقسام، ومراكز الأبحاث على إقامة علاقات مع مؤسسات أخرى، سواء على المستوى المحلي أو العالمي، فضلاً عن إقامة علاقات مع القطاع الصناعي، وغيره من الجهات؛ من أجل التعاون البحثي. تقوم المؤسسة كذلك بعقد اتفاقات للملكية المشتركة للأجهزة الرئيسة التي يحتاجها ذلك التعاون البحثي.

كذلك تحرص المؤسسة على مساندة استثمار نتائج الأبحاث العلمية من الناحية التجارية، وتقديم العون في الكشف عن إمكانية استثمار أية اكتشافات جديدة. تتوفر كذلك لدى المؤسسة قواعد عامة واضحة تحدد حيازة الملكية الفكرية الناتجة عن أبحاث الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والاعتراف بأية إسهامات أخرى قام بها أعضاء هيئة تدريس آخرون، أو طلبة آخرون، أو جهات خارجية أخرى.

توجد تبعات مهمة أخرى تتعلق بتركيبة أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة التعليمية، إذ أن تطوير برنامج بحثي فعال يحتاج إلى وجود أعضاء هيئة تدريس من ذوي الخبرة الطويلة في مجال البحث والنشر العلمي من أجل قيادة مشاريع البحث العلمي في تخصصاتهم بالتعاون مع زملائهم الأقل خبرة. وبناءً على ذلك فمن الضروري أن يتوفر لدى المؤسسة إجراءات توظيف محددة توفر الظروف اللازمة للقيام بالبحث العلمي الفعال. من الضروري كذلك توافر الإجراءات الإدارية التي تعمل على تطوير البحث العلمي.

تعتمد بعض المؤسسات العلمية التي تهتم بالتدريس والبحث العلمي معاً إلى التركيز على البحوث التطبيقية، أو الأساسية (أو مزيج من كليهما)، كما يعتمد البعض الآخر منها إلى تحديد أولويات في البحث تتناسب مع رسالتها والبيئة التي تعمل فيها. تؤثر هذه الأولويات على الاعتمادات المالية المخصصة للبحث العلمي بلا شك، إلا أن ذلك يجب ألا يعيق البحث في مجالات أخرى غير هذه المجالات ذوات الأولوية - مما قد يرغب أعضاء هيئة التدريس في البحث فيها- حيث يمكن في الكثير من الأحيان القيام بهذه الأبحاث بدون تكلفة إضافية تتكلفتها المؤسسة، أو عن طريق اتفاقات تعاونية مع أفراد آخرين، أو هيئات أخرى.

لابد كذلك من تشجيع أعضاء هيئة التدريس في كل التخصصات على القيام بالبحث العلمي. يلزم كذلك تقدير الجهد الذي يقومون به في مجال البحث العلمي، حتى في تلك الحالات التي لا تستطيع المؤسسة تقديم العون المالي لهم. كما يجب على المؤسسة إعداد تقارير دورية عن نشاطها البحثي، وتقديم هذه التقارير إلى المجلس الأعلى، فضلاً عن العمل على نشرها في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.



## ٢/١٠ مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب

١/٢/١٠ - يحدد تقييم الأداء ومعايير الترقية بوضوح توقعات المؤسسة حول مشاركة أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي، والنشاطات العلمية بصفة عامة (تتطلب هذه المعايير في حالة-الجامعات- مشاركة كل أعضاء هيئة التدريس من العاملين كل الوقت- في البحث العلمي أو أي شكل آخر مناسب من أشكال النشاط العلمي).

٢/٢/١٠ - توجد لدى المؤسسة سياسات واضحة تتوافق مع المعايير العالمية لتحديد ما هو مقصود بالبحث العلمي (يشمل هذا في العادة- كلاً من الأعمال العلمية التي يقوم بها الفرد بدافع من ذاته، الأعمال التي يقوم بها الفرد بناءً على طلب الآخرين، على أن تتميز بالأصالة والإبداع، وأن تكون محكمة ومنشورة في مجلات علمية معترف بها عالمياً في مجال التخصص).

٣/٢/١٠ - تقدم المؤسسة العون لصغار أعضاء هيئة التدريس في تنمية مشروعاتهم البحثية، وذلك عن طريق تدريبهم على أيدي كبار أعضاء هيئة التدريس، وإشراكهم في فرق البحث، وتقديم العون لهم فيما يتعلق بتصميم مشروعاتهم البحثية، وتقديم الدعم المالي الضروري.

