

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم / جامعة الطائف  
وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية والتطوير  
عمادة التطوير الجامعي

رؤية  
VISION 2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

TU  
جامعة الطائف  
TAIF UNIVERSITY

عمادة التطوير الجامعي  
Deanship of  
University Development  
جامعة الطائف  
TAIF UNIVERSITY

دليل

نظام إدارة الجودة  
بجامعة الطائف

2018

# وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية والتطوير

## عمادة التطوير الجامعي

### نظام إدارة الجودة بجامعة الطائف

Taif University Quality Management System

TU-QMS

الإصدار الثاني

العام الجامعي ١٤٣٩ - ١٤٤٠ هـ

## قائمة المحتويات

٢	قائمة المحتويات.....
٤	قائمة الأشكال.....
٥	مقدمة.....
٦	نبذة عن جامعة الطائف.....
٦	موقع الجامعة.....
٦	مراحل تطور الجامعة.....
٨	الخطة الاستراتيجية لجامعة الطائف.....
٩	الهيكل التنظيمي.....
١١	تصنيف الجامعة.....
١٢	نظام الجودة الداخلي وأهميته بجامعة الطائف.....
١٣	سياسة الجودة بجامعة الطائف.....
١٣	منهجية نظام الجودة الداخلي بجامعة الطائف.....
١٦	أسس إدارة نظام الجودة الداخلي:.....
١٨	معايير نظام إدارة الجودة المعتمدة بجامعة الطائف.....
١٨	معايير الجودة المؤسسية :.....
٢٠	معايير الجودة البرمجية :.....
٢١	الهيكل التنظيمي لنظام إدارة الجودة الداخلي بجامعة الطائف.....
٢٢	الحوكمة والقيادة والإدارة.....
٢٢	مفهوم الحوكمة وتطبيقها في جامعة الطائف.....
٢٨	عمليات الجودة في جامعة الطائف.....
٢٨	أولاً : إدارة الجودة في العمليات الإدارية.....
٢٨	نظام إدارة الجودة الإدارية بجامعة الطائف:.....
٢٩	منهجية نظام إدارة الجودة الإدارية بجامعة الطائف:.....
٢٩	ثانياً : إدارة الجودة في عمليات التعليم والتعلم.....
٣٧	ثالثاً : إدارة الجودة في عمليات البحث العلمي:.....
٣٩	رابعاً : إدارة الجودة في عمليات خدمة المجتمع.....
٤٠	مؤشرات الأداء لعمليات إدارة الجودة :.....
٤١	أهمية مؤشرات الأداء على مستوى المؤسسة:.....
٤١	أهمية مؤشرات الأداء:.....

٤١.....	أنواع مؤشرات الأداء:
٤١.....	استخدام مؤشرات الأداء
٤٢.....	مؤشرات الأداء بجامعة الطائف:
٤٢.....	توثيق الجودة
٤٣.....	تقويم نظام إدارة الجودة بجامعة الطائف
٤٤.....	الجهات المختلفة بنظام إدارة الجودة بجامعة الطائف
٤٤.....	أولاً: أدوار اللجان والجهات المختلفة
٤٤.....	اللجنة العليا للشؤون الأكاديمية
٤٥.....	إدارة المراجعة الداخلية بالجامعة:
٤٦.....	إدارة التخطيط الإستراتيجي والمعلومات
٤٧.....	إدارة القياس والتقويم
٤٧.....	المكتب التنفيذي للاعتماد الأكاديمي
٤٨.....	عمادة التطوير الجامعي
٤٨.....	• إدارة التطوير والتنظيم الإداري
٤٩.....	• لجنة المراجعة الداخلية بعمادة التطوير الجامعي
٥٠.....	• وحدة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي
٥٠.....	• المكتب التنفيذي للتحويل البرامجي بعمادة التطوير الجامعي
٥١.....	لجان ووحدات الكليات
٥١.....	• لجنة التطوير والاعتماد الأكاديمي بالكليات
٥١.....	• لجنة البرامج الأكاديمية بالأقسام
٥٢.....	• وحدة الاختبارات بالكلية:
٥٢.....	ثانياً: أدوار منسوبي الجامعة
٥٢.....	أدوار القيادة
٥٣.....	أدوار أعضاء هيئة التدريس
٥٤.....	أدوار الموظفين
٥٥.....	أدوار الطلاب
٥٦.....	مصطلحات الدليل
٦٩.....	المراجع المستخدمة

## قائمة الأشكال

١٠	..... الهيكل التنظيمي لجامعة الطائف	١
١٤	..... إدارة النظام باستخدام منهجية ( PDCA )	٢
٢١	..... الهيكل التنظيمي لنظام إدارة الجودة بجامعة الطائف	٣
٣٣	..... دورة إعداد ومراجعة تقارير المقررات والبرامج	٤
٣٦	..... دورة إعداد ومراجعة البرنامج	٥
٤٢	..... دورة إعداد ومراجعة تقارير المقررات والبرامج	٦
٤٤	..... الجهات المختلفة بنظام إدارة الجودة بجامعة الطائف والبرامج	٧

## مقدمة

انطلاقاً من النهج المؤسسي الذي تتبناه الجامعة وحرص إدارتها على مساهمة جميع منسوبيها من أكاديميين وموظفين وطلاب في عمليات ضمان الجودة وإدارتها، فقد عمدت إلى تغيير منظومة الجودة السابقة التي كان يتولاها مجموعة من الكيانات والوحدات التابعة لوكالة الجامعة للتطوير والجودة، وعمادة التطوير الجامعي، ووكلاء التطوير والجودة بالكليات فحينما أعادت الجامعة هيكله وكالاتها واعتماد مبدأ الإدارة الرشيقة، تبنت مفهوماً جديداً لضمان الجودة وذلك بجعل الجودة منهجية عمل لكل مكونات الجامعة وعملياتها، وهماً عاماً ومسؤولية شخصية لجميع منسوبي الجامعة من طلبة وإداريين وأكاديميين وصولاً إلى مدير الجامعة

وهنا في هذا الدليل نوضح إطار نظام داخلي لإدارة وضمان الجودة بالجامعة، يوثق العمليات والإجراءات والمسؤوليات والصلاحيات وتتولى عمادة التطوير الجامعي مسؤولية متابعة تنفيذ هذا النظام الجديد لضمان الجودة تحت إشراف مباشر من وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية والتطوير .. وقد اعتبرت الجامعة أن المعايير المطورة للاعتماد المؤسسي والبرامجي من قبل المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA) بهيئة تقويم التعليم، هي نفسها المعايير الرئيسية لنظام إدارة ضمان الجودة بالجامعة .. وبناء على ذلك تم إعداد هذا الدليل الشامل لنظام إدارة ضمان الجودة بالجامعة يحدد الأهداف المتوخاة من تطبيق النظام ، والوحدات المساهمة في تحقيقها، والأدوار المنوطة بكل مستوى، وأوجه النشاط التي يشملها ، وتشمل مجالات نشاط نظام ضمان الجودة بالجامعة، مجالات التعليم والتعلم ، ومجالات البحث العلمي وخدمة المجتمع، ومجالات الخدمات الإدارية الخاصة بالجامعة ، كما تم أيضاً تحديد الهيكل التنظيمي لنظام إدارة ضمان الجودة بالجامعة وصولاً إلى أعلى مستوى في إدارة الجامعة.

ويشمل هيكل إدارة ضمان الجودة بالجامعة العديد من الوحدات واللجان التي تشارك في إدارة وتنفيذ النظام الجديد لإدارة ضمان الجودة بالجامعة والذي سيتضح خلال هذا الدليل.

## نبذة عن جامعة الطائف

### ❖ موقع الجامعة

- يقع المقر الرئيس الحالي لجامعة الطائف في الحوية بمحافظة الطائف التي تقع ضمن إمارة منطقة مكة المكرمة غربي المملكة على المنحدرات الشرقية لجبال السروات على ارتفاع ١٧٠٠م فوق سطح البحر في الجنوب الغربي من شبه الجزيرة العربية. كما أن للجامعة ثلاثة فروع بمحافظة الطائف: فرع تربة (يبعد تقريبا ١٥٠ كم عن مدينة الطائف)، فرع الخرمة (يبعد تقريبا ٢٠٠ كم عن مدينة الطائف)، وفرع رنية (يبعد تقريبا ٣٥٠ كم عن مدينة الطائف).
- وتعد مدينة الطائف بمثابة مصيف المملكة الأول، وهي قريبة من العاصمة المقدسة مكة المكرمة حيث تبعد عنها حوالي ٨٥ كم، وكذلك من محافظة جدة الساحل الغربي والبوابة التجارية والاقتصادية العريقة حيث تبعد عنها حوالي ١٦٠ كم، ويقع المقر الرئيس لجامعة الطائف بالحوية على طريق المطار المدخل الشرقي لمدينة الطائف مع مدينة الرياض العاصمة السياسية للدولة حيث تبعد عنها حوالي ٩٠٠ كم، وتبعد الجامعة عن مطار الطائف الإقليمي ٨ كم.
- تبلغ مساحة مدينة الطائف حوالي ٨٠ كم<sup>٢</sup>. ويتميز موقعها بأنه ملتقى الطرق الرئيسية القادمة من الجنوب والشمال والشرق والغرب، وقد أكسبها ذلك سمعة سياحية وتجارية وزراعية وعسكرية منذ القدم، إضافة إلى استضافتها للوفود والمؤتمرات داخل السعودية وخارجها.

### ❖ مراحل تطور الجامعة

- صدر الأمر السامي الكريم رقم (١١٥) بتاريخ ٢٧/٢/١٤٠٠هـ. بإنشاء كلية التربية بالطائف تابعة لجامعة الملك عبد العزيز لتكون نواة للتعليم الجامعي بالمحافظة.
- بدأت الدراسة بالكلية عام ١٤٠١هـ، وكان عدد الملتحقين بها ٨٥ طالباً و ١٨٠ طالبة في التخصصات التالية: الدراسات الإسلامية، اللغة العربية، اللغة الإنجليزية، الرياضيات، والأحياء، بالإضافة إلى قسم العلوم التربوية كقسم مساعد.
- بعد إنشاء جامعة أم القرى صدر الأمر السامي الكريم رقم (٢٤١٨٧) بتاريخ ٢٧/١/١٤٠٢هـ بضم كلية التربية بالطائف إليها.
- في عام ١٤١٩هـ صدر الأمر السامي الكريم رقم (١٧) بتاريخ ٤/٦/١٤١٩هـ بإنشاء كلية العلوم بالطائف، وانتظمت الدراسة بها في أقسام الرياضيات، والأحياء، والفيزياء، والحاسب الآلي.

- في نفس العام صدرت التوجيهات السامية بمنح قصر الملك سعود (يرحمه الله) بالحوية لفرع الجامعة والذي تصل مساحته الإجمالية إلى ٣٨٠٠٠ م<sup>٢</sup>، لتنتقل إليه الكليتان بأقسامهما، إضافة إلى إدارة الفرع في ١٨/٥/١٤٢٣هـ.
- ثم صدر الأمر السامي الكريم رقم (٢٢٠٤٢) في ١٠/٥/١٤٢٤هـ بتحويل فرع جامعة أم القرى بالطائف إلى جامعة مستقلة.. ثم صدر الأمر السامي الكريم رقم (٢٠٠٤٧) بتاريخ ١٩/٤/١٤٢٥هـ بتسمية الجامعة باسم جامعة الطائف.
- منذ صدور الأمر السامي بإنشاء الجامعة، شرعت اللجان المختصة بوضع هيكلية الجامعة واستحداث كليات جديدة هي: كلية الطب والعلوم الطبية، وكلية العلوم الإدارية والمالية، وكلية الحاسبات وتقنية المعلومات، وكلية الهندسة، وكلية الصيدلة، وكلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر، كما تم إنشاء العمادات المساندة: عمادة القبول والتسجيل، وعمادة شؤون الطلاب، وعمادة شؤون المكتبات، عمادة الدراسات العليا، عمادة التطوير الجامعي، وعمادة الدراسات المساندة.
- تم استكمال الإنشاءات بالمقر فأقيم عليه (٣٠) منشأة إدارية وأكاديمية تضمنت (١٣٠) قاعة محاضرات، و(٩٠) معملًا، بالإضافة إلى عدد من الوحدات البحثية.. كما حصلت الجامعة من صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز آل سعود -رحمه الله- على مجمع الأمير سلطان بن عبد العزيز للتعليم الطبي كمنحة للجامعة.
- وتمت الموافقة السامية رقم (١٢٠٤/م) بتاريخ ١٨/٨/١٤٢٧هـ على فصل كلية الآداب عن كلية التربية، وفي عام ١٤٢٨هـ تم إلحاق كلية المعلمين وكليات البنات بالجامعة، وتم إعادة هيكلتها ودمج الأقسام التربوية مع الأقسام المناظرة لها في كلية التربية، والأقسام الأدبية مع الأقسام المناظرة لها في كلية الآداب، والأقسام العلمية مع الأقسام المناظرة لها في كلية العلوم.
- كما صدر الأمر السامي الكريم رقم (١٠٩٣) بتاريخ ٢١/١١/١٤٢٨هـ بإنشاء ثلاث كليات جديدة هي: كلية العلوم الطبية التطبيقية بتربة، وكلية المجتمع بالخرمة، وكلية العلوم والآداب برنية.
- صدرت الموافقة السامية رقم (١٠٢٠٩/م ب) بتاريخ ٣٠/١٢/١٤٢٩هـ بالموافقة على مقترح الجامعة بإنشاء خمس كليات جديدة هي: كلية الشريعة والأنظمة، وكلية التصاميم والاقتصاد المنزلي، وكلية التربية والآداب بتربة، وكلية التربية والعلوم بالخرمة، وكلية المجتمع برنية.
- بعد إلحاق الكليات الصحية بالجامعات في العام الجامعي ١٤٢٩/١٤٣٠هـ، صدرت الموافقة السامية رقم (٥٠٨٨/م ب) بتاريخ ٧/٧/١٤٣٢هـ بإعادة هيكلية الكلية الصحية للبنين، والكلية الصحية للبنات بالطائف لتصبح كلية العلوم الطبية التطبيقية وكلية طب الأسنان.



## ❖ الخطة الاستراتيجية لجامعة الطائف

اعتمدت خطة استراتيجية طموحة تتواءم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتعمل بالتوازي مع برامجها، وتراعي كذلك الأهداف الرئيسية للرؤية التنموية الشاملة لإمارة منطقة مكة المكرمة، والخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي "آفاق"، وتحقق طموحات مبادرة "الطائف من جديد".

وانطلاقاً من النهج المؤسسي الذي تتبناه الجامعة، كان حرص إدارتها على مساهمة جميع منسوبيها من أكاديميين وموظفين وطلاب، بالإضافة إلى أصحاب المصلحة، في رسم خطتها الاستراتيجية، واستخدام المنهجيات الأحدث في التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية التي تؤثر على أداء الجامعة، مع الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، والاعتماد على الأساليب العلمية في صناعة القرار.

وتمثل الوثيقة الأساسية للخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠١٨ - ٢٠٢٢) خارطة طريق تحدد إطار عملها خلال السنوات الخمس المقبلة، وتنظم أولوياتها، وتحشد مواردها للإسهام في صناعة نهضة حضارية متكاملة بالمملكة، تؤكد فيها هويتنا وذاتيتنا وابداعنا، ونضع من خلالها بصمتنا في هذه الحياة.

### الرؤية

جامعة ذات دور متميز لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في بناء الفرد وتنمية المجتمع.

### الرسالة

تطوير كفاءات متخصصة منافسة محليا تسهم في إنتاج وتحويل المعرفة إلى محرك للتنمية.

### القيم الجوهرية

الشفافية .. العمل الجماعي .. الإتقان .. الانتماء .. القدوة.