٤/٢/١٠ - تتيح المؤسسة لطلبة الدراسات العليا فرصة الاشتراك في المشروعات البحثية المشتركة. تحرص المؤسسة على الاعتراف بالمساهمات التي يقدمها طلبة الدراسات العليا في مشروعات البحث العلمي المشترك، كما تحرص على ظهور أسمائهم في الأبحاث المشتركة والتقارير، ضمن أسماء المؤلفين الآخرين، وذلك عند إسهامهم في هذه الأعمال بشكل واضح.

٥/٢/١٠ - تقدم المؤسسة المساعدة لأعضاء هيئة التدريس للقيام بأبحاث مشتركة مع زملائهم في المؤسسات الأخرى وفي العالم.

٦/٢/١٠ - تتعكس الأبحاث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن نشاطهم العلمي بشكل عام على تدريسهم للمقررات التي يدرسونها، فضلاً عن انعكاس التطورات المهمة في مجال تخصصهم بشكل عام.

٧/٢/١٠ - تتوافر لدى المؤسسة استراتيجيات للتعرف على أعضاء هيئة التدريس، وطلبة الدراسات العليا الخبراء في مجالهم، واستثمار خبرتهم هذه في تقديم خدمات إلى المجتمع الذي تعمل فيه، وتوليد موارد مالية للمؤسسة.

التقويم العام

ملاحظات:.....  
.....

<input type="checkbox"/>		<p>أولويات التحسين:.....</p> <p>.....</p> <p>رأي مستقل</p> <p>.....</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>
<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<p><b>3/10 الاستثمار التجاري لنتائج البحث العلمي</b></p> <p>1/3/10 - يوجد بالمؤسسة مكتب لتنمية البحث العلمي، تتوفر لديه القدرة على التعرف على نواحي الخبرة التي تمتلكها المؤسسة، والإعلان عنها، والمساعدة في إنشاء المشروعات البحثية، ودراسة السوق، وإدارة العقود، وإنشاء الشركات.</p> <p>2/3/10 - تحرص المؤسسة على قيام أشخاص من ذوي الخبرة في القطاعين الصناعي والمهني بتقييم الأفكار التي يمكن استثمارها تجارياً تقيماً ناقداً قبل أن تقوم باستثمار أية أموال فيها.</p> <p>3/3/10 - تتوافر قواعد تحكم الملكية الفكرية؛ كي تتوافر إجراءات للاستثمار التجاري للأفكار التي طورها أعضاء هيئة التدريس والطلاب، فضلاً عن توافر نسب عادلة للمشاركة في الأرباح بين المخترعين والمؤسسة.</p> <p>4/3/10 - تحرص المؤسسة على تشجيع قيام "ثقافة المبادرة التجارية"، وخاصة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، وطلبة الدراسات العليا.</p> <p>التقويم العام</p> <p>.....</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p> <p>أولويات التحسين:.....</p> <p>.....</p> <p>رأي مستقل</p> <p>.....</p> <p>ملاحظات:.....</p> <p>.....</p>
		<p>4/10 المرافق والأجهزة</p>

- ١٠/٤/١٠ يتوافر عدد كاف من المعامل والمعدات والمكتبات، ومصادر أنظمة المعلومات، لمساندة النشاطات البحثية الأساسية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في مجالات البرامج التي تقدمها المؤسسة.
- ١٠/٤/٢ تتوافر ميزانية تكفي لتمويل المرافق والأجهزة الضرورية للبحث العلمي.
- ١٠/٤/٣ توجد قواعد تحكم الملكية المشتركة، أو الاستعمال المشترك للمعدات الكبرى.
- ١٠/٤/٤ تكفل أنظمة الأمن وجداول المواعيد الأمان لكل من النشاطات البحثية، والعاملين بالمؤسسة.
- ١٠/٤/٥ تتوافر قواعد عامة تبين بوضوح من الذي يملك الأجهزة التي تم الحصول عليها عن طريق المنح التي تقدم لها أعضاء هيئة التدريس، أو عن طريق الأبحاث التي كلفتهم بها جامعات أخرى، ومن المسئول أيضاً عن صيانة هذه الأجهزة.

#### التقويم العام

ملاحظات:.....

.....

أولويات التحسين:.....

.....

#### رأي مستقل

ملاحظات:.....

.....

## التقدير العام لعمليات البحث العلمي

١/١٠ سياسة البحث العلمي

٢/١٠ مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب

٣/١٠ الاستغلال التجاري لنتائج البحث العلمي

٤/١٠ الأجهزة والمنشآت

التقدير العام

ملاحظات .....

الرأي المستقل

.....

المؤشرات التي تم الأخذ بها .....

.....

أولويات التحسين .....

.....

## ١١ / علاقة المؤسسة بالمجتمع

### المعيار الحادي عشر: علاقة المؤسسة بالمجتمع

تنظر المؤسسة إلى خدمة المجتمع الذي تعمل فيه على أنها مسئولية مهمة من مسئولياتها، وتقدم المؤسسة منشأتها وخدماتها للمساعدة في تنمية المجتمع؛ كي تشجع أعضاء هيئة التدريس كذلك على الإعلان عن نشاطاتها، وتعمل المؤسسة على متابعة نظرة المجتمع إليها، كما تتبنى الاستراتيجيات المناسبة من أجل العمل على تحسين صورتها وسمعتها.

يتألف هذا المعيار من المكونات الأساسية التالية:

١/١١	سياسة المؤسسة بخصوص علاقتها بالمجتمع.
٢/١١	التفاعل مع المجتمع.
٣/١١	سمعة المؤسسة

### وصف عام للممارسة الجيدة

يمكن القول بداية إن العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي، وبين المجتمع الذي تعمل هذه المؤسسات فيه، يمكن القول إن هذه العلاقة علاقة مهمة لعدد من الأسباب.

نظراً لكون مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات التي تلعب دوراً مؤثراً في المجتمع، فعليه ... يجب على هذه المؤسسات أن تدرك أن عليها مسئولية، مثلها في ذلك مثل كل عضو آخر في المجتمع في أن تتعاون مع الأعضاء الآخرين من أجل فائدة الجميع، ولا تقف مسئولية مؤسسات التعليم العالي عند هذا الحد الذي يشترك فيه كل أعضاء المجتمع، على أية حال يعود ذلك إلى أن هذه المؤسسات هي بطبيعتها مؤسسات خدمات تقع عليها مسئولية تقديم الخدمات التعليمية المطلوبة، وتنشأ هذه المؤسسات في أغلب الحالات؛ لأن المجتمع يدرك أنه يحتاج إلى هذه الخدمة، أكثر من ذلك، يتلقى العديد من هذه المؤسسات دعماً حكومياً ضخماً، وهو ما يعد إسهاماً في المجتمع لخدمة نشاطات المؤسسة، وهو دعم إما تتلقاه المؤسسة مباشرة، أو عن طريق الدعم الحكومي المالي للطلاب.

يجب أن تبين "رسالة المؤسسة" بوضوح طبيعة الإسهام الذي ستقدمه لخدمة المجتمع، بالإضافة إلى ذلك فإن رسالة المؤسسة يجب ألا تصاغ إلا بعد تحليل علمي دقيق لحاجات المجتمع الذي تتسوي المؤسسة خدمته، وقدرة المؤسسة ذاتها على الاستجابة لهذه الاحتياجات.

تتوافر لدى مؤسسات التعليم العالي قدرات كبرى لخدمة المجتمع، ويعود ذلك إلى توافر المهارات لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين بها في العديد من المجالات المهنية والتخصصات العلمية، فضلاً عن توافر الإمكانيات سواء في مجال التدريس أو البحث، أو غيرهما من النشاطات الثقافية، وعليه، تقوم هذه المؤسسات على الدوام بإفساح المجال لأعضاء المجتمع الذي تعمل فيه للمشاركة في نشاطاتها الثقافية، كما تقوم بتقديم خدمات لهم، وإنشاء برامج استشارية، أو بحثية تركز على احتياجات المجتمع، فضلاً عن تشجيعها لأعضاء هيئة التدريس للعمل في المجتمع في تلك الجوانب المتعلقة بتخصصاتهم، وتلعب مؤسسات التعليم العالي كذلك دوراً مهماً فيما يتعلق بتقديم العون والمساعدة إلى مؤسسات التعليم الأخرى، بما في ذلك المدارس، وهو عون يفيد هذه المدارس فائدة كبرى، كما أنه يفيد المؤسسة ذاتها، حيث يعمل على زيادة قدرتها على جذب الطلاب المتفوقين.