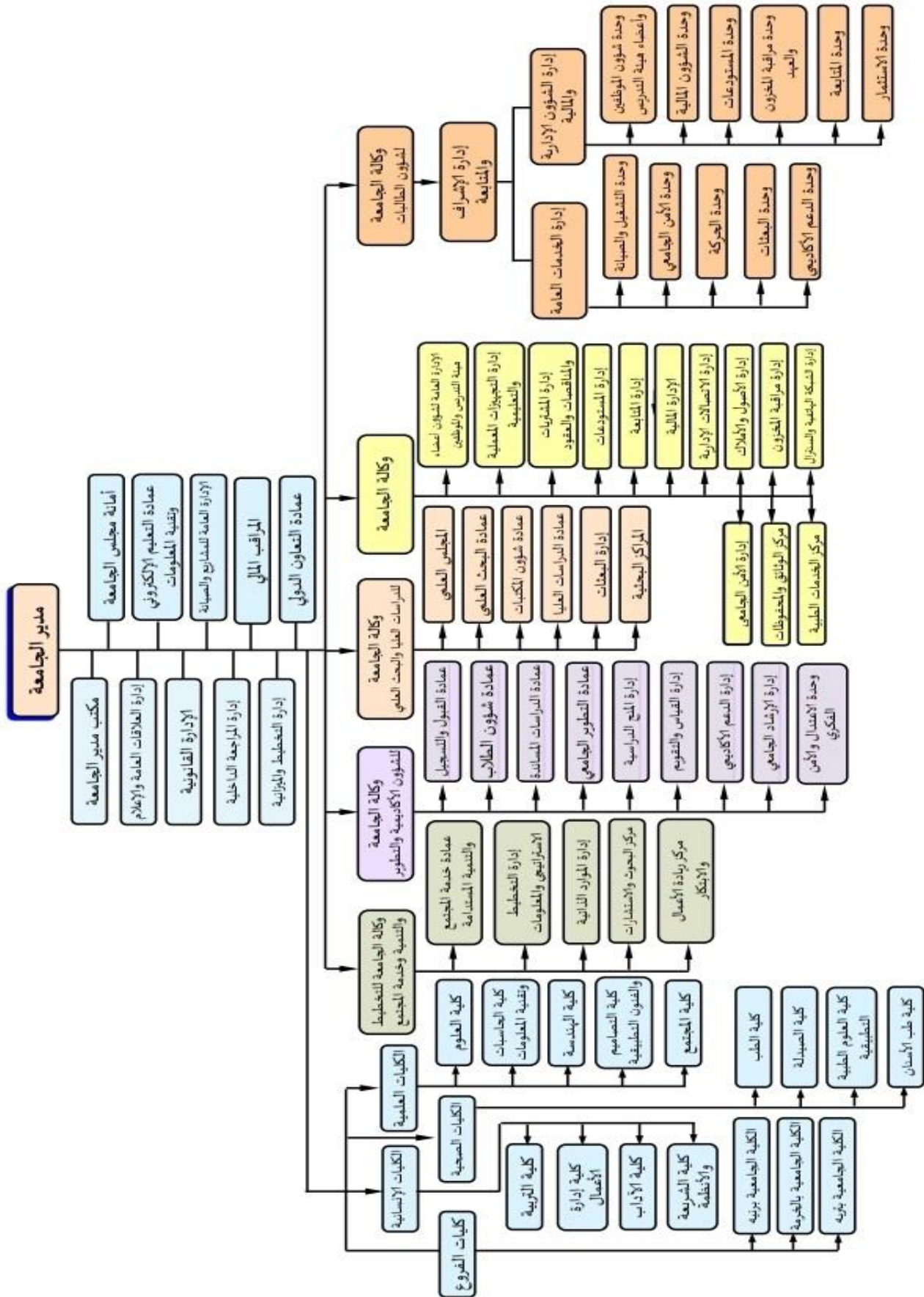
### الأهداف الاستراتيجية العامة

لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة، فإنها تستهدف تحقيق حزمة من الأهداف الاستراتيجية العامة .. وتتمثل فيما يلي:

- (١) الارتقاء بجودة ومخرجات التعليم.
- (٢) المشاركة الفعالة بالبحث العلمي في تنمية المجتمع المحلي.
- (٣) المشاركة الفعالة في تقديم الخدمات المجتمعية وتطويرها.
- (٤) رفع كفاءة المنظومة الإدارية.
- (٥) رفع كفاءة الموارد البشرية والبنية التحتية.
- (٦) رفع الكفاءة المالية وتنمية الموارد الذاتية. (١٠)

## ❖ الهيكل التنظيمي

- في عام ١٤٣٧هـ، تم إعادة النظر في هيكل الجامعة لتتوافق مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠، ولكي تكون متسقة مع ما أبداه معالي وزير التعليم في خطابه رقم ٥٦٣ بتاريخ ٥/٥/١٤٣٧هـ بخصوص تضخم عدد أعضاء مجالس الجامعات والأثر السلبي لذلك على أدائها، وضرورة أن تعيد الجامعات النظر في أدوارها، وأن تعمل على ترشيد هيكلها التنظيمية وأن ترفع كفاءتها الإدارية ومما يستتبع ذلك من إعادة النظر فيما تم مسبقاً من توسع غير مدروس في إنشاء الوكالات والعمادات والمراكز المتخصصة.
- وفي عام ١٤٣٨هـ تم إعادة الهيكلة الإدارية للجامعة (الشكل ١) بهدف تحسين الجودة والارتقاء بمستوى الأداء، والحد من الازدواجية، والاستثمار الأمثل للكفاءات الإدارية والأكاديمية .. وبعد مراجعة الهيكل الإداري للجامعة تم اعتماد مفهوم الإدارة الرشيقة لتحقيق قدرة الجامعة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وتعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير .. وقد توجهت جهود الجامعة في هذا المجال بموافقة اللجنة المكلفة بمباشرة اختصاصات مجلس التعليم العالي في اجتماعها السابع، وفي قرار حمل الرقم (٢٦) بتاريخ ٨ محرم ١٤٣٨هـ على إعادة هيكلة وكالات الجامعة من ٦ إلى ٤ وكالات تضم وكالة الجامعة، ووكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية والتطوير، ووكالة الجامعة للتخطيط والتنمية وخدمة المجتمع، ووكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي .. هذا بالإضافة إلى استحداث وكالة الجامعة لشؤون الطالبات.
- كما أعادت الجامعة هيكلة عمادة السنة التحضيرية تحت مسمى عمادة الدراسات المساندة وأعدت هيكلة كليات الفروع بتربة ورنية والخرمة لتصبح ثلاث كليات جامعية على النحو التالي: الكلية الجامعية بتربة، والكلية الجامعية بالخرمة، والكلية الجامعية برنية .. هذا بالإضافة إلى إعادة هيكلة كلية التربية وتطوير برامجها الأكاديمية بالتعاون مع المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم .. كما تم تطوير وهيكله كلية التصاميم والفنون التطبيقية لتكون كلية متخصصة في الفنون التطبيقية بمختلف أنواعها وأشكالها، وتفعيل الخطط لاستيعاب الطلاب الذكور للانتظام في الدراسة بها.



شكل رقم ( ١ ) الهيكل التنظيمي لجامعة الطائف

## ❖ تصنيف الجامعة

- تتميز الجامعات في العالم ما بين جامعات تدريسية وهو النمط السائد والمهيمن على الصعيد العالمي، بالإضافة إلى جامعات بحثية، وأخرى شاملة .. وتختلف الجامعات فيما بينها وفقا لهذا التصنيف في تحديد مجال التركيز، وما يتبع ذلك من ترتيب للأولويات وتخصيص للموارد.
- تهتم الجامعات التدريسية بشكل رئيس ببرامج المرحلة الجامعية، وتقتصر في الدراسات العليا على تقديم برامج الماجستير كحد أعلى، وإجراء البحوث بشكل محدود .. وتخدم هذه الجامعات المناطق المحيطة بها من خلال نشر المعرفة بهدف تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل.
- في المقابل، تقدم الجامعات البحثية عادة برامج محدودة على مستوى البكالوريوس، وتركز في برامجها على الدراسات العليا، وبخاصة على مستوى الدكتوراه .. في هذا الصنف من الجامعات تكون الجدارة والإنتاجية البحثية هي معيار التوظيف والمكافأة نظرا لأن المجتمع الأكاديمي فيها يتمركز حول البحث والثقافة البحثية، وحتى طلبة البكالوريوس في تلك الجامعات يُمتحون الفرصة الكافية للمشاركة في البحث العلمي.
- وتتبنى جامعة الطائف نمط الجامعة التعليمية التي تعمل على تجهيز وإعداد القوى البشرية المدربة بكفاءة بما يحتاجه سوق العمل وفقا لمتطلبات وظائف المستقبل، كما تركز مخرجاتها البحثية على الجوانب التطبيقية والعملية لتعزيز دورها القيادي والريادي خارج أسوارها لتنمية المجتمع المحلي وإثرائه فكريا وعلميا وثقافيا، وإبراز مدينة الطائف وطنيا وإقليميا ودوليا.

## نظام الجودة الداخلي وأهميته بجامعة الطائف

نظام إدارة الجودة هو نظام رسمي يوثق العمليات والإجراءات والمسؤوليات لتحقيق سياسات وأهداف الجودة. ولقد حظيت الجودة باهتمام كبير في معظم دول العالم باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة التي تهدف إلى مسايرة المتغيرات الدولية والإقليمية والمحلية ومحاولة التكيف معها . (١)

فعلى الرغم من حداثة مفهوم الجودة وحداثة تطبيقه في المؤسسات التعليمية بعد أن أثبت فاعليته في المؤسسات الإنتاجية، إلا أنه من الأسس الجوهرية التي وردت في تعاليم الإسلام منذ أكثر من ١٤٠٠ سنة هجرية، حيث إن رسالة الإسلام في جوهرها ماهي إلا تكليف الله تعالى لعباده ومطالبتهم باتخاذ الموقف الأمثل والأجود والأحسن في مجمل عملهم فقد قال الله تعالى " الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۗ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَقُورُ" [الملك - ٢٠]. فالمسلم مطالب باتخاذ الموقف الأجود في مجمل جهوده ونشاطه وحياته ومطالب بسلوك غاية في الدقة والإتقان وهو ما يطالب به خبراء الجودة عند مراقبة خواص الجودة. وقد حرص الإسلام على ترسيخ الجودة في المجتمع الإسلامي وورد ذلك بعدة صيغ منها المهارة والإتقان والإصلاح وأعلهاها الإحسان في القرآن والسنة الصحيحة. وقد حثنا ديننا الحنيف على بناء مجتمع متماسك من خلال الإخلاص والإتقان في العمل، وتنمية الرقابة الذاتية لضمان الجودة والإحسان في أداء أعمالنا والتي ستعرض علي أكبر وأعظم لجنة لمنح أكبر اعتماد . (٢)

فالجودة تعني القيام بأداء العمل بإتقان على الوجه المطلوب أو هي القيام بالعمل الصحيح، بالطريقة الصحيحة، من أول مرة، وفي كل مرة (٣) وبناءً عليه أنشئ المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية، تحت مظلة هيئة تقويم التعليم، والذي يعرف الجودة بأنها مستوى الأداء مقارنة بالمعايير المقبولة للممارسات الجيدة عالمياً ومناسبة ذلك الأداء لما تريد الجامعة تحقيقه من أهداف وأولويات. من أجل ذلك قام المركز بإعداد معايير ومحكات مطورة للتقويم والاعتماد الأكاديمي كوسيلة لتطوير مستوى الجودة.

وإدراكاً من جامعة الطائف لأهمية الجودة والتحسين والتطوير المستمر ، فلقد تبنت نظام فعال لضمان الجودة وإدارتها، يرتبط بالإدارة العليا، ويشمل جميع أنشطتها ووحداتها ويشارك فيه جميع المستفيدين من هيئة التدريس والموظفين والطلاب ويخضع للتقويم والتحسين المستمر. فكانت توجيهات معالي مدير الجامعة بعدم إنشاء كيانات مستقلة للجودة، والحرص على انتشار مفاهيم الجودة في جميع وحدات الجامعة القائمة حتى تكون ممارسة صحيحة وجيدة في جميع أرجاء الجامعة،

وتتضمن أهمية نظام الجودة بجامعة الطائف التالي :

- ١) ضمان تقديم برامج أكاديمية متطورة قادرة على المنافسة العالمية والحصول على الاعتمادات الوطنية والدولية.
- ٢) ضمان اتساق البرامج الأكاديمية بالمملكة مع الإطار السعودي للمؤهلات بالمملكة.
- ٣) تحديد القواعد والسياسات والإجراءات التي تقود العملية التعليمية بالجامعة.
- ٤) ضبط أداء منسوبي الجامعة من هيئة التدريس والإداريين بما يحقق جودة العملية التعليمية بالجامعة.
- ٥) توثيق وتقييم الأداء الذاتي والقيام بإجراء مقارنات مرجعية لأداء الجامعة المؤسسي وأداء وحداتها الأكاديمية والإدارية وفق مؤشرات أداء رئيسية ومحددة.
- ٦) وضع وتنفيذ خطط التحسين المستمر للجودة بكليات ووحدات الجامعة.

## سياسة الجودة بجامعة الطائف

يسعى نظام إدارة الجودة بجامعة الطائف الى ضمان تحقيق الجامعة لأهدافها الاستراتيجية وفق خطتها الاستراتيجية ٢٠١٨ / ٢٠٢٢ ورؤية المملكة ٢٠٣٠م من خلال الآتي :

- ١) دعم تطبيق الخطة الاستراتيجية للجامعة وتحقيق أهدافها.
- ٢) تحقيق متطلبات المستفيدين والسعي الدائم لتلبية تطلعاتهم والمراجعة الدورية لأهداف الجودة وفقا لمعايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي المطورة للمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي التابع لهيئة تقويم التعليم بالمملكة.
- ٣) إعداد خريجين قادرين على الإسهام في تحقيق نهضة المملكة، وتلبية احتياجات سوق العمل، ومواكبة التطورات العلمية في كافة المجالات.
- ٤) التدريب والتطوير المستمر لكافة منسوبي الجامعة من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وتوفير البيئة المناسبة للارتقاء بالعملية التعليمية والإدارية.
- ٥) التقييم المستمر لكافة المدخلات والعمليات والمخرجات، وإعداد الخطط المناسبة للتحسين المستمر لكافة جوانب العملية التعليمية.
- ٦) إشراك كافة أصحاب المصلحة والمنسوبين في التخطيط والتطوير لكافة الجوانب المؤسسية والبرامج الأكاديمية بالجامعة.
- ٧) السعي لنشر ثقافة وممارسات الجودة في جميع قطاعات الجامعة.

## منهجية نظام الجودة الداخلي بجامعة الطائف

وتتمثل منهجية نظام إدارة الجودة بجامعة الطائف في الآتي :

إدارة العمليات باستخدام منهجية ( PDCA ) ( Plan-Do-Check-Act ) : فالعمليات هي أنشطة متفاعلة فيما بينها لتحويل المدخلات إلى مخرجات مع قيمة مضافة، وأنشطة العملية الواحدة ربما يشترك بها أكثر من جهة داخل حدود الجامعة، ويركز منهج العمليات



على التكامل الوظيفي وليس التخصص الوظيفي. ومنهج العملية هو إدارة منهجية للعمليات وتدخلاتها لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.

- يمكن أن يتم تحقيق إدارة العمليات والنظام ككل باستخدام منهجية "خط - نفذ - افحص - قرر" (PDCA) وهي ما تعرف دورة ديمينج (Deming Cycle) كما هو موضح بالشكل التالي : (٧)



شكل (٢) إدارة النظام باستخدام منهجية (Plan-Do-Check-Act)(PDCA) = "خط - نفذ - افحص - قرر"

- يمكن تطبيق هذه المنهجية على الجامعة كمنهجية عمل شاملة في كل ممارساتها، فإنها تحرص على مساهمة جميع منسوبيها من أكاديميين وموظفين وطلاب في عمليات ضمان الجودة في كل مراحلها .. ويمكن استعراض مشاركة المستفيدين بشكل عام في مراحل عمليات الجودة الأربع على النحو التالي:

## (١) مرحلة التخطيط لعمليات ضمان الجودة

- يشارك أعضاء هيئة التدريس من خلال أقسامهم العلمية في التخطيط لعمليات ضمان الجودة في تصميم البرامج الأكاديمية وتوصيف المقررات الدراسية، والتخطيط لعمليات قياس المخرجات التعليمية للبرامج والمقررات.
- كما شارك العديد من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في ورش العمل الخاصة بمراجعة الخطة الاستراتيجية السابقة للجامعة، وكذلك إجراءات وضع الخطة الاستراتيجية الجديدة للجامعة، وتحديد القضايا والأولويات الاستراتيجية، وتقييم المبادرات المقدمة من قبل الكليات والعمادات والإدارات وتحديد أولويتها وفق ارتباطها بأهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة من قبل أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
- كما شارك أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب في تقديم الملاحظات حول الوثيقة الأساسية للخطة الاستراتيجية للجامعة.

## (٢) مرحلة تنفيذ عمليات ضمان الجودة

- يشارك منسوبي الجامعة (الأكاديميين والإداريين) في تنفيذ عمليات ضمان الجودة من خلال عضويتهم باللجان المختلفة بالجامعة والمشكلة لهذا الهدف والتي منها اللجنة العليا للشؤون الأكاديمية، ووحدة ضمان الجودة بعمادة التطوير الجامعي، وإدارة القياس والتقويم، وإدارة الدعم الأكاديمي، ولجنة المراجعة الداخلية لمتطلبات ومعايير الاعتماد الأكاديمي، والمكتب التنفيذي للتحويل البرامجي، ولجنة التطوير والاعتماد الأكاديمي بالكليات، ووحدة الاختبارات بالكلية، لجنة الاعتماد الأكاديمي بالبرنامج، وفريق عمل المكتب التنفيذي للاعتماد الأكاديمي، ولجنة التحول المؤسسي.
- كما يشارك الطلاب في تنفيذ عمليات ضمان الجودة على مستوى الجامعة من خلال المجلس الاستشاري الطلابي، وعلى مستوى الكليات من خلال المجالس الاستشارية الطلابية بكل كلية..