تدرك مؤسسات التعليم العالي التي تتمتع بعلاقة جيدة مع المجتمع الذي تعمل فيه، تدرك بوضوح المجالات التي يمكن أن تسهم في خدمتها، وتوضح هذه الإسهامات في "رسالتها"، وتضع قواعد عامة للقيام بها؛ كي تقوم بمتابعتها، والتبليغ عنها.

وعلى الرغم من أهمية "العامل الجغرافي" في تحديد مفهوم "المجتمع" الذي تقوم المؤسسة بخدمته، إلا أن مفهوم "المجتمع" يجب أن يكون أوسع من ذلك، بحيث يشمل المجتمع الأكاديمي والمهني الذي تتفاعل المؤسسة معه، سواء على المستوى المحلي، أو الوطني، أو العالمي، ويعد الإسهام في خدمة هذه "المجتمعات" من الأمور المهمة، ومثلما هو الحال فيما يتعلق بالمجتمع "المحلي"، فإن التفاعل مع هذه المجتمعات يعود هو الآخر بالفائدة على المؤسسة ذاتها.

تحرص المؤسسات التعليمية الناجحة على إعلام جميع المعنيين بأنشطتها، وخدماتها؛ وذلك من أجل أن يدرك المجتمع قيمة هذه الأعمال والخدمات بما يخدم سمعتها، حيث تعد سمعة المؤسسة عاملاً مهماً في جذب أعضاء هيئة التدريس رفيعي المستوى، والطلاب المتفوقين، والمنح، والمشروعات البحثية، ومساندة المجتمع؛ كي تلعب دوراً مهماً في الحفاظ على مصداقية المؤهلات التي تمنحها.





		<p>- ٤/٣/١١ يوجد بالمؤسسة مكتب إعلامي ينسق الاتصال بوسائل الإعلام ويعمل على جمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والإعلان عنها.</p>
		<p>- ٥/٣/١١ تحرص المؤسسة على الدوام على التعرف على نظرة المجتمع إليها مستخدمة في ذلك أسلوبًا منهجيًا، ومن ثم وضع استراتيجيات لتحسين هذه النظرة.</p>
		<p>- ٦/٣/١١ تحرص المؤسسة على التعامل الفوري، وبشكل موضوعي، مع القضايا التي قد تثار في المجتمع حول طريقة عملها. يتم ذلك إما عن طريق رئيس المؤسسة شخصيا أو عن طريق أحد كبار أعضاء هيئة التدريس أو أحد كبار الإداريين الذين أناطت به المؤسسة مسئولية التعامل مع مثل هذه الأمور.</p>
		<p>التقويم العام</p>
		<p>ملاحظات:.....</p>
		<p>.....</p>
		<p>أولويات التحسين:.....</p>
		<p>.....</p>
		<p>.....</p>
		<p>رأي مستقل</p>
		<p>ملاحظات:.....</p>
		<p>.....</p>

## التقدير العام لعلاقة المؤسسة بالمجتمع

١/١١ سياسة المؤسسة تجاه علاقتها بالمجتمع

٢/١١ تفاعل المؤسسة مع المجتمع

٣/١١ سمعة المؤسسة

التقدير العام

ملاحظات .....

.....

.....

الرأي المستقل

.....

.....

.....

المؤشرات التي تم الأخذ بها .....

.....

.....

أولويات التحسين .....

.....

## المعايير المطلوبة للجامعات

### المعيار

تعمل المؤسسة التعليمية على إنتاج، ونقل ، وتطبيق المعرفة عن طريق البحث العلمي، وتنشئة مهنيين، وعلماء على مستوى رفيع من المهارة في عدد من المجالات من خلال البرامج التي تقدمها على مستوى الشهادة الجامعية الأولى، والدراسات العليا، والأبحاث.

### الممارسة الجيدة في الجامعات

تظهر الممارسة الجيدة الخاصة بأنشطة الجامعات في عدد من المعايير المعروضة بالتفصيل في وثيقة "معايير الجودة الخاصة بالتعليم العالي" المتعلقة بمتطلبات التعلم، ودعم التميز الأكاديمي والبحث العلمي في مجال البرامج التي تقدمها المؤسسة. في حالة الجامعات، فتأخذ هذه البنود في حسابها متطلبات البحث العلمي، والبرامج التي تقدمها الجامعة.