## (٣) مرحلة التقييم لعمليات ضمان الجودة

- ويشترك جميع المستفيدين في تقييم عمليات ضمان الجودة بالجامعة من خلال الاستجابة لاستبيانات قياس رضا المستفيدين..
- كما يستقبل معالي مدير الجامعة أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب والمراجعين من خارج الجامعة لتلقي الملاحظات والشكاوى والاقتراحات بشكل مباشر لدراستها والاسترشاد بها في تقييم أداء الوحدات المختلفة والعمل على تحسينها.
- وتشارك إدارة المراجعة الداخلية بالجامعة في عمليات ضمان الجودة من خلال المهام المنوطة بها في المراجعة والتقييم وإعداد التقارير الخاصة بذلك .



## ٤) مرحلة التطوير والتحسين لعمليات ضمان الجودة

يتم التحسين المستمر باستخدام مطابقة المعايير لتحديد الفجوات ثم يتم وضع الخطط التحسينية لتقليص الفجوات وتحسين الأداء، وينبغي أن يكون التحسين المستمر هدفا دائما لكل وحدة من وحدات الجامعة. ويجب أن يلم المراجعون بمواصفات المعيارية المرجعية، وأن يتقنوا طرق وأدوات التدقيق من أجل تحديد المشكلات والفجوات بهدف التحسين والتطوير. ويمثل الاعتراف الخارجي إقرارا بجودة العمليات وكفاية الخطط التحسينية بالجامعة، ويمثل دافعا مستمرا للتطوير حيث يتم تجديد الاعتراف وفق دورية محددة.

ويتم ذلك من خلال توجيه وحدات الجامعة المختلفة بإعداد خطط للتحسين والتطوير بناءً على نتائج استبانات قياس رضا المستفيدين والدراسات التكوينية بهدف التطوير والتحسين

## أسس إدارة نظام الجودة الداخلي:

### ١) مساندة ودعم الإدارة العليا:

تقديم الدعم المعنوي والتأييد الفعلي من قبل الإدارة العليا ممثلة في مدير الجامعة ووكلائها لمتطلبات ضمان الجودة، ومتابعتهم للصيقة لعملياتها، وإصدار التعاميم والتوجيهات التي تعين على تحقيق أهدافها، وتقديم التجهيزات المادية والبشرية والمالية للقيام بها، ونشر ثقافة الجودة بين منسوبي الجامعة  
فقد ينتج عن جهود تحسين الجودة تغيرات في الأساليب التي تعمل الإدارة بمقتضاها، وهذه التغيرات ذات تأثير في مجالات مثل السياسة التعليمية والإدارية وفلسفتها ونظمها وإجراءاتها. ولا تكون هذه التغيرات فعالة إلا إذا حظيت عملية إدارة الجودة الشاملة بدعم من الإدارة العليا.

### ٢) التخطيط الاستراتيجي:

وضعت الجامعة خطة استراتيجية للأعوام الخمسة المقبلة (٢٠٢٢-٢٠١٨)، وقامت بعمل التحليل البيئي للجامعة " التحليل الرباعي SWOT"، وتم صياغة رؤية ورسالة دقيقة وواضحة تعبر عن واقع وطموحات الجامعة وعملت على تكاتف جميع المنتسبين للعمل على ضمان تحقيقها، كما وضعت أهداف استراتيجية ترسم الطريق نحو تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها بفاعلية وكفاءة،

### ٣) التركيز على تحقيق رضا المستفيدين:

أساس الجودة هو تحقيق رضا المستفيدين سواء كانوا من داخل الجامعة (أعضاء هيئة التدريس - الطلاب - الإداريين) أو من خارج الجامعة (أولياء الأمور - جهات التوظيف)، لذلك تعمل الجامعة على تحقيق توقعات المستفيدين وترجمة الاحتياجات إلى معايير لجودة المخرجات .

#### ٤) التدريب المستمر:

تؤمن الجامعة بأن التدريب المستمر من أهم عوامل نجاحها وتطورها والحفاظ على جودة مخرجاتها، لذلك تقوم الجامعة بعمل نوعين من التدريب:  
**الأول:** تدريب دائما مستمر لكل ما هو جديد ومفيد في مجال تخصص أعضاء هيئة التدريس والإداريين وما يظهر من استبانات الاحتياجات التدريبية.  
**الثاني:** تدريب عندما يظهر أوجه قصور في مجال معين أو نتيجة لتقييم أداء.

#### ٥) المشاركة الجماعية :

لا يمكن تحقيق نظام للجودة بدون مشاركة جميع المنتسبين للجامعة، ولذلك تعمل الجامعة على مشاركة الجميع في المسؤولية والاستفادة الكاملة من الطاقات والخبرات المتاحة والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للجميع، وإعلامهم بكل ما هو جديد والمشاركة في اتخاذ القرارات والاطلاع عليها.

#### ٦) التحسين والتطوير المستمر:

توجد بالجامعة آليات للمتابعة والتقييم واتخاذ القرارات بهدف التحسين والتطوير المستمر بصفة دورية.

#### ٧) تجنب وقوع الأخطاء:

من أهداف عمليات التدريب المستمر تجنب الوقوع في الأخطاء والعمل على تأدية المهام بشكل صحيح من أول مرة.

#### ٨) اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:

تتخذ القرارات بجامعة الطائف وفق مجموعة من الحقائق والبيانات والمعلومات الصحيحة الموثقة وبعيدة عن الآراء الشخصية و التكهنات والتوقعات، وتوجد العديد من الإدارات تقدم هذه المعلومات إلى الإدارة العليا لدعم اتخاذ القرارات. مثل إدارة الدعم الأكاديمي ليتولى حصر القرارات الأكاديمية ومتابعة تنفيذها، وتقديم المشورة والدعم الفني للكليات والأقسام، وتزويد صاحب الصلاحية بالتغذية الراجعة لمعالجة المشكلات وتذليل العوائق في أسرع وقت بالإضافة إلى ذلك فقد تم إنشاء إدارة القياس والتقويم بهدف تقديم البيانات لصانعي القرار من خلال الدراسات والاستبانات فيما يتعلق بالجوانب الأكاديمية والأنشطة الطلابية والخدمات المقدمة لمنسوبي الجامعة من أجل تطوير كافة جوانب العملية الأكاديمية بالجامعة بناء على مقاييس واختبارات وطرق تقويم أكاديمي حديثة وفق منهج علمي رصين.. واعتماداً على المعلومات والدراسات التي تقوم بها تلك الوحدات تتخذ القيادات قراراتها مثل قرار إلغاء الدراسة بالفصل الصيفي ١٤٣٨-١٤٣٩هـ بناء على تضخم الدرجات في الأعوام السابقة

## ٩) التقدير والتحفيز:

لدى الجامعة العديد من الأساليب التي تحفز بها منسوبيها وتعمل على اكتساب رضاهم وينعكس ذلك على جودة مخرجاتهم، والإشادة بالأداء المتميز وتشجيع الأعمال الإبداعية ومكافأة أصحابها وإبراز منجزاتهم ويتضح ذلك من خلال جائزة تحت مسمى "جائزة جامعة الطائف للتميز والإبداع" وتقديم مكافآت تشجيعية للقائمين على أعمال الجودة وخاصة في المشاريع الكبرى للجامعة مثلما تم مع مشروع التحول البرامجي الذي هدف إلى تحسين مخرجات التعليم، وتم من خلاله مراجعة وتطوير (٤٧) برنامجاً أكاديمياً بمشاركة أكثر من (٣٠٠) عضو هيئة تدريس

## معايير نظام إدارة الجودة المعتمدة بجامعة الطائف

### معايير الجودة المؤسسية : (٤)

وقد اعتمدت جامعة الطائف المعايير المطورة للاعتماد المؤسسي والبرامجي والتي تم اصدارها من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA) ٢٠١٨ لتكون المعايير الرئيسية لنظام إدارة الجودة بها، وقد قامت الجامعة بالتعاقد على إجراء الاعتماد المؤسسي للجامعة وبعض برامجها بواسطة المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي كأول جامعة بالمملكة تتعاقد مع المركز على إجراء الاعتماد الأكاديمي وفقاً للمعايير المطورة للاعتماد وتتضمن معايير جودة المؤسسة ثمانية معايير وفق المعايير المطورة للاعتماد المؤسسي الخاصة بالمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي [٤] وهي:

### ١) الرسالة والرؤية والتخطيط الاستراتيجي:

يجب أن يكون لدى المؤسسة رسالة وأهداف واضحة ومناسبة، تحدد الغرض من إنشائها وتوجه التخطيط وصنع القرار والعمل في جميع الوحدات الأكاديمية والإدارية، وترتبط خطتها الاستراتيجية برؤية واضحة تتواءم مع التوجهات الوطنية والعالمية، ويتم متابعة وتقييم الأداء المؤسسي بناء على مؤشرات رئيسة للأداء.

### ٢) الحوكمة والقيادة والإدارة:

يجب أن يكون لدى المؤسسة نظاماً للحوكمة تضمن فاعليتها وكفاءتها، وأن تطبق سياسات ولوائح وإجراءات تدعم رسالتها وأهدافها وخطتها الاستراتيجية والتشغيلية، ولديها هيكل تنظيمي واضح ومطبق، وتحدد المهام والصلاحيات لكافة الوظائف. كما يجب أن يسود في المؤسسة نمط قيادي ونظام إداري يعتمد على التخطيط والمتابعة والتنفيذ، ويعمل على تفعيل نظم الجودة التي تحقق التطوير المستمر للأداء في إطار من النزاهة والشفافية والمساواة والعدالة، وفي ظل مناخ تنظيمي داعم للعمل، كما يجب أن يقيم الأداء المؤسسي المتعلق بهذا الأمر بناء على مؤشرات رئيسة للأداء.

### (٣) التعليم والتعلم:

يجب أن يكون لدى المؤسسة التعليمية سياسات وإجراءات واضحة وفعالة لتصميم وإقرار وتقويم البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية، وأن يتم تخطيط البرامج، بحيث تسهم في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، ويجب أن تحدد المؤسسة خصائص للخريجين ومخرجات للتعليم على مستوى المؤسسة والبرامج، تتواءم رسالتها ومتطلبات الإطار السعودي للمؤهلات (سقف)، ويجب أن يكون لدى المؤسسة نظاما فعالا يضمن تحقيق مستويات عالية للتعليم والتعلم في جميع البرامج المقدمة، وأن تتم مراقبة جودة التعليم والتعلم بانتظام، ومن خلال آليات مناسبة، وإجراء عمليات مراجعة دورية لتطويرها.

### (٤) الطلاب:

يجب أن تكون سياسات وأنظمة قبول الطلاب في جميع برامج المؤسسة واضحة وعادلة ومعلنة، مع أهمية توفير نظام إلكتروني فعال لإدارة وتأمين سجلات الطلاب، كما يجب أن تكون حقوق الطلاب وواجباتهم محددة ومعلنة وملتزم بها، وأن تضع المؤسسة قواعد للسلوك القويم وإجراءات للتأديب والتظلم والاستئناف تتصف بالشفافية والعدالة، وأن تتوفر آليات فعالة للتوجيه والإرشاد وتقديم جميع الخدمات التي يحتاجها الطلاب بشكل متساو، مع مراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة، كما يجب أن يكون لدى المؤسسة سياسة فعالة للاستفادة من آراء الخريجين، بالإضافة إلى تبنيها برامج لرعاية الطلاب الدوليين والاهتمام بهم إن وجدوا.

### (٥) هيئة التدريس والموظفون:

يجب أن يكون لدى المؤسسة العدد الكافي من هيئة التدريس والموظفين من ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمسئولياتهم بجدارة، كما يجب أن يتوفر لهم الدعم اللازم، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير المهني المناسبة لهم، كما يجب على المؤسسة أن تقيم أدائهم دوريا، ويستفاد من نتائج التقييم في التحسين.

### (٦) الموارد المؤسسية:

يجب أن تتوفر لدى المؤسسة الموارد المالية والبنية التحتية المادية والتقنية الكافية لدعم أنشطتها وعملياتها في جميع مقارها الرئيسية وفروعها، وأن تدار بطريقة فعالة، وتمثل للأنظمة واللوائح، كما يجب أن تتحقق المؤسسة من خلال عمليات التقويم الدوري أن مواردها كافية لضمان جودة برامجها التعليمية ودعم التحسين المستمر، وأن لديها نظاما فعالا للسلامة وإدارة المخاطر.

### (٧) البحث العلمي والابتكار:

يجب أن يكون لدى المؤسسة خطط محددة لأنشطة البحث العلمي والابتكار تعكس توجهاتها الاستراتيجية وتتفق مع طبيعتها ورسالتها، وتوفر المؤسسة الموارد اللازمة لها، وتقديم الدعم المناسب لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وغيرهم من منسوبي المؤسسة

للقيام بدورهم في هذه الأنشطة، وتعمل على متابعة أنشطتها وتوثيقها، وإعداد تقارير دورية حولها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين والتطوير.

## ٨) الشراكة المجتمعية:

يجب أن يكون لدى المؤسسة خطط وآليات محددة للشراكة المجتمعية، تعكس توجهاتها الاستراتيجية وتتفق مع طبيعتها ورسالتها، وأن تدعم المشاركة الفعالة لهيئة التدريس والموظفين فيها. كما يجب أن تقيم علاقات تعاون فعالة مع المجتمع المحلي والدولي والهيئات المهنية وقطاعات العمل المختلفة، وأن تعمل على توثيق أنشطتها ومتابعة فعالية الشراكة المجتمعية وتحسينها وتطويرها.

## معايير الجودة البرمجية: (٥)

تتضمن معايير جودة البرامج الأكاديمية بالجامعة ستة معايير وفق المعايير المطورة للاعتماد البرمجي الخاصة بالمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي [٥] وهي:

### ١) الرسالة والأهداف:

يجب أن يكون لدى البرنامج رسالة واضحة ومناسبة ومتسقة مع رسالة المؤسسة والكلية/القسم، وتدعم تطبيقها، وتكون موجهة للتخطيط وصنع القرار، ويرتبط بها أهداف البرنامج وخطته، وتراجع بصورة دورية.

### ٢) إدارة البرنامج وضمان جودته:

يجب أن يكون لدى البرنامج قيادة فعالة تقوم بتطبيق الأنظمة والسياسات واللوائح المؤسسية، وتقوم بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة وتفعيل نظم الجودة التي تحقق التطوير المستمر لأدائه في إطار من النزاهة والشفافية والعدالة والمناخ التنظيمي الدافع للعمل.

### ٣) التعليم والتعلم:

يجب أن تكون خصائص الخريجين ومخرجات التعلم في البرنامج محددة بدقة، ومتسقة مع متطلبات الإطار السعودي للمؤهلات (سقف) ومع المعايير الأكاديمية والمهنية، ومتطلبات سوق العمل، ويجب أن يتوافق المنهج الدراسي مع المتطلبات المهنية، وأن تطبق هيئة التدريس استراتيجيات تعليم وتعلم وطرق تقويم متنوعة وفعالة تلأئم مخرجات التعلم المختلفة، كما يجب أن يتم تقويم مدى تحقق مخرجات التعلم من خلال وسائل متنوعة، ويستفاد من النتائج في التحسين المستمر.

### ٤) الطلاب:

يجب أن تكون معايير وشروط قبول الطلاب في البرنامج واضحة ومعلنة، وأن يتم تطبيقها بعدالة. وأن تكون المعلومات الخاصة بالبرنامج ومتطلبات إكمال الدراسة فيه متوفرة، ويجب أن يتم تعريف الطلاب بحقوقهم وواجباتهم، كما يجب على البرنامج تقديم خدمات التوجيه والإرشاد الفاعلة والأنشطة غير الصفية والإثرائية لطلابها، وأن يعمل البرنامج على تقويم جودة جميع الخدمات والأنشطة المقدمة لطلابها، وتحسينها ومتابعة خريجيه.

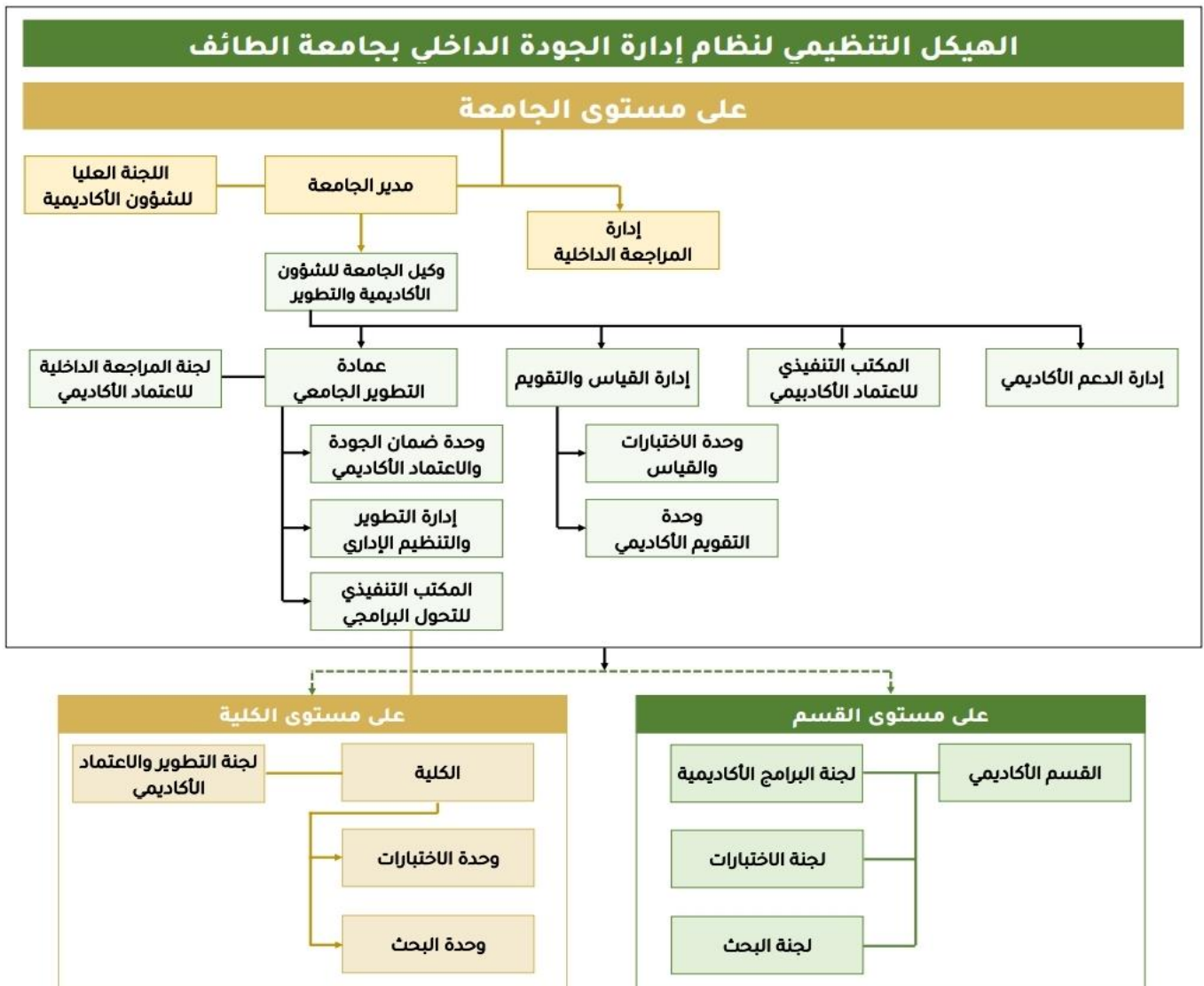
## ٥) هيئة التدريس:

يجب أن يتوفر في البرنامج الأعداد الكافية من هيئة التدريس المؤهلين ذوي الكفاءة والخبرة اللازمة للقيام بمسؤولياتهم، كما يجب أن تكون هيئة التدريس على دراية بالتطورات الأكاديمية والمهنية في تخصصاتهم، وتشارك في أنشطة البحث العلمي وخدمة المجتمع، وتطوير البرنامج والأداء المؤسسي، وأن يتم تقويم أدائهم وفق معايير محددة، ويستفاد من النتائج في التطوير.

## ٦) مصادر التعلم والمرافق والتجهيزات:

يجب أن تكون مصادر التعلم والمرافق والتجهيزات كافية لتلبية احتياجات البرنامج ومقرراته الدراسية، وتتاح لجميع المستفيدين بتنظيم مناسب، كما يجب أن يشترك هيئة التدريس والطلاب في تحديدها بناء على الاحتياجات، ويقومون فعاليتها.

## الهيكل التنظيمي لنظام إدارة الجودة الداخلي بجامعة الطائف



شكل رقم ( ٣ ) الهيكل التنظيمي لنظام إدارة الجودة بجامعة الطائف

## الحوكمة والقيادة والإدارة

### ❖ مفهوم الحوكمة وتطبيقها في جامعة الطائف

اتفق معظم المفكرون والباحثون على تعريف مفهوم الحوكمة بأنه نظام تدار بمقتضاه المؤسسات ويوجه أعمالها ويضبطها، والعمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة، وتنظيم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية. لذلك يمكن القول إن الحوكمة نظام واضح شفاف يواجه الاستبداد الإداري ويحدد العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين، ويشرك جميع المنتسبين في صناعة القرار.

جامعة الطائف تضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم عن طريق سياسات وأنظمة ولوائح وإجراءات منضبطة بالأنظمة واللوائح النافذة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة، بالإضافة إلى وجود مجالس ذات مهام وصلاحيات محددة ومتوازنة، كل في مجال تخصصه وفقا لمستواه الإداري .. وقد قامت الجامعة بإعادة النظر في هيكلها التنظيمي، وأعدت تصميمه وفق مبادئ الإدارة الرشيقة لكي يكون متناسبا مع رسالتها وأهدافها، ومواكبا للتطورات الوطنية، ومتوائما مع طبيعة نشاطها، ومتلائما مع حجمها وتصنيفها كجامعة تدريسية .. كما تم تحديد الوصف الوظيفي لكافة الوظائف بالجامعة لضمان وضوح الأدوار والمهام، وضبط الصلاحيات والاختصاصات، وتقليل الازدواجية، وتنظيم العمل، ومنع الاختناقات .. وتتبنى الجامعة نمطا قياديا يشجع على المبادرات والمشاركة في صناعة القرار في ظل مناخ محفز وبيئة عمل جاذبة، ويسعى دائما إلى التطوير والتحسين، ويلتزم بالشفافية والنزاهة .. وتسعى الجامعة إلى تطبيق نظام داخلي لضمان الجودة في شتى مجالات عمل الجامعة وعلى كافة مستوياتها .. وتعمل الجامعة حاليا على تقييم أدائها المؤسسي في الجوانب الأكاديمية والإدارية والبحثية والشراكة المجتمعية، وذلك بالمقارنة المرجعية مع أقرانها وفق مؤشرات أداء رئيسية لتحديد نقاط التميز لديها لتعزيزها، وتحديد مساحات التحسين لتطوير الأداء فيها، سعيا نحو تحقيق أهدافها.

جامعة الطائف جامعة حكومية تتمتع بشخصية معنوية، وتنضبط في أنظمتها ولوائحها وهيكلها التنظيمي ونمط إدارتها بالضوابط والأنظمة الواردة في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه في المملكة العربية السعودية، ويتولى إدارتها في المستويات الإدارية المتعددة مجالس ذات مهام محددة وصلاحيات واضحة تحدها المواد ذات الصلة في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات. الجامعة يديرها مجلس الجامعة الذي يتولى تصريف الشؤون العلمية والإدارية والمالية وتنفيذ السياسة العامة للجامعة، ويمارس المهام والصلاحيات الواردة في المادة ٢٠ من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه .. ويتم تشكيل مجلس الجامعة وفقا للمادة ١٩ من نظام مجلس التعليم



العالي والجامعات ولوائحه برئاسة صاحب المعالي وزير التعليم وعضوية معالي مدير الجامعة وكلائها والعمداء وأمين عام مجلس التعليم العالي .. ويعقد مجلس الجامعة اجتماعاته بصورة منتظمة مرة على الأقل شهريا وكلما دعت الحاجة، وفق الضوابط الواردة في المادة ٢١ والمادة ٢٢ من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ويتم اقتراح أجندة مواعيد لانعقاد اجتماعات مجلس الجامعة طوال العام الدراسي ويتم اعتمادها من وزارة التعليم .. كما يتم رفع محاضر اجتماعات مجلس الجامعة إلى وزارة التعليم لاعتمادها من وزير التعليم لتصبح نافذة)، كما يتم إحاطة أعضاء مجلس الجامعة في نهاية دورة اجتماعاته السنوية بتقرير إحصائي من قبل أمانة المجلس، موضحاً به عدد الموضوعات التي طرحت بالمجلس، والقرارات التي اتخذت حيالها.. كما يوجد بالجامعة مجلس علمي يتولى الإشراف على الشؤون العلمية لأعضاء هيئة التدريس وشؤون البحوث والدراسات والنشر، ويمارس مهامه وصلاحياته الواردة في المادة ٢٨ من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه ، ويتم تشكيله وفق المادة ٢٩ برئاسة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي. ويعقد المجلس العلمي اجتماعاته بشكل دوري مرة على الأقل شهريا وكلما دعت الحاجة، وفق المادة ٣٠ والمادة ٣١ من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ويرفع محاضر اجتماعاته إلى مدير الجامعة للمراجعة والاعتماد لتصبح توصياته نافذة

ويتولى إدارة كل كلية من كليات الجامعة مجلس كلية وفق ما ورد في المادة ٣٢ من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ويتألف من عميد الكلية والوكيل ورؤساء الأقسام وآخرين وفق المادة ٣٣، ويمارس المهام والصلاحيات الواردة في المادة ٣٤ منه .. ويعقد مجلس الكلية اجتماعاته بصفة دورية مرة شهريا على الأقل وكلما دعت الحاجة، وفق الضوابط الواردة في المادة ٣٥ من النظام السالف الإشارة إليه، ويرفع مجلس الكلية محاضر اجتماعاته متضمنة الموضوعات التي نوقشت والتوصيات التي اتخذت إلى مدير الجامعة للمصادقة عليها واعتمادها قبل تنفيذ ما اتخذ من توصيات .. وأيضاً يتم تشكيل مجالس الأقسام الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس فيه بحسب المادة ٤١ من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه ولمجلس القسم مهامه وصلاحياته في إدارة شؤون القسم وفق ما ورد في المادة ٤٣، ويعقد المجلس اجتماعاته بصورة دورية مرة شهريا وكلما دعت الحاجة وفق الضوابط الواردة في المادة ٤٢، ويرفع محاضر اجتماعاته إلى عميد الكلية لمناقشتها في مجلس الكلية والمصادقة عليها من قبل مدير الجامعة .. ونظراً للحاجة إلى تنظيم الأعمال الإدارية، يوجد أيضاً ببعض العمدات المساندة، مجالس لإدارتها تعامل معاملة مجالس الكليات مثل مجلس عمادة الدراسات المساندة ويتم تشكيل اللجان الدائمة بالجامعة بقرار من صاحب الصلاحية وفقاً للضوابط والمعايير الواردة والمعلنة في المادة ٥٠ من اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم



، وكذلك يتم تشكيل اللجان المؤقتة وفق ضوابط ومعايير تقتضيها طبيعة المهمة التي تكلف بها اللجنة .. وفي كل الأحوال يتم الأخذ في الاعتبار عند تشكيل أي من اللجان الدائمة أو المؤقتة، تفضيل ذوي الخبرة والتخصص في موضوع عمل اللجنة، والسمعة الطيبة، والالتزام الأخلاقي، ورصيد الإنجازات .. ويتم تحديد المهام والصلاحيات في قرار التشكيل، كما يتم التمثيل المناسب في تشكيل اللجنة لشطري الطلاب والطالبات وكذلك التمثيل المناسب للفروع وفقاً لطبيعة ودورية اجتماعات اللجنة نظراً لأخذ البعد الجغرافي في الاعتبار . وعند تحديد مهام وصلاحيات اللجان بصورة واضحة ومعلنة، يراعى ألا تتعارض مع مهام وصلاحيات جهات أخرى .. وقد تم تشكيل عدد من اللجان الدائمة والمؤقتة وفقاً لهذه الضوابط، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- اللجنة الدائمة لشؤون المعيدين والمحاضرين ومدرسي اللغات ومساعدتي الباحثين، وقد تم تشكيلها وفقاً للمادة الثالثة من اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم
- اللجنة الدائمة للتطوير الإداري في الجامعة
- اللجنة الدائمة للتعاقد
- اللجنة العليا للتحويل البرامجي لبرامج الدراسات العليا
- اللجنة الفنية لتحليل العروض
- فريق عمل المكتب التنفيذي للاعتماد الأكاديمي
- اللجنة الدائمة لأكاديمية الشعر العربي
- فريق عمل التحويل المؤسسي
- اللجنة الدائمة لدراسة العبء الدراسي لأعضاء هيئة التدريس
- اللجنة المؤقتة للترقيات الإدارية
- مجلس صندوق الطلاب

وتسعى المجالس واللجان التي تدير العمل بالجامعة إلى رفع الفاعلية المؤسسية والكفاءة التشغيلية بصورة مستمرة في الجوانب المتعددة سواء الأكاديمية أو الإدارية أو المالية أو نظم الجودة .. لقد اهتمت الجامعة بتحقيق الفاعلية والكفاءة من خلال التحديد الجيد لمهام وصلاحيات المجالس واللجان وفقاً للوائح النافذة في مجالها، وتوظيف الأنسب من الموارد البشرية وفقاً لطبيعة عمل كل لجنة، والتخطيط الجيد لإدارة وقت اجتماعات المجلس أو اللجنة لتحقيق أهدافها بصورة فاعلة، ومتابعة أعمال اللجان والمجالس من المستويات الأعلى في الهيكل التنظيمي من خلال رفع محاضر الاجتماعات والتقارير الدورية وفق منظومة العمل الإداري بالجامعة، وتوظيف تقنية المعلومات في تسهيل التواصل وإعداد المحاضر وإتاحة المعلومات . ومما يدل على مستوى الفاعلية المؤسسية والكفاءة

التشغيلية للمجالس واللجان بالجامعة، هو قدرتها على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وإحداث الأثر الإيجابي في مسيرة الجامعة، وتطوير أدائها في جوانبها المختلفة .. فإن الجامعة تقوم بتطبيق مجموعة من الأنظمة واللوائح والقواعد الإجرائية .. وتشمل

هذه الأنظمة واللوائح والإجراءات ما يلي:

- (١) نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه
  - (٢) دليل تصميم و تطوير البرامج الأكاديمية بجامعة الطائف
  - (٣) لائحة الدراسة والاختبارات للمرحلة الجامعية والقواعد التنفيذية لجامعة الطائف
  - (٤) اللائحة المالية لإدارة الموارد الذاتية
  - (٥) لائحة تأديب الطلاب والطالبات
  - (٦) اللائحة المنظمة للجنة حماية حقوق الطلاب
  - (٧) قرار تنظيمي بخصوص اللائحة المنظمة لشؤون أعضاء هيئة التدريس
  - (٨) اللائحة المنظمة للزي الجامعي للطلاب والطالبات
  - (٩) وثيقة حقوق والتزامات الطالب الجامعي
  - (١٠) القواعد التنفيذية لإدارة المنح الدراسية
  - (١١) لوائح مركز البحوث والاستشارات بالجامعة
  - (١٢) مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات المهنة
  - (١٣) دليل الميثاق الأخلاقي لطلاب المنح الدراسية
  - (١٤) لائحة العمل بعمادة شؤون المكتبات
  - (١٥) اللائحة التنظيمية للمجلس الاستشاري الطلابي
  - (١٦) لائحة الترقيات بالمجلس العلمي
  - (١٧) لائحة عمادة البحث العلمي.
  - (١٨) لائحة عمادة الدراسات العليا
  - (١٩) لائحة نظام ضمان الجودة الداخلي بالجامعة
- وللتأكد من فاعلية السياسات والأنظمة والإجراءات التي تعمل الجامعة في إطارها، فإنه يتم مناقشتها بصورة مؤسسية في المجالس واللجان المعنية وتعديلها ابتداءً وفقاً للمقترحات، ثم يتم طرحها من قبل إدارة الجامعة للتجربة التطبيقية لمدة عام كامل

### ◀ **صلاحيات إدارات الجامعة العليا:**

#### • **وكيل الجامعة**

- (١) زيادة مكافأة نهاية الخدمة.
- (٢) تجزئة الإجازة السنوية لعضو هيئة التدريس الى فترتين.
- (٣) منح عضو هيئة التدريس ومن في حكمه اجازة استثنائية.