نلفت النظر بشكل خاص إلى الوصف المقدم في:

- التعلم والتدريس (العلم والتعليم)
- مصادر التعلم
- الأجهزة والمنشآت
- البحث العلمي

أدنى المتطلبات هي:

### أفق البرامج

تقدم المؤسسة برامج في ثلاثة ميادين أو مجالات على الأقل من ميادين المعرفة، على ألا تقل نسبة الطلاب الملتحقين بأي مجال في هذه القطاعات عن ٢٠ بالمائة من طلاب المؤسسة.

### مستوى البرامج المقدمة

يلزم أن تقدم المؤسسة برامج للحصول على الشهادة الجامعية الأولى فيما لا يقل عن ثلاثة ميادين أو قطاعات من قطاعات المعرفة، ويجب على المؤسسة كذلك أن تقدم برامج تصل إلى مستوى الدكتوراه في قطاع واحد -على الأقل- في هذه القطاعات، وبرامج تصل إلى مستوى الماجستير -على الأقل- في قطاع ثان، يجب كذلك ألا تقل نسبة الطلبة الملتحقين بالدراسات العليا عن ١٠% من عدد الطلاب، كما يجب ألا تقل نسبة الطلبة المسجلين للحصول على درجات عن طريق البحث العلمي عن ٢,٥%.

تعد القطاعات التالية -بالنسبة لهذه النقطة- قطاعات عريضة من قطاعات العلم: العلوم الطبيعية والفيزيائية، تكنولوجيا المعلومات، الهندسة والقطاعات القريبة منها، البناء والمعمار، الزراعة والبيئة والدراسات القريبة منهما، العلوم الطبية، التربية، الإدارة والتجارة، المجتمع والثقافة، الفنون الإبداعية.

### الاشتغال بالبحث العلمي

يلزم ألا تقل نسبة ما ينفق على البحث العلمي عن ٢,٥% من مجمل الميزانية السنوية للمؤسسة (بعد استبعاد منح الطلاب)، ويمكن لهذا المبلغ أن يشمل أشياء، مثل: منح مشروعات الأبحاث، وتكلفة الأبحاث المشتركة مع جهات أخرى، وتكلفة الأجهزة المخصصة لأعضاء هيئة التدريس، وطلبة الدراسات العليا، واللازمة لهم للقيام بأبحاثهم، إلا أنها لا تشمل تكلفة تدريس برامج الدراسات العليا، أو إدارة البرامج بشكل عام.

### النشاط العلمي

يتحتم على أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة على كل المستويات أن يشاركوا في الأنشطة العلمية لضمان أن يكونوا مطلعين على أحدث ما وصل إليه العلم في مجال تخصصهم، وأن يعملوا على إطلاع طلابهم على مثل هذه التطورات، يلزم كذلك أن يكون أعضاء هيئة التدريس القائمين على تدريس الدراسات العليا من الحاصلين على شهادة الدكتوراه، ومن الباحثين النشطين؛ كي تشهد بذلك أعمالهم الحديثة المنشورة في المجالات المحكمة، عند تقديم برامج مهنية على مستوى الدراسات العليا يمكن التعويض عن مؤهل الدكتوراه، وذلك لنسبة معقولة من أعضاء هيئة التدريس عن طريق الخبرة الطويلة والناجحة في المجال المهني.

### حجم المؤسسة

لا يقل عدد الطلاب المسجلين في الجامعة عن ٢٠٠٠ طالب من الملتحقين كل الوقت ببرامج تمنح درجات علمية، أولئك الطلبة الملتحقين ببرامج تمهيدية، أو ببرامج لا تمنح درجات علمية.

## أمثلة للمؤشرات

### 1. الرسالة والتطلعات

الآراء التي تم الحصول عليها عن طريق سؤال الأعضاء البارزين في المجتمع الذي تعمل المؤسسة فيه عن رأيهم في رسالة وتطلعات المؤسسة، ومدى تناسب هذه الرسالة والتطلعات مع احتياجات المجتمع.

رأى أعضاء المجلس الأعلى وأصحاب القرار الآخرين في المؤسسة حول فائدة "عبارة الرسالة" بالنسبة لعملية اتخاذ القرار.

وعى أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمؤسسة برسالة المؤسسة ومساندتهم لها.

احتواء معايير تقييم الاقتراحات الخاصة بإنشاء مقررات على فقرة تنص على توافق المقرر المقترح إنشاؤه مع رسالة المؤسسة.