٤) صرف مكافأة عن الساعات التدريسية الإضافية لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من داخل الجامعة

٥) تعديل درجة عضو هيئة تدريس غير سعودي حال ترقيته في بلده

٦) صرف أجره السكن والإعاشة للمناقش الخارجي لثلاث ليال أو أربعة بدلا من اثنتين في حالة الضرورة القصوى و إذا ما اقتضت ذلك طبيعة الدراسة.

### ● وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي:

١) حضور عضو هيئة التدريس ومن في حكمه المؤتمرات والندوات داخل المملكة أو خارجها.

٢) اقتراح خطة التدريب والبعثات اللازمة للكلية.

٣) نقل عضو هيئة التدريس ومن في حكمه في نطاق تخصصه العلمي إلى وظيفة خارج الجامعة.

### ● المجلس العلمي:

١) تعيين أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم.

٢) قبول استقالة عضو هيئة التدريس ومن في حكمه أو إحالته الى التقاعد المبكر بناءً على طلبه.

٣) منح عضو هيئة التدريس اجازة تفرغ علمي و اعتماد إنجازات التفرغ العلمي.

٤) احتساب الخبرات لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في غير التدريس الجامعي في مجال التخصص لأغراض الترقية العلمية.

٥) إقرار المراجع العلمية و الكتب الدراسية و الرسائل الجامعية ونشرها.

٦) تقويم الشهادات العلمية.

٧) نقل عضو هيئة التدريس ومن في حكمه في نطاق تخصصه العلمي من قسم الى آخر داخل الكلية ذاتها أو من كلية الى أخرى في الجامعة

٨) التعاقد مع ذوي الخبرة أو السمعة العلمية المتميزة للعمل كأعضاء هيئة تدريس بالتجاوز عن الشروط العلمية المحددة بقواعد التوظيف.

٩) إيفاد عضو هيئة التدريس في مهمة علمية خارج مقر الجامعة.

١٠) سفر عضو هيئة التدريس لإجراء بحوث في جامعة غير جامعته خلال العطلة الصيفية واعتماد ما تم إنجازه من بحوث.

١١) الاستعانة بالأساتذة غير المتفرغين وتحديد مقدار مكافأتهم إذا كانوا من غير أعضاء هيئة التدريس السابقين.

## ● وكيل الجامعة للشؤون الأكاديمية والتطوير:

- ١) تحديد عدد الطلاب الذين يمكن قبولهم في العام الدراسي المقبل.
- ٢) إعادة القيد.
- ٣) استدراك النتائج.
- ٤) اقتراح الأخذ بمبدأ الدراسة عن طريق الانتساب.
- ٥) استثناء مقررات الندوات والأبحاث والمقررات ذات الصبغة العملية او الميدانية من قواعد الاختبارات والتقديرات.
- ٦) اقتراح المناهج الدراسية والكتب المقررة والمراجع وخطط الدراسة أو تعديلها.
- ٧) اقتراح مواعيد الامتحانات ووضع التنظيمات الخاصة بإجرائها.
- ٨) اقتراح اللائحة الداخلية للكلية.
- ٩) اقتراح خطط النشاط اللامنهجي للكلية.
- ١٠) التعاقد مع أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم وتجديد العقود.
- ١١) التعاقد مع من تجاوز سنه ٦٠ سنة عند الحاجة.
- ١٢) نذب عضو هيئة التدريس ومن في حكمه للعمل لدى الجهات الحكومية.
- ١٣) الاستعانة بالكفاءات السعودية المتميزة خارج الجامعة في التدريس وتحديد مكافأتهم.
- ١٤) الاستعانة بمتخصصين بصفة زائرين من السعوديين وغيرهم لمدة محددة.
- ١٥) صرف البديل الإكلينيكي وبدل الندره

## ● وكيلة الجامعة لشؤون الطالبات:

- ١) الإشراف العام على سير العمل الإداري والأكاديمي بشطر الطالبات بالتعاون والتنسيق مع بقية وكالات الجامعة .
- ٢) متابعة أعمال الوحدات التابعة للوكالة .
- ٣) وضع الخطط لتحسين لتطوير شطر الطالبات .
- ٤) تنظيم عملية نقل الموظفين بين مختلف الإدارات وكذلك قرارات النقل الخارجي.
- ٥) التنسيق مع الجهات المختصة لتوفير احتياجات المقر ومتابعة العهد بكافة أنواعها ورفع التقارير حول احتياجات المقر .
- ٦) متابعة الكادر الإداري والتعامل مع كافة المشاكل والشكاوى المتعلقة بهن .
- ٧) متابعة المشاريع والاستثمارات بشطر الطالبات .
- ٨) متابعة تطبيق الأنظمة المتعلقة بالأمن .
- ٩) متابعة المعاملات التي تخص الابتعاث والتدريب .

## • وكيل الجامعة للتخطيط والتنمية وخدمة المجتمع:

- ١) الاستفادة من خدمات عضو هيئة التدريس في الجامعة كمستشار غير متفرغ في الجهة الحكومية أو القطاع الخاص أو المنظمات الإقليمية أو الدولية التي تكون المملكة مقراً لها.
- ٢) الموافقة على تعاقد عضو هيئة التدريس كمستشار متفرغ مع جهات خارج الجامعة
- ٣) إعارة خدمات عضو هيئة التدريس ومن في حكمه.
- ٤) إيفاد عضو هيئة تدريس للتدريس خارج المملكة.
- ٥) الاتفاقيات والعقود التي تكون الجامعة طرفاً فيها للقيام بإجراءات الدراسات والبحوث وتقديم الخدمات العلمية لجهات خارج الجامعة.
- ٦) الشراكات العلمية مع الهيئات والمؤسسات العلمية والبحثية المحلية والعالمية لإجراء البحوث وتبادل المعارف والخبرات.
- ٧) الشراكات المجتمعية

## عمليات الجودة في جامعة الطائف

تم حصر عمليات الجودة بالجامعة في مختلف المجالات والتي تم تضمينها في الوثيقة الأساسية للخطة الاستراتيجية تحت العديد من الأهداف الاستراتيجية الفرعية، منها تعزيز جودة البرامج التعليمية، ورفع كفاءة الإرشاد الأكاديمي، ورفع كفاءة إدارة البحث العلمي وفعاليتها، ورفع كفاءة إدارة الشراكات المجتمعية وفعاليتها، والارتقاء بجودة الخدمات المساندة. تشمل مجالات نشاط نظام ضمان الجودة بالجامعة، مجالات التعليم والتعلم، ومجالات البحث العلمي وخدمة المجتمع، ومجالات الخدمات الإدارية الخاصة بالجامعة والتي سيتم استعراضها كما يلي :

### أولاً : إدارة الجودة في العمليات الإدارية

#### ❖ نظام إدارة الجودة الإدارية بجامعة الطائف:

إيماناً من جامعة الطائف بأهمية جودة العمليات الإدارية وتحقيقاً لرؤيتها ورسالتها، فإنها استهدفت تحقيق حزمة من الأهداف الاستراتيجية العامة والتي كان من ضمنها "رفع كفاءة المنظومة الإدارية"، لذلك عملت على ضمان جودة العمليات الإدارية وفق نظم إدارة الجودة الشاملة واستخدمت منهجية " خطط - نفذ - افحص - اتخذ قرار التحسين" بهدف تبسيط الإجراءات الإدارية واستيعاب كل فرد دوره في المنظومة الإدارية وسهولة فهمه لمهام وظيفته وتنفيذ المهام بكل سهولة ويسر وبكفاءة عالية وأقل وقت ممكن وفي جو إيجابي ملائم يتسم بالراحة والانجاز، مما ينعكس على نتائج تقييمهم، وتطوير الجامعة وتوفير البيانات والإحصاءات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات.

## ❖ منهجية نظام إدارة الجودة الإدارية بجامعة الطائف:

استخدمت الجامعة منهج ديمنج لإدارة الجودة وهو "خط - نفذ - افحص - اتخاذ قرار التحسين"، مما اعطي للجامعة خطوات وإجراءات واضحة محددة للتأكد من جودة جميع الخطوات والمراحل.

### (١) خطط

وضعت الجامعة خطة استراتيجية للأعوام الخمسة المقبلة (٢٠١٨-٢٠٢٢)، ووضعت من ضمن أولوياتها رفع كفاءة المنظومة الإدارية، وقامت بعمل التحليل البيئي للجامعة " التحليل الرباعي SWOT"،

### (٢) نفذ

تلتزم إدارة الجامعة بالخطط التنفيذية الملحقة بالخطة الاستراتيجية والتي تخص العمليات الإدارية.

### (٣) إفحص

توجد بالخطط التنفيذية بيان بالشخص المسؤؤل عن تنفيذ المهمة، وتتابع الإدارة العليا للجامعة مدى تحقق مؤشرات الاداء المقررة في الخطة التنفيذية الملحقة بالخطة الاستراتيجية، ويقوم المسؤولين عن التنفيذ بتقديم تقارير دورية عن نسب الانجاز والمعوقات.

### (٤) قرارات التحسين

تتابع إدارة الجامعة نسب التنفيذ وتتخذ القرارات الفورية عن التأخير عن المواعيد المحددة في الخطة التنفيذية.

## ثانياً: إدارة الجودة في عمليات التعليم والتعلم

يعتبر التعليم والتعلم هو المهمة الأساسية الأولى لجامعة الطائف باعتبارها جامعة تدريسية، إلى جانب اهتمامها بالبحث العلمي والخدمة المجتمعية .. وانطلاقاً من كونها جامعة حكومية تدريسية تتبنى رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتتواءم مع برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، فقد حددت جامعة الطائف رسالتها في تطوير كفاءات متخصصة منافسة محلياً تسهم في إنتاج وتحويل المعرفة إلى محرك للتنمية، وجعلت من أولوياتها الاستراتيجية تعزيز جاهزية الطالب لسوق العمل، والتميز في تخصصات معينة تمتلك الجامعة مقومات نجاحها .. كما جعلت الجامعة هدفها الاستراتيجي الأول هو الارتقاء بجودة ومخرجات التعليم لإعداد كفاءات مؤهلة لوظائف المستقبل من أجل تحقيق الأمان المهني للمملكة .. وقد وجهت الجامعة اهتمامها نحو تقديم تعليم جامعي متميز، سواء في جودة تصميم البرامج الأكاديمية التي تقدمها لطلابها في مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا، أو في تحديد مخرجات التعلم التي ينبغي أن يحققوها في نهاية مشوارهم التعليمي عند تخرجهم من الجامعة .. ولتحقيق ذلك، قامت

الجامعة بتخصيص الموارد اللازمة لتوفير مصادر التعلم وتطوير أدائها، وأطلقت مشروع التحول البرامي لسد الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل والتواءم مع التوجهات الوطنية والاستجابة للمستجدات ، وذلك من خلال إجراء مراجعة شاملة لجميع البرامج الأكاديمية مع التركيز على مصفوفة مخرجات التعلم، وبناء الاستراتيجيات التدريسية، وتنسيق سياسات التقويم، وفق معايير الاعتماد الأكاديمي والمؤشرات المرجعية في الجامعات العالمية المتميزة، ومتطلبات الإطار السعودي للمؤهلات (سقف) .. وتتولى وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية والتطوير والإشراف المباشر على تصميم وتطوير البرامج الأكاديمية لمرحلة البكالوريوس بالتعاون مع عمادة التطوير الجامعي والكليات الأكاديمية. ومن الخطوات الهامة التي قامت بها جامعة الطائف في عمليات التعليم والتعلم والتي تؤدي إلى توافق بين معايير نظام إدارة الجودة المعتمدة بجامعة الطائف والبرامج والمقررات المفعلة ، التالي:

❖ إصدار دليل تصميم البرامج الأكاديمية وتطويرها بجامعة الطائف ، والذي من خلاله يتم تصميم برامج جديدة ، أو تطوير برامج قائمة وتعديلها ، ويحتوي الدليل على المحاور الآتية : (٩)

- ◀ أهمية تصميم وتطوير البرامج الأكاديمية .
- ◀ آليات وإجراءات تصميم البرامج الأكاديمية وتطويرها
- أولاً : تشكيل لجنة أو فريق عمل البرامج الأكاديمية بالأقسام
- ثانياً : دراسة منطلقات استحداث أو تعديل وتطوير برنامج أكاديمي
- ثالثاً : عقد ورش عمل خاصة بعملية استحداث أو تطوير برنامج أكاديمي
- رابعاً : جمع المعلومات المتعلقة بالبرنامج
- خامساً : صياغة رسالة البرنامج وغاياته وأهدافه
- سادساً : تحديد مواصفات الخريجين
- سابعاً : تحديد مخرجات تعلم البرنامج
- ثامناً : إعداد الخطة الدراسية للبرنامج
- ١) اختيار المقررات الدراسية
- ٢) إعداد مصفوفة نواتج التعلم على مستوى البرنامج
- ٣) مكونات الخطة الدراسية للبرنامج
- ٤) الساعات المعتمدة والأنشطة التدريسية للمقررات
- ٥) ضوابط بناء الخطط الدراسية للبرامج الأكاديمية
- ٦) ترميز وترقيم المقررات الدراسية في الخطة
- ٧) إعداد توصيف البرنامج وفق نموذج الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي
- ٨) إعداد توصيف المقررات للبرنامج

٩) استيفاء احتياجات البرنامج

١٠) المراجعة والتحكيم

١١) القواعد المنظمة لإعداد وتطوير البرامج الأكاديمية

◀ إقرار البرامج الأكاديمية

- أولاً : لجنة البرامج الأكاديمية بالقسم
- ثانياً : - مجلس القسم العلمي
- ثالثاً : - لجنة التطوير والاعتماد بالكلية
- رابعاً : - مجلس الكلية :ويتم فيه
- خامساً : - عمادة التطوير الجامعي ( المكتب التنفيذي للتحويل البرامجي )
- سادساً : وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية والتطوير
- سابعاً : مجلس الجامعة
- ثامناً: تسجيل البرنامج في الإطار الوطني للمؤهلات "سقف" وفق الإجراءات

◀ آلية إقرار البرامج الأكاديمية

◀ تسجيل وتسكين المؤهلات في الإطار الوطني للمؤهلات

◀ التقويم والمراجعة الدورية للبرنامج

- أولاً: معايير عملية التقويم والمراجعة الدورية للبرامج الأكاديمية بجامعة الطائف
- ثانياً: آليات التقويم الدوري للبرنامج
- ثالثاً: صلاحيات كل جهة في البرامج الأكاديمية

◀ إيقاف أو إغلاق البرامج الأكاديمية

- أولاً: آليات الموافقة على إغلاق البرامج الأكاديمية أو إيقافها
- ثانياً: تنفيذ إغلاق البرنامج الأكاديمي أو إيقافه

وهذا الدليل يوضح أهمية الالتزام بإجراءات وسياسات محددة للجودة في مجال التعليم والتعلم بدءاً من تصميم البرامج الأكاديمية وإقرارها وتنفيذها وتقويمها وحتى تعديلها، وذلك لضمان تقديم برامج أكاديمية متميزة تتواءم مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتتوافق مع احتياجات سوق العمل المستقبلية، وتحقق رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية .. وكما تشترط جامعة الطائف استيفاء متطلبات الإطار السعودي للمؤهلات (سقف) كعنصر أساسي للموافقة على استحداث برامج جديدة أو تطوير البرامج القائمة في كافة المستويات، وفق ما هو منصوص عليه في دليل تصميم وتطوير البرامج الأكاديمية بجامعة الطائف .

فالجودة التعليمية هي مسئولية كل منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس وأقسام علمية وكليات أكاديمية ولجان متخصصة .. ويتولى مراقبة ضمان الجودة، عمادة التطوير الجامعي تحت إشراف وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية والتطوير .. وانطلاقاً من



هذا المفهوم لنظام الجودة بالجامعة ، فقد تم تحديد سياسات وإجراءات مراجعة وتقييم البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية في دليل تصميم وتطوير البرامج الأكاديمية بجامعة الطائف ، مع تحديد واضح ومحدد للأدوار المنوطة والصلاحيات المتاحة لكافة المستويات ذات العلاقة بعملية التعليم والتعلم .. ولضمان جودة عملية التعليم والتعلم بالجامعة، تم تشكيل لجان البرامج الأكاديمية بالأقسام العلمية لتتولى توصيف البرنامج، ووضع خطته الدراسية، والإشراف على إعداد توصيف مقرراته الدراسية، وإعداد التقرير السنوي للبرنامج، واقتراح خطة التحسين، وضمان جودة التعليم والتعلم .. كما تم تشكيل لجان التطوير والاعتماد الأكاديمي بالكليات لتتولى ترسيخ ثقافة التطوير والجودة بالكلية، والتحقق من توافر خطط تحسين مخرجات التعلم، ومراجعة التقارير السنوية للبرامج .. كما سيتم نظامياً إجراء تقييم شامل للبرنامج كل ثلاث /خمس سنوات ، وإعداد تقارير حول المستوى العام لجودة البرنامج.