### 2. الإدارة

رأى أعضاء السلطة العليا في جدوى المجلس فيما يتعلق بوضع السياسة العامة للمؤسسة والإشراف عليها، ومدى فهمهم للاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف، ومدى التقارب في الرأي بين المجموعات المختلفة التي يتكون منها المجلس الأعلى.

وجود تقارير فحص ذاتي صادرة عن السلطة العليا، والإدارة العليا، واللجان الإدارية الرئيسية، تراجع فيها أداءها، وتخطط لتحسين هذا الأداء.

شكل جداول الاجتماعات، والأوراق، ومحاضر الاجتماعات الخاصة بالسلطة العليا، والتي يمكن أن تبين وجود تركيز واضح على القضايا العامة والاستراتيجية، أو غياب هذا التركيز.

مدى إنجاز الأهداف الموضوعة في خطط العمل السنوية.

احتواء مواصفات الوظيفة، أو صلاحيات اللجان الرئيسة على آليات مسئولية ومساءلة واضحة، فضلاً عن آليات واضحة لتقييم الأداء.

عدد المرات التي تقوم فيها المؤسسة بإخطار كافة العاملين بها بمستجدات الأمور في المؤسسة، وبالموضوعات التي توليها المؤسسة اهتمامها في الوقت الحالي.

ردود أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمؤسسة حيال الأمور التي تطلعهم المؤسسة عليها، والتي تبين إدراكهم للمستجدات في المؤسسة، والقضايا التي توليها المؤسسة اهتمامها، كما تبين ما إذا كانوا هم أنفسهم مهتمين بهذه الأمور أصلاً.

مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة وطلابها والعاملين بها بوجود قواعد وسياسات عامة تتعلق بهم، وتؤثر عليهم، ومدى معرفتهم بهذه القواعد.

ردود أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات والعاملين بها على استطلاعات الرأي الخاصة بمناخ المؤسسة.

### 3. إدارة ضمان الجودة والتحسين

مدى وجود خطط تحسين الجودة التي تشمل مؤشرات ومقاييس مقارنة على مستوى الوحدات التنظيمية للمؤسسة ككل.

نسبة أعضاء هيئة التدريس المؤيدين للاستراتيجيات التي تبنتها المؤسسة لتحسين الجودة.

نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين يقوم الطلبة بتقييم تدريسيهم.

درجة التوافق في الشكل في الأهداف والمؤشرات في أنحاء المؤسسة ككل، ومدى النواتج القابلة للقياس التي تؤدي إليها.

#### 4. العلم والتعلم

رأي الخريجين كما سجلته استطلاعات الرأي حيال أمور مثل جودة البرامج التي درسوها، وتنمية المهارات التي تتطلبها سوق العمل، ومدى إنجاز حقول المعرفة كما يحددها "إطار المؤهلات"، فضلاً عن أية قدرات خاصة أخرى قامت المؤسسة بتحديدتها.

رأي الطلبة في جودة التدريس

تقييم أصحاب العمل لجودة الخريجين بالنسبة لأدائهم بشكل عام، وبالنسبة للمهارات والخصائص كما يحددها إطار المؤهلات.

نسبة عدد الطلاب إلى عدد العاملين في المؤسسة ككل، وفي حقول الدراسة المختلفة.

معدلات تشغيل الخريجين

معدلات إنهاء المقررات بنجاح في برامج التدريس عن بعد.

نسب قبول الخريجين للدراسة في برامج الدراسات العليا في الجامعات المعترف بها.

التقييم المستقل للبرامج حسب معايير "إطار المؤهلات".

ملاءمة أساليب التدريس حسب تقييم الطلاب، والملاحظين الخارجيين، وأعضاء هيئة التدريس لكل قطاع من قطاعات العلم، كما جاءت في "إطار المؤهلات".

حجم الوقت المخصص من أعضاء هيئة التدريس لاستشارات الطلاب الفردية.

تقييم الطلاب لتواجد أعضاء هيئة التدريس للاستشارة والإرشاد الأكاديمي.

نسب أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على مؤهلات على مستوى البكالوريوس والماجستير والدكتوراه. تقييم الطلاب لقيمة وجودة الأنشطة الميدانية

ملاءمة مؤهلات وخبرة أعضاء هيئة التدريس للمقررات التي يدرسونها.

تقييم الملاحظين الخارجيين لجودة الكتب المقررة بالنسبة للنظرية العلمية السائدة.