#### ❖ التحقق من جودة عملية التعليم والتعلم من خلال الإجراءات التالية :

- ◀ إعداد توصيفات المقررات وتوصيف البرنامج وفق نموذج المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي مع مراعاة الإجراءات والآليات المتبعة بدليل تصميم البرامج الأكاديمية وتطويرها بجامعة الطائف .
- ◀ يلتزم عضو هيئة التدريس بالتنسيق مع منسق المقرر بتدريس التوصيف المعتمد للمقرر وفق نموذج المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي ، ويتم إعلامه للطلاب في بداية الفصل الدراسي مع توضيح أهدافه ومحتوياته ومفرداته وفلسفته ، واستراتيجيات التدريس المستخدمة ، واستراتيجيات التقييم المتنوعة المستخدمة .
- ◀ الالتزام بتوحيد توصيف المقرر بجميع الفروع والبرامج التي تقدم المقرر بكل من شطري الطلاب والطالبات .
- ◀ بعد الانتهاء من تدريس المقرر يقوم عضو هيئة التدريس بإعداد تقرير المقرر الدراسي وفق نموذج المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالتنسيق مع منسق المقرر لإعداد تقرير للمقرر موحد بين كل من شطري الطلاب والطالبات واعتماده من منسق البرنامج .
- ◀ يتم تجميع تقارير المقررات الموحدة لإعداد تقرير البرنامج بالتنسيق مع منسقي البرنامج والمقررات لإعداد تقرير للبرنامج موحد بين كل من شطري الطلاب والطالبات واعتماده من منسق البرنامج .
- ◀ رفع تقرير البرنامج لمجلس القسم لمراجعته واعتماده .

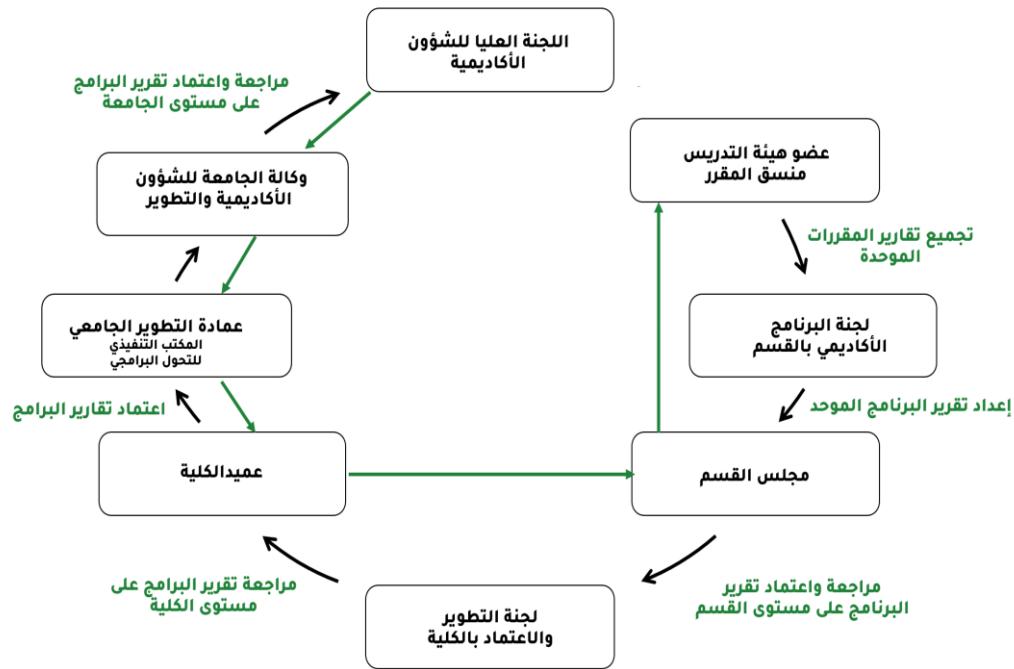
◀ رفع تقرير البرنامج للجنة التطوير والاعتماد بالكلية لمراجعته واعتماده من مجلس الكلية .

◀ رفع تقارير مراجعة تقرير البرنامج على مستوى كل من القسم والكلية إلى عمادة التطوير الجامعي " المكتب التنفيذي للتحويل البرامجي " لمراجعته واعتماده من وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية والتطوير .

◀ عرض تقارير المراجعة على مستوى كل من القسم والكلية والجامعة على اللجنة العليا للشؤون الأكاديمية .

ومن خلال الشكل التالي تتضح دورة إعداد ومراجعة تقارير المقررات والبرامج :

### دورة إعداد ومراجعة تقارير المقررات والبرنامج



### شكل رقم ( ٤ ) دورة إعداد ومراجعة تقارير المقررات والبرامج

وتشمل إجراءات ضمان جودة العملية التعليمية بالجامعة تكاتف كل الأطراف ذات الصلة بالبرامج المقدمة، بدءاً من عضو هيئة التدريس بالقسم واللجان المختصة بالبرامج، وانتهاء بإدارة الجامعة .. وتتضمن هذه الإجراءات ما يلي:

(١) تحديد منسق لكل مقرر دراسي يتولى الإشراف على تدريسه، والالتزام بالتوصيف المحدد من قبل لجنة البرامج الأكاديمية بالقسم، وتطبيق استراتيجيات التعليم والتعلم والتقييم الواردة فيه.

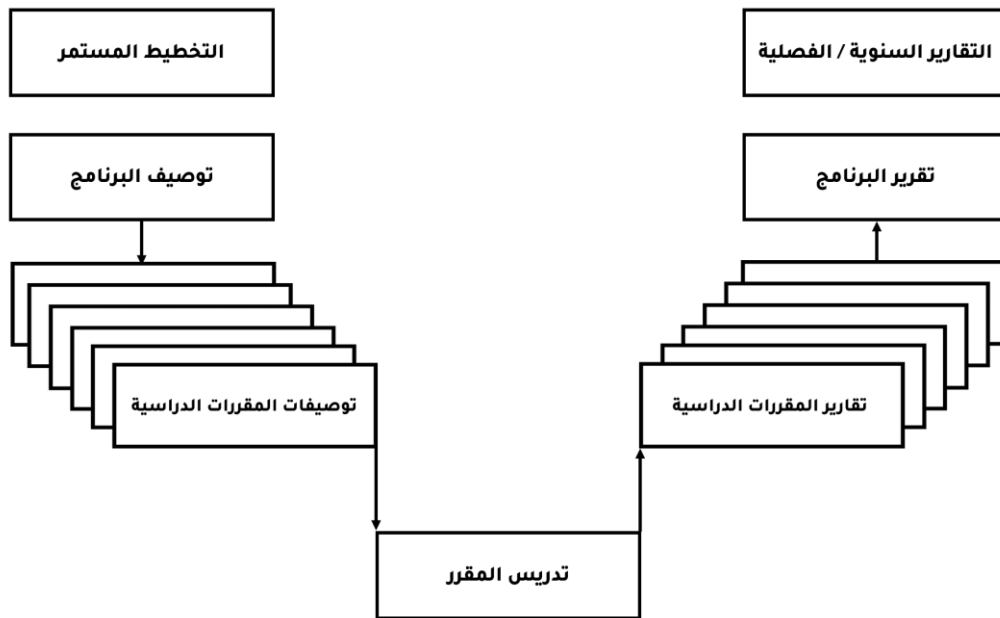
- (٢) رفع حقيبة المقررات الدراسية من قبل منسقي المقررات من أعضاء هيئة التدريس بشطري الطلاب والطالبات إلى القسم الأكاديمي ثم الكلية، وتسليمها في نهاية كل فصل دراسي إلى عمادة التطوير الجامعي .. وتشمل حقيبة المقرر: توصيف المقرر المعتمد، وتقرير المقرر، ونماذج من أنشطة الطلاب، ونماذج من أوراق إجابة الطلاب، ونماذج الإجابات النموذجية، وخطة تحسين المقرر.
- (٣) رفع تقارير البرامج الأكاديمية من قبل لجان البرامج الأكاديمية بالأقسام ولجان التطوير والاعتماد بالكلية ثم مروراً بالكلية وانتهاء بعمادة التطوير الجامعي.
- (٤) استحداث عمادة التطوير الجامعي لنظام أرشفة إلكتروني باستخدام Drive Google لتسهيل متابعة رفع حقائق المقرر والتقارير السنوية للمقررات والبرامج وخطط التحسين المقدمة من الكليات، بالإضافة إلى التقرير السنوي وفق نموذج موحد للكليات لمتابعة أدائها.
- (٥) إنشاء لجنة مراجعة داخلية متخصصة في عمادة التطوير الجامعي لمراجعة التقارير السنوية للبرامج والمقررات ودراسة نقاط التحسين، بالإضافة إلى القيام بزيارات ميدانية للكليات والعمادات بهدف نشر ثقافة الجودة وتأهيل اللجان للقيام بعمليات ضمان الجودة التعليمية.
- (٦) قيام عمادة التطوير الجامعي بعد دراسة التقارير المرفوعة من اللجان والكليات، بإعداد ملاحظاتها والرفع بها إلى اللجنة العليا للشؤون الأكاديمية لمناقشتها واتخاذ ما يناسب بشأنها.
- (٧) إرسال الملاحظات الخاصة بتحسين وتطوير البرامج إلى الكليات لإجراء التعديلات والتحسينات المطلوبة ومتابعتها
- وتلتزم الجامعة فيما يتعلق بتنظيم قواعد تقييم تحصيل الطلاب بما ورد في لائحة الدراسة والاختبارات للمرحلة الجامعية في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه وللائحة الدراسة والاختبارات للمرحلة الجامعية والقواعد التنفيذية لجامعة الطائف .. كما تطبق الجامعة سياسات وإجراءات واضحة في تصميم الاختبارات، وتلتزم بقواعد تنظيمية في الاختبارات النهائية حددتها اللائحة الفنية لتصميم وجودة الاختبارات النهائية للمرحلة الجامعية، ودليل القواعد التنظيمية للاختبارات النهائية للمرحلة الجامعية في جامعة الطائف، ويتم تعميمها على كليات الجامعة للالتزام بها كإطار مرجعي في تصميم وتنظيم وإجراء الاختبارات .. ويتضمن هذا الإطار اللائحي سياسات وإجراءات ما قبل الاختبار النهائي والإجراءات التي تتم أثناء الاختبار والإجراءات اللاحقة بعده، كما يتضمن ضوابط الاعتراض على درجة الاختبار النهائي وإعادة التصحيح، وضوابط التعامل مع حالات الحرمان .. كذلك تشمل على توصيف ومعايير تصميم ورقة الاختبار، وأنواع الأسئلة وكيفية صياغتها، وربط الأسئلة بنواتج التعلم وطريقة التصحيح ويتم توزيع الدرجات وفقاً لما ورد في المواد ٢٢-٢٤ من لائحة

الدراسة والاختبارات للمرحلة الجامعية في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحها وقواعدها التنفيذية في جامعة الطائف .. وقد تم تفصيل توزيع الدرجات في القواعد التنظيمية للاختبارات النهائية للمرحلة الجامعية حيث تتوزع الدرجات على درجة الاختبار الفصلي، واختبار دوري واحد أو اثنين، واختبار عملي للأقسام التطبيقية أو شفهي لها ولغيرها، واختبار تحريري نهائي . كما تتنوع صور التقييم لتشمل الاختبارات التحريرية، والاختبارات الشفهية، وتقييم التكاليف البحثية والقدرة على التفكير الناقد والاستفادة من مصادر التعلم، ومناقشة المشاريع وقياس القدرة على العمل في فريق، وتقييم العروض التقديمية والقدرة على الإقناع والحوار، واختبارات المعامل وقياس القدرة على الممارسة العملية، ومناقشة وتقييم الأداء في التدريب الميداني، وغيرها بحسب طبيعة المقرر .. ويتم في بداية كل فصل دراسي توزيع توصيف المقرر على جميع طلاب المقرر من خلال نظام إدارة التعلم (بلاك بورد)، مبينا فيه نوعية الاختبارات وتوزيع الدرجات عليها، ومواعيدها بحسب أسابيع الفصل الدراسي ليكون الطلاب على بينة منها وليستعدوا لها مسبقا وتقوم إدارة القياس والتقييم بالجامعة في نهاية كل فصل دراسي، بتحليل مؤشرات معايير جودة تصميم الورقة الاختبارية ومنها: تغطية الاختبار لمستويات أهداف نواتج التعلم، وتنوع الأسئلة لمراعاة الفروق الفردية، ومناسبة عدد الأسئلة لزمن الاختبار، وترفع بذلك تقريبا إلى وكيل الجامعة للشؤون الأكاديمية والتطوير يتضمن أيضا كيفية سير الاختبارات، وتقييم جودة تصميم ورقة الاختبار بكل كليات الجامعة .. كما تقوم وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية والتطوير في نهاية كل فصل دراسي بطلب نماذج من أوراق أسئلة الاختبارات من الكليات والإجابات النموذجية لها، وتشكيل لجان للتصحيح العشوائي لبعض أوراق إجابة الاختبارات للتأكد من دقة التصحيح والالتزام بتوزيع الدرجات .. كما يتم مناقشة تقارير نتائج الاختبارات بالجامعة في اللجنة العليا للشؤون الأكاديمية برئاسة معالي مدير الجامعة في نهاية كل فصل دراسي، و بناءً على ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو التحسينية .

ولكي تضمن الجامعة التحقق المستقل من **مصادقية وموضوعية تقييم تحصيل الطلاب**، فإنها تطبق عددا من الآليات على النحو التالي:

- (١) وضع واعتماد وإعلان لائحة الدراسة والاختبارات للمرحلة الجامعية والقواعد التنفيذية لجامعة الطائف ، وكذلك اللائحة الفنية لتصميم وجودة الاختبارات النهائية للمرحلة الجامعية، ولائحة القواعد التنظيمية للاختبارات النهائية للمرحلة الجامعية، وإلزام الكليات الأكاديمية والأقسام العلمية بإجراءات وآليات تنظيم الاختبارات الواردة بها.
- (٢) مراجعة الاختبارات من قبل منسق المقرر للتأكد من موضوعية الاختبار وشموليته واستيعابه لمحتوى المقرر وارتباطه بنواتج التعلم في المقرر .

- (٣) اعتماد التصحيح الثنائي في بعض الكليات من قبل اثنان من أعضاء هيئة التدريس، أحدهما مدرس المقرر.
- (٤) تنوع أساليب تقويم التحصيل وتعددتها على مدار العام، ما بين الاختبارات التحريرية الفصلية والقصيرة والنهائية، والاختبارات الشفهية، والاختبارات العملية، وتقييم التكاليف البحثية وعرض المشاريع.
- (٥) تشكيل لجان ثلثية لمناقشة مشاريع التخرج في كلية الهندسة وكلية الحاسبات وتقنية المعلومات، وكذلك لجان للمناقشات الشفهية في كليات أخرى..
- (٦) إجراء التصحيح العشوائي لبعض أوراق الإجابة في بعض المقررات من خلال لجنة مكونة من ثلاث أساتذة من دون مدرس المقرر بالمقارنة مع نموذج الإجابة، ورفع تقرير إلى القسم أو إلى وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية والتطوير بعد تصحيح العينة العشوائية



شكل رقم ( ٥ ) دورة إعداد ومراجعة البرنامج

- ومن المهام التي يلتزم بها عضو هيئة التدريس ( المرشد الأكاديمي للطالب ) التالي :
- (١) تعريف الطلاب بالأنظمة واللوائح والسياسات والإجراءات الخاصة بالجامعة وكلية والقسم.
- (٢) تقديم خدمات حذف وإضافة المقررات.
- (٣) تحديد المقررات الاختيارية الأفضل.
- (٤) تعديل الجداول.
- (٥) تقديم النصائح فيما يخص الدعم الأكاديمي.
- (٦) حل مشاكل الطلاب مع أساتذتهم أو إدارتهم.

- (٧) التحويل من قسم إلى آخر.
- (٨) العمل على اكتشاف هواياتهم ومواهبهم ودعمهم في ذلك.
- (٩) النصح لهم فيما يتعلق بأمور التعثر والتفوق.
- (١٠) العمل على استيعابهم لتوفير فرص نجاحهم وتقديمهم.
- (١١) المتابعة الدقيقة لهم باستمرار.
- (١٢) أيضا يقوم المرشد الأكاديمي بدور الأخصائي لمعرفة ما قد يواجه طلابه، وتوجيههم للجهة المعنية من عيادة طبية أو نفسية أو اجتماعية أو اقتراح تشكيل لجنة خاصة لحالة معينة، وذلك لمساعدة طلابه في تخطي أزماتهم سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو تربوية.

### ثالثاً : إدارة الجودة في عمليات البحث العلمي:

يعتمد نظام إدارة الجودة وحوكمتها في مجال البحث العلمي على المنهجية الرئيسية (PDCA)، وهي تعتمد في تحقيق إدارة العمليات والنظام ككل على استخدام منهجية (خطط، نفذ، افحص، قرر) ويتم ذلك من خلال خطوات رئيسية تتمثل في الآتي:

#### (١) خطط

- ❖ تقوم عمادة البحث العلمي بوضع خطة البحث العلمي بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية للجامعة على أن تتضمن الآتي:
  - التحليل البيئي للجامعة للوقوف على الوضع الراهن للبحث العلمي والخدمات البحثية.
  - أهداف البحث العلمي وفق نتائج التحليل البيئي للجامعة والخطط التنفيذية لتحقيق تلك الأهداف.
  - دراسة متكاملة لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وما تتطلبه الدراسة من سياسات وإجراءات بما يتفق مع المستفيدين من الخدمة.
- ❖ العمل على الرفع من مستوى النتاج البحثي للجامعة.
- ❖ العمل على تنفيذ بروتوكولات التعاون البحثية والشراكة البحثية على المستوى المحلي والدولي والتعاون بين الباحثين والمؤسسات البحثية المختلفة.
- ❖ العمل على تشجيع الباحثين المبدعين والمتميزين من خلال توفير المناخ البحثي الملائم.

#### (٢) نفذ

- ❖ تعتمد هذه الخطوة على تنفيذ كافة الخطط التنفيذية للبحث العلمي وفق الخطة الاستراتيجية للجامعة، ويتم ذلك من خلال تنفيذ الإجراءات التالية:
  - نشر ثقافة الجودة في البحث العلمي لدى الباحثين في الجامعة.
  - استحداث آليات واضحة بألويات البحث العلمي لمواكبة التطورات العالمية بما يتوافق واحتياجات المجتمع.

- إنشاء منصة علمية إلكترونية شاملة للبحث العلمي (عربي/إنجليزي) وتتيح الاطلاع على بيانات الأبحاث العلمية (العنوان والملخص والفهرس).
- تفعيل الشراكات البحثية وتنويع الجهات الداعمة
- إيجاد مصادر خارجية لدعم المشاريع البحثية
- تشجيع المشاركة البحثية بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة
- زيادة فرص تواجدها طلاب البكالوريوس والدراسات العليا في المشاريع البحثية
- زيادة عدد ومجالات الكراسي البحثية
- وضع آليات للتحفيز والتشجيع على الحصول على براءات الاختراع في التخصصات المختلفة بالجامعة.
- إيجاد نظام إداري وقانوني ومالي وفكري لبراءات الاختراع
- إنشاء مراكز بحثية مختلفة مجهزة بأحدث الأجهزة لكافة التخصصات بالجامعة.
- التركيز على المشاريع البحثية المتميزة التي تشجع الفرق البحثية وتذيب الحواجز بين الأقسام التعليمية.
- تشجيع الباحثين وإبراز مجهوداتهم وتطوير مهاراتهم البحثية
- التوسع في المعامل والمختبرات البحثية التي تحتاجها التخصصات المختلفة
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية ومعايير النشر العالمية
- حماية الحقوق الفكرية وضبط معايير الاستئصال العلمي
- توفير بيئة مناسبة من الاستقلالية والحرية العلمية العامة التي تتضمن الوعي المجتمعي بأهمية البحث العلمي.
- زيادة عدد الأبحاث العلمية التطبيقية المنشورة في مجلات عالمية وحجم الاستشهاد بتلك الأبحاث.
- زيادة نسبة عدد الأبحاث المنشورة بالنسبة لعدد أعضاء هيئة التدريس سنويا.
- التشجيع على النشر العلمي الدولي لزيادة الإنتاج العلمي المنشور .
- تطوير المكتبات وتنويع وتحديث مصادر المعرفة المختلفة من الكتب والمراجع وأحدث الدوريات والموسوعات والمجلات العلمية المحلية والعالمية
- قياس النتاج البحثي للجامعة عن طريق قاعدة بيانات إلكترونية بحثية

### (٣) افحص

❖ تعتمد هذه الخطوة على الآتي:

- المتابعة الدورية من عمادة البحث العلمي في الجامعة للتأكد من تحقيق أهداف البحث العلمي بما يتفق مع أهداف الجامعة الاستراتيجية.
- المتابعة الدورية لمراحل تنفيذ الخطط التنفيذية للبحث العلمي.
- التأكد من تحقيق مؤشرات الأداء للخطط التنفيذية للبحث العلمي.

## ٤) قرارات التحسين

- ❖ تعتمد هذه الخطوة على اتخاذ القرارات التحسينية وفق الوضع الراهن للبحث العلمي، للرفع من شأن البحث العلمي بالجامعة بما يتفق مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

### رابعاً : إدارة الجودة في عمليات خدمة المجتمع

يعتمد نظام إدارة الجودة وحوكمتها في مجال خدمة المجتمع والمشاركة المجتمعية على المنهجية الرئيسية (PDCA)، وهذه المنهجية تعتمد في تحقيق إدارة العمليات والنظام ككل على استخدام منهجية (خطط، نفذ، افحص، قرر) ويتم ذلك من خلال خطوات رئيسية تتمثل في الآتي:

#### ١) خطط

- ❖ تضع الجامعة خطة لخدمة المجتمع والمشاركة المجتمعية من خلال كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية للجامعة على أن تتضمن الآتي:

- التحليل البيئي للجامعة للوقوف على الوضع الراهن لخدمة المجتمع والمشاركة المجتمعية.
- أهداف خدمة المجتمع والمشاركة المجتمعية وفق نتائج التحليل البيئي للجامعة والخطط التنفيذية لتحقيق تلك الأهداف.
- دراسة متكاملة لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وما تتطلبه الدراسة من سياسات وإجراءات بما يتفق مع المستفيدين من الخدمة.
- ❖ العمل على توطيد العلاقة المجتمعية بين الجامعة والجهات المجتمعية المختلفة.
- ❖ العمل على توطيد العلاقة بطلاب الجامعة مما يساهم في الرفع من المستوى التقني للمجتمع الخارجي للجامعة.
- ❖ ترسيخ القيم والمبادئ بالمجتمع ونشر ثقافة المشاركة المجتمعية والعمل التطوعي للارتقاء ببيئة العمل وزيادة الوعي المجتمعي.
- ❖ العمل على تنفيذ بروتوكولات واتفاقيات التعاون المجتمعية والمشاركة المجتمعية مع مختلف المؤسسات والجهات الحكومية والخاصة و المجتمع المحلي.
- ❖ العمل على تشجيع منسوبي الجامعة على العمل التطوعي للتوسع في المشاركة المجتمعية لخدمة المجتمع.

#### ٢) نفذ

- ❖ تعتمد هذه الخطوة على تنفيذ كافة الخطط التنفيذية لخدمة المجتمع وفق الخطة الاستراتيجية للجامعة، ويتم ذلك من خلال تنفيذ الإجراءات التالية:



- نشر ثقافة الجودة في خدمة المجتمع لدى منسوبي الجامعة وأهمية المشاركة الاجتماعية والعمل وتنمية الإحساس بالانتماء للمجتمع والوطن.
- وضع آليات للتحفيز والتشجيع على المشاركة المجتمعية.
- تشجيع منسوبي الجامعة على العمل التطوعي، وتقديم المبادرات التي تسهم في توطيد العلاقات المجتمعية مع الجامعة.
- تحديث إجراءات وسياسات لائحة الخدمة المجتمعية.
- استحداث آليات خدمة المجتمع لمواكبة التطورات والتغيرات المجتمعية.
- وضع خطة لتوظيف موارد الجامعة للمساهمة في خدمة المجتمع وفق دراسة احتياجات المجتمع وتحديد الأولويات.
- تنفيذ المشروعات ودعم المبادرات المقدمة من منسوبي الجامعة التي تخدم هذا المجتمع.
- دعم الأنشطة المختلفة المقدمة من الجامعة لتنمية مهارات الطلاب وتوعيتهم بواجباتهم والتزاماتهم في الأعمال المساهمة في خدمة المجتمع.
- تشجيع العمل الجماعي والاستفادة من الخبرات المتنوعة المتوفرة بالجامعة لتحقيق الأهداف المتعلقة بخدمة المجتمع والمشاركة المجتمعية.

### (٣) افحص

❖ تعتمد هذه الخطوة على الآتي:

- المتابعة الدورية من كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر في الجامعة للتأكد من تحقيق أهداف خدمة المجتمع بما يتفق مع أهداف الجامعة الاستراتيجية.
- المتابعة الدورية لمراحل تنفيذ الخطط التنفيذية لخدمة المجتمع.
- التأكد من تحقيق مؤشرات الأداء للخطط التنفيذية لخدمة المجتمع.

### (٤) قرارات التحسين

❖ تعتمد هذه الخطوة على اتخاذ القرارات التحسينية وفق الوضع الراهن لخدمة المجتمع، للرفع من مستوى العلاقات المجتمعية بالجامعة بما يتفق مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

### مؤشرات الأداء لعمليات إدارة الجودة : (٨)

تؤمن جامعة الطائف بأهمية إجراء مقارنة مرجعية وفق مؤشرات أداء رئيسية لأدائها المؤسسي وكذلك أداء وحداتها الأكاديمية والإدارية مع جامعات مناظرة .. إذ تفيد المقارنة المرجعية في التعرف على مستوى أداء الجامعة النسبي مقارنة بأقرانها، وتحديد مجالات التحسين، واتخاذ خطوات التطوير للوصول إلى المستوى الذي تنشده .. من أجل ذلك، قامت جامعة الطائف سابقا في عام ١٤٣٤ باعتبار جامعة القصيم جامعة مرجعية مناظرة، نظرا لكونها ذات طبيعة تعليمية مماثلة تمنح نفس الدرجات العلمية في التخصصات الصحية والعلمية

والإنسانية. ولتقارب عدد الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في كل منهما .. وقد تم تحديد مؤشرات أداء رئيسية تمت المقارنة من خلالها بين الجامعتين .. كما تم عمل عدة مقارنات مرجعية مع عدد من الجامعات أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة الطائف ٢٠٢٢-٢٠١٨ بهدف تحديد مجالات التحسين لتحقيق مستويات أداء عالية

### ❖ أهمية مؤشرات الأداء على مستوى المؤسسة:

- لمراقبة أدائهم بغرض المقارنة.
- لتسهيل عمليات التقويم المؤسسي.
- لتقديم معلومات لهيئات الاعتماد
- لتقديم معلومات للدولة لغرض الشفافية والمحاسبة

### ❖ أهمية مؤشرات الأداء:

- مهمة في التخطيط للعمل.
- تركيز العاملين على الأشياء الجوهرية.
- تحديد الإجراءات اللازمة لتغيير.
- تحديد الأولويات.
- ترشيد الإنفاق.
- التركيز على التطور المهني.

### ❖ أنواع مؤشرات الأداء:

- مؤشرات المدخلات
- مؤشرات العمليات
- مؤشرات المخرجات.
- مؤشرات كمية.
- مؤشرات نوعية

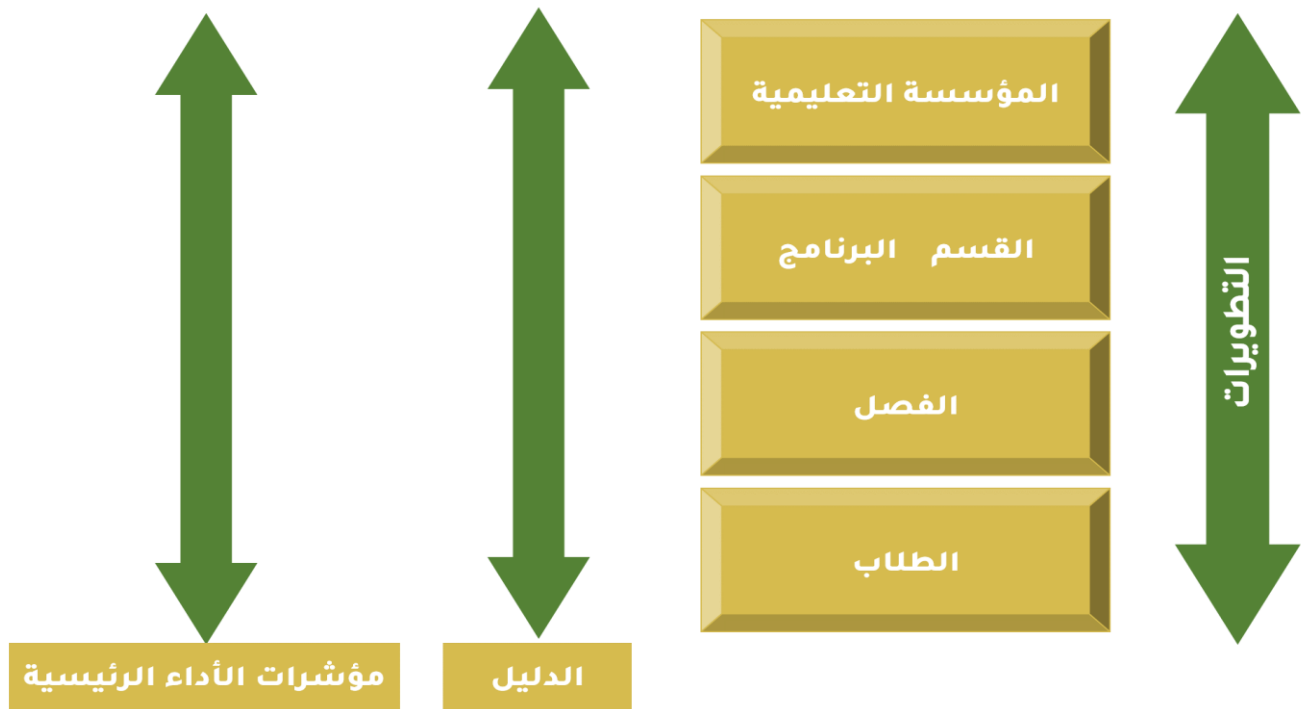
### ❖ استخدام مؤشرات الأداء

- الخطة الاستراتيجية
- توصيف البرامج والمقررات
- التقارير السنوية
- الدراسة الذاتية
- خطط العمل التنفيذية للتطوير والتحسين

## ❖ مؤشرات الأداء بجامعة الطائف:

- تلتزم جامعة الطائف بمؤشرات الأداء من أربعة جهات على النحو التالي:
- (١) مؤشرات الأداء الرئيسية التي أصدرها المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي
  - (٢) مؤشرات خطة آفاق.
  - (٣) مؤشرات الخطة الاستراتيجية الخمسية بالجامعة.
  - (٤) مؤشرات أداء خاصة تتبناها البرامج الأكاديمية بالكليات حسب طبيعة البرنامج

### ربط مؤشرات الأداء الرئيسية على كل المستويات



شكل رقم ( ٦ ) دورة إعداد ومراجعة تقارير المقررات

## توثيق الجودة

تعتمد جامعة الطائف في عملية جمع البيانات وتوثيقها والحفاظ عليها، على نظام إلكتروني مركزي يتمثل في البوابة الإلكترونية الرئيسية للجامعة، والذي يشمل أنظمة فرعية عدة مثل بوابة القبول والتسجيل، ونظام مجالس، والمنظومة الجامعية، وكلها أنظمة مترابطة تتيح استرجاع البيانات والاستعلام المباشر السريع وإمكانية الحصول على إحصائيات وتحليل البيانات وإعداد التقارير المتخصصة .. هذا بالإضافة إلى إنشاء الجامعة لنظام المراسلات الشامل الذي يقوم بإدارة وحفظ الوثائق والمستندات والتعاملات الخاصة بجميع

وحدات الجامعة بما فيها الإدارة العليا . وزيادة في الحرص على إتاحة البيانات وحفظها من الضياع لأي أسباب عرضية أو مقصودة، تقوم الجامعة باستخدام موقع التخزين السحابي Google Drive .. علاوة على ذلك، فقد قامت الجامعة مؤخراً بإنشاء مركز الوثائق والمحفوظات ليكون مستودعاً لحفظ وثائقها بصورة احترافية .. ويتم تحليل البيانات الخاصة بتقييم خدمات الجامعة الأكاديمية والبيئية وإدارتها من قبل إدارة القياس والتقويم .. وتتولى إدارة التخطيط الإستراتيجي والمعلومات حالياً بالتعاون مع شركة متخصصة في ذكاء الأعمال بناء نظام معلومات شامل وذكي ذو موثوقية عالية وقدرة على تجميع البيانات وتحليلها واستخلاص الإحصائيات وإدارة المعلومات وإعداد التقارير الشاملة عن أداء الجامعة وفق مؤشرات مرجعية في كافة النواحي والرفع بها لدعم متخذي القرار في الجامعة.