تقييم الطلاب للكتب المقررة من حيث قابليتها للفهم، ومن حيث فائدتها في فهم المقررات.

نسب أعضاء هيئة التدريس الذين نشرت لهم أبحاث محكمة في العام السابق.

عدد الأبحاث المحكمة المنشورة مقارنة بوجود أعضاء هيئة التدريس.

تقييم جودة وفائدة المقررات من قبل هيئات استشارية من القطاع الصناعي والمهني وغيرهما من القطاعات الاجتماعية البارزة.

معدلات مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة المتعلقة بطرق التدريس، والتي تهدف إلى تميّتهم مهنيًا.

رضاء الطالب عن مستوى التدريس في البرامج المختلفة والكليات المختلفة والمؤسسة ككل.

## 5. شئون الطلاب

استطلاعات الرأي حيال جودة ونطاق خدمات الطلاب، معدلات استخدام خدمات الطلاب.

الحصة المالية المخصصة لخدمات الطلاب بالنسبة لإجمالي مصاريف التشغيل.

عدد الحالات التي تم فيها فرض إجراءات تأديبية.

عدد الحالات التي تم فيها الطلاب باستئناف الحكم ضد قرارات تأديبية.

الوقت الذي يستغرقه الرد على طلب معلومات مقدم من طالب أو عضو من أعضاء المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.

النسبة المئوية للطلاب المشاركين في الأنشطة اللاصفية.

الوقت الذي يستغرقه الانتهاء من تقييم الطلاب، وإيلاغ الطلاب بنتائج هذا التقييم.

نسبة الطلاب الذين يدفعون الرسوم الدراسية في مواعيدها مقارنة بنسبة الطلاب الذين لا يدفعونها.

## 6. مصادر المعرفة

استطلاعات رضا المستخدمين.

معدلات نجاح الطلاب في الحصول على المادة العلمية التي يحتاجونها في مقرراتهم الدراسية.

متوسط الوقت الذي يستغرقه الحصول على المواد المطلوبة في المكتبات الأخرى خارج الكلية المشاركة في خدمة الشراكة المكتبية.

عدد المنشورات والمجلات في حقول الدراسة المختلفة.

عدد الكتب والمجلات وإجمالي عدد المنشورات مقارنة بوجود طلاب الدوام الكامل.

عدد قواعد المعلومات الشبكية المتاحة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس من خلال المكتبة.

متوسط عدد النسخ المتوافرة لكل كتاب من كتب المكتبة.

نسبة الحصص المالية المخصصة للإنفاق على المواد والمعدات التعليمية.

## 7. الأجهزة والمنشآت

استطلاعات الرأي المتعلقة برضاء المستخدمين عن القاعات الدراسية، والمعامل، ومنشآت أجهزة المعلومات.

نسبة عدد أجهزة الحاسب الآلي مقارنة بعدد الطلاب.

معدلات استخدام المساحات المخصصة للتدريس.

مساحة الأرض المبنية بالنسبة لعدد طلاب الدوام الكامل، ونسب استخدام هذه المساحة في أغراض خاصة، مثل مساحات التدريس، ومساحات المعامل إلى آخره.

نسبة عدد الساعات التي تم فيها حجز منشآت التدريس المختلفة مقارنة بعدد الساعات التي تم فيها استخدامها بالفعل.

وجود خطط صائبة للحصول على الأجهزة الكبرى.

وجود تقارير حول نتائج تقييم حالة الأجهزة والمنشآت.

جدول أعمال يبين عدد أعمال الصيانة التي لم يتم القيام بها بعد.

مصاريف إصلاح الأعطال.

معدل استبدال أجهزة المعلومات.

## 8. الإدارة المالية

نسب إجمالي الدخل المالي من مصادر التمويل المختلفة.

ملاحظات تقارير المراجعة المالية الخارجية.

الدخل من الأنشطة التجارية.

عائد الدخل من النشاطات التجارية مقارنة بحجم الأصول.

حجم الأصول التي يمكن التصرف فيها مقارنة بحجم الديون.

نسبة السيولة.

حجم الرواتب مقارنة بإجمالي الدخل.

## 9. عمليات توظيف العاملين وأعضاء هيئة التدريس

معدلات تغير أعضاء هيئتي التدريس والإدارة.

عدد طلبات العمل استجابة لإعلانات التوظيف.

عدد ونسبة أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون مناصب رسمية في المنظمات الدولية الأكاديمية، أو المهنية، أو البحثية.

عدد الشكاوى الرسمية الصادرة عن أعضاء هيئتي التدريس والإدارة مقارنة بإجمالي عدد الشكاوى والمنازعات.

نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على شهادة الدكتوراه.

تنوع خلفية أعضاء هيئة التدريس من حيث البلد التي تم الحصول منها على أعلى شهادة، ومن حيث الإثنية (أي الجنس، أو العرق).

نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين كان تقييمهم للمؤسسة تقييماً إيجابياً، وذلك في استطلاعات الرأي التي لا يسجل فيها اسم عضو هيئة التدريس.

نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين اشتركوا في دورات تنمية المهارات المهنية.

تقييم أعضاء هيئة التدريس الجدد لجدوى دورات التوجيه والإرشاد.

تقييم أعضاء هيئة التدريس لجدوى عمليات تقييم الأداء.

## 10. البحث العلمي

علاقة المجالات التي يتم فيها البحث العلمي بالأولويات المشار إليها في رسالة المؤسسة، أو في خطة البحث العلمي.

علاقة البحث العلمي التطبيقي الذي قام به أعضاء هيئة التدريس بالقضايا موضوع الساعة.

التقييم المستقل لكفاية منشآت وأجهزة البحث العلمي.

تقييم أعضاء هيئة التدريس لكفاية أجهزة ومنشآت البحث العلمي.

نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين قاموا بإنتاج أبحاث علمية ذات مواصفات محددة.

عدد الأبحاث العلمية المنشورة في مجلات علمية محكمة مقارنة بعدد أعضاء هيئة التدريس ذوي الدوام الكامل.

معدل النجاح في الحصول على منح بحثية.

متوسط عدد المرات التي يستشهد فيها بالأبحاث العلمية التي أنتجها أعضاء هيئة التدريس مقارنة بأعضاء هيئة التدريس.

نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين نجحوا في الحصول على منح بحثية مفتوحة للمنافسة. الأموال التي تم الحصول عليها عن طريق منح البحث العلمي.

الأموال التي تم الحصول عليها عن طريق الاستثمار التجاري لحقوق الملكية الفكرية.

عدد براءات الاختراع مقارنة بعدد أعضاء هيئة التدريس العاملين بدوام كامل.

عدد مشروعات البحث العلمي المشترك مع القطاع الصناعي، أو مع أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الدولية أو المحلية.

نسبة الطلبة المسجلين في برامج الدراسات العليا.

معدلات انتهاء الطلبة بنجاح في برامج الدراسات العليا.

## 11. علاقة المؤسسة بالمجتمع

الخدمات التي تقدمها المؤسسة مقارنة باحتياجات المجتمع. مدى ارتباط المؤسسة بالمجتمع كما يبينه (على سبيل المثال) الأموال المخصصة لخدمة المجتمع، وعدد أعضاء هيئتي التدريس والإدارة المشاركين في النشاطات الاجتماعية، والأخذ عند تقييم أعضاء هيئة التدريس بالخدمات التي قدموها للمجتمع.

تقديم خدمات بعينها استجابة لاحتياجات المجتمع (مثل على ذلك، الصحة، وتنمية المشروعات التجارية الصغيرة، ومشاريع التخطيط العمراني، والتعليم).

نسبة تناول المؤسسة بصورة إيجابية إعلامياً مقارنة بتناولها تناولاً سلبياً.

رأي المجتمع في جودة المؤسسة وسمعتها كما تبينه استطلاعات الرأي.

رأي المجتمع فيما تقدمه المؤسسة من خدمات للمجتمع.

معرفة طلبة الصفوف الأخيرة في مرحلة التعليم الثانوي بالمؤسسة، وبالبرامج التي تقدمها.

نسبة طلاب المنطقة الذين يتقدمون للالتحاق بالمؤسسة.

نسبة الأوائل من طلاب المنطقة الذين يعربون عن رغبتهم في الالتحاق بالمؤسسة كاختيار أول.

مشاركة أصحاب الأعمال في التعليم التعاوني، وبرامج التعلم أثناء العمل.

عدد المرات التي شارك فيها أعضاء المجتمع في الأنشطة التي تقدمها المؤسسة.

نسبة خريجي المؤسسة الذين يشاركون في الأنشطة التي ترعاها المؤسسة.

مستوى الرعاية أو المساهمة المالية التي يقدمها المجتمع.