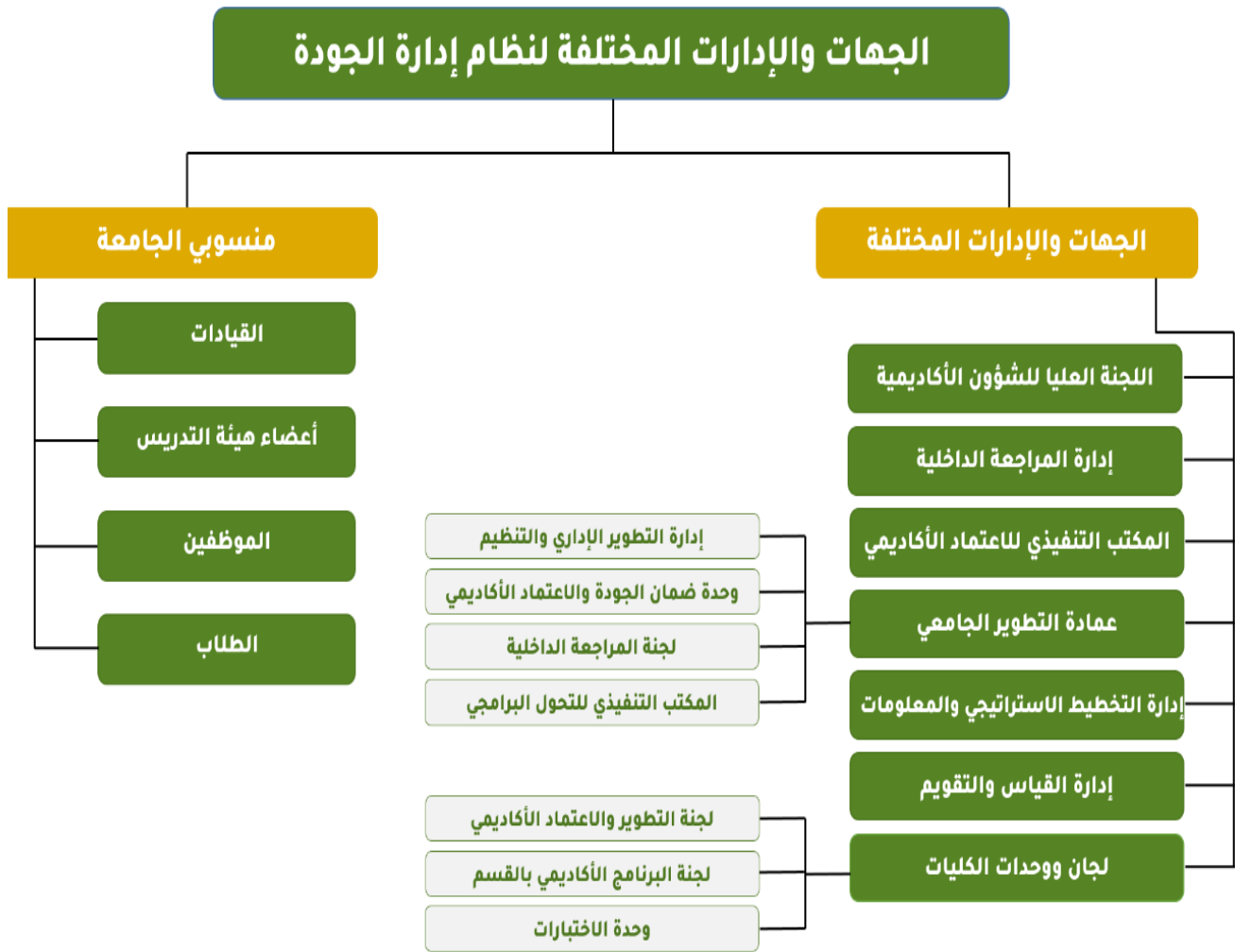
ومن أنظمة الجودة الإلكترونية الناجحة بالجامعة نظام (ASPIRE) الذي يطبق بكلية الحاسبات وتقنية المعلومات يقوم بقياس مخرجات التعلم ، وجاري تطويره ليشمل جميع كليات ووحدات الجامعة لمتابعة أعمال الجودة ، وهو نظام إلكتروني لإدارة جودة العملية التعليمية بكلية الحاسبات وتقنية المعلومات بحيث يتيح هذا النظام لأعضاء هيئة التدريس بكل برنامج بالاستفادة من كل المميزات بعد الحصول على اسم مستخدم وكلمة مرور. حيث ان هذا النظام يتعامل مع كل برنامج على حده و يتم ربط مخرجات التعلم للبرنامج بجميع المقررات من خلال مصفوفة تم برمجتها مسبقاً و كل مقرر يحتوي على مخرجات تعلم خاصة به. و في حالة تسجيل دخول من قبل عضو هيئة التدريس سوف يتم عرض جميع المقررات التي يقوم بتدريسها للفصل الحالي بحيث يسمح للعضو بإدخال درجات اختبار النصفى والنهائي والحصول على استبيانات تخص المقرر. بعد القيام بإدخال درجات الطلاب للمقرر بناء على مخرجات التعلم يقوم البرنامج بتحليل تلك الدرجات بناء على مصفوفات رياضية تم برمجتها مسبقاً بحيث يسمح لعضو هيئة التدريس بالتعليق على نقاط القوة والضعف مما ينتج عنه تقرير المقرر.

## تقويم نظام إدارة الجودة بجامعة الطائف

تستهدف الجامعة تقويم نظام ضمان الجودة بها بصورة مستمرة، والعمل على تحسينه في ظل المتغيرات والمستجدات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على أداء النظام، والاستفادة من ملاحظات المستفيدين، وقياس مدى قدرة النظام على تحقيق أهدافه وهذا التوجه من قبل الجامعة، من خلال التركيز على ضرورة المراجعة السنوية للنظام مرة واحدة على الأقل سنوياً من بعد توثيقه والبدء في تطبيقه للتأكد من سلامة إجراءات وعمليات ضمان الجودة، والتحقق من توفير متطلبات النظام وقياس قدرته على تحسين الأداء .. ونظراً

لحدثة اعتماد نظام ضمان الجودة بالجامعة والبدء في تطبيقه مؤخرًا، لم يتم مراجعة وتقييم النظام حتى الآن. وإن كانت الجامعة تعتمز تقييم النظام بعد مرور عام على تطبيقه وتجربته في أقرب فرصة ممكنة.

## الجهات المختلفة بنظام إدارة الجودة بجامعة الطائف



شكل رقم ( ٧ ) الجهات المختلفة بنظام الجودة بجامعة الطائف

### أولاً : أدوار اللجان والجهات المختلفة ( ١١ )

#### ❖ اللجنة العليا للشؤون الأكاديمية

تشرف على هذه اللجنة وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية والتطوير. ويتألفها معالي مدير الجامعة وهي أعلى لجنة خاصة بالجودة والاعتماد الأكاديمي على مستوى الجامعة وتهدف إلى رسم سياسة الجامعة على كافة المستويات، حيث تضم كافة القيادات ويتوفر لهم الخبرة اللازمة على توجيه العمل ومتابعته وإقراره والاطلاع على عمليات سير العمل وتصويبه والنظر

في التقارير المرفوعة لهم واتخاذ القرارات اللازمة لضمان حسن سير العمل. ومن اختصاصاتها:

- (١) الإشراف العام على تأهيل الجامعة للاعتماد الأكاديمي.
- (٢) توفير الإمكانيات البشرية اللازمة والدعم المادي واللوجستي لتنفيذ المشروع.
- (٣) توجيه السياسة العامة لمشروع الاعتماد حسب رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.
- (٤) متابعة الخطة التنفيذية لمشروع تأهيل الجامعة للاعتماد الأكاديمي.
- (٥) تذليل العقبات والمعوقات التي تعترض المشروع.
- (٦) إقرار ميزانية المشروع وآليات الصرف.
- (٧) اعتماد مؤشرات الأداء المقترحة من المكتب التنفيذي وتحديد المقارنة المرجعية.
- (٨) توفير الدعم الإعلامي للمشروع والموافقة على الخطة الإعلامية.
- (٩) إصدار القرارات والموافقة على تشكيل اللجان وآليات العمل داخل المشروع.
- (١٠) دراسة واعتماد التقارير المرفوعة لهم من المكتب التنفيذي لإدارة المشروع.
- (١١) اقتراح الاستعانة بمستشارين خارجيين أو الاكتفاء بأعضاء اللجان داخل الجامعة، حسب ما يرونه مناسباً لعملية السير في تنفيذ المشروع.
- (١٢) إقرار واعتماد تقرير الدراسة الذاتية وملحقاتها قبل إرسالها للهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي.

### ❖ إدارة المراجعة الداخلية بالجامعة : (١٢)

ترتبط إدارة المراجعة الداخلية بالجامعة إدارياً وتنظيمياً بمدير الجامعة مباشرة، ويعد تفعيلها أحد النقاط الجوهرية في نظام إدارة الجودة الداخلي بجامعة الطائف وذلك تنفيذاً لقرار مجلس الوزراء الموقر رقم ٢٣٥ في ٢٠/٧/٢٠١٤ القاضي بتأسيس وحدة للمراجعة الداخلية في كل جهاز حكومي يرتبط رئيسها بالمسؤول الأول في الجهاز، وقرار مجلس الوزراء الموقر رقم ١٢٩ في ٦/٤/٢٠١٤ القاضي بالموافقة على اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية. وترتبط المراجعة الداخلية ارتباطاً وثيقاً بإدارة الجودة الشاملة، فالارتقاء بالمراجعة الداخلية هو ارتقاء بمستوى الجودة بالجامعة. وقد حددت اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية أهداف وحدة المراجعة الداخلية فيما يلي [٧]:

- (١) تقويم أنظمة الرقابة الداخلية، بما في ذلك النظام المحاسبي، للتحقق من سلامتها وملاءمتها، وتحديد أوجه القصور فيها إن وجدت، واقتراح الوسائل والإجراءات اللازمة لعلاجها بما يكفل حماية أموال الجهة وممتلكاتها من الاختلاس أو الضياع أو التلاعب ونحو ذلك.
- (٢) التأكد من التزام الجهة بالأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المالية، والتحقق من كفايتها وملاءمتها.

- ٣) تقويم مدى كفاية الخطة التنظيمية للجهة من حيث وضوح السلطات والمسؤوليات وفصل الاختصاصات المتعارضة وغير ذلك من الجوانب التنظيمية.
- ٤) تقويم مستوى إنجاز الجهة لأهدافها الموضوعية، وتحديد أسباب الاختلاف إن وجد.
- ٥) تحديد مواطن سوء استخدام الجهة لمواردها المادية والبشرية، وتقديم ما يمكن الجهة من معالجتها وتلافيها مستقبلاً.
- ٦) فحص المستندات الخاصة بالمصروفات والإيرادات بعد إتمامها للتأكد من كونها صحيحة نظامية.
- ٧) فحص السجلات المحاسبية للتأكد من انتظام القيود وصحتها وسلامة التوجيه المحاسبي.
- ٨) مراجعة القيود والاتفاقيات المبرمة التي تكون الجهة طرفاً فيها للتأكد من مدى التقيد بها.
- ٩) مراجعة أعمال الصناديق وفحص دفاترها وسجلاتها ومستنداتها، والتحقق من أن الجرد قد تم وفقاً للقواعد والإجراءات المقررة.
- ١٠) مراجعة أعمال المستودعات، وفحص دفاترها وسجلاتها ومستنداتها، والتحقق من أن الجرد والتقويم وأساليب التخزين قد تمت وفقاً للقواعد والإجراءات المقررة.
- ١١) مراجعة التقارير المالية والحسابات الختامية التي تعدها الجهة والتأكد من دقتها ومدى موافقتها للأنظمة واللوائح والتعليمات والسياسات التي تطبقها الجهة.
- ١٢) تقديم المشورة عند بحث مشروع الموازنة التقديرية للجهة.
- ١٣) قيام الوحدة بالأعمال التي يكلفها بها المسؤول الأول في الجهة وذلك في مجال اختصاصاتها المشار إليها في اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية.

### ❖ إدارة التخطيط الإستراتيجي والمعلومات

- ١) نقطة اتصال جميع وحدات الجامعة وقيادتها المشاركة في رسم خططها الاستراتيجية
- ٢) تطوير خطة الجامعة الاستراتيجية وقراءة مؤشرات الأداء بشكل دقيق والتأكد من فعالية المبادرات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية
- ٣) إدارة المشاريع والمبادرات الاستراتيجية بفعالية بالتنسيق المستمر مع ملاك المبادرات والتدخل السريع في حال تعثرها
- ٤) الاستفادة المثلى من الأنظمة المطورة في دعم اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ الاستباقي باستخدام البيانات الضخمة
- ٥) التنسيق المستمر مع مكتب تحقيق الرؤية بوزارة التعليم ورفع مؤشرات الأداء بالإضافة إلى طلب الدعم للمبادرات الكبيرة

## ❖ إدارة القياس والتقويم

- تتبع إدارة القياس والتقويم وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية والتطوير، وتتضمن وحدتين هما وحدة الاختبارات ووحدة القياس والتقويم، ومن مهام وحدة القياس:
- ١) إعداد المقاييس المطلوبة من كافة أصحاب المصلحة في العملية التعليمية.
  - ٢) تطبيق المقاييس وتحليل النتائج ورفع التقارير بذلك إلى إدارة الجامعة.
  - ٣) اقتراح الخطط التحسينية في مختلف المجالات بحسب فجوات التقييم.

## ❖ المكتب التنفيذي للاعتماد الأكاديمي

تتكون مهام المكتب التنفيذي من :

- ١) الالتزام بنماذج المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي الجديدة .
- ٢) رسم خطة سير لكيفية تجميع الأدلة وتصنيفها تبعاً للمعايير الفرعية والمحكات .
- ٣) وتحقق تلك المهام من خلال المهام الإجرائية التالية :
- ٤) عمل تقرير عن الأدلة والبراهين المستوفاة وغير المكتملة .
- ٥) عمل خطة تنفيذية لاستيفاء باقي الأدلة مع الجهات المسؤولة عنها .
- ٦) التأكد من مواصفات الأدلة المعتمدة .
- ٧) التأكد من تمثيل شطري الجامعة في الأدلة والبراهين، ويتم المقارنة بين الشطرين وتفسير الاختلافات.
- ٨) يتم تعبئة مقاييس الدراسة الذاتية (النجوم) وفق ما تم الحصول عليه من أدلة وبراهين، متضمناً تفسيراً علمياً لجميع البيانات ونقاط القوة والضعف وأولويات التحسين.
- ٩) استلام مؤشرات الأداء من رئيس المكتب التنفيذي كل حسب معياره وإجراء المقارنات اللازمة عالية واستخلاص النتائج.
- ١٠) جمع الأدلة والبراهين حسب اللغة التي يتم التدريس بها في البرنامج.
- ١١) تسليم بيان الأدلة لأعضاء صياغة تقرير الدراسة الذاتية بعد استيفائها
- ١٢) إرسال نسخة إلكترونية للأرشفة والحفظ.
- ١٣) إجراء الاستبانات وتطبيقها وتلقي التقارير عن نتائجها وتحليل ومعالجة وتوظيف النتائج في الدراسة الذاتية.
- ١٤) اقتراح خطط التحسين أثناء تنفيذ المشروع.
- ١٥) إعداد كافة الدراسات اللازمة والبيانات الإحصائية التي تحتاجها الدراسة الذاتية.
- ١٦) صياغة تقرير الدراسة الذاتية باللغة الإنجليزية وملحق به بيان بالأدلة المستخدمة ومقاييس الدراسة الذاتية.
- ١٧) يلتزم المكتب بالجدول الزمني لانتهاه من صياغة تقرير الدراسة الذاتية.



١٨ إعادة النظر في صياغة تقرير الدراسة الذاتية بعد استطلاع الرأي المستقل ومنسق المشروع من جانب الهيئة ودراسة ملاحظاتها على التقرير واستيفاء المطلوب.  
١٩ توثيق جميع الأعمال وكتابة تقرير عن مجمل أعمال المكتب ورفعها إلى مدير المكتب التنفيذي.

### ❖ عمادة التطوير الجامعي

- ١ تنفيذ البرامج الإرشادية وورش العمل لتحسين الجودة وتطويرها بقطاعات الجامعة.
- ٢ بناء قواعد للمعلومات والبيانات التي تتطلبها عمليات الجودة والتحسين والتطوير من خلال الاتصال والتنسيق مع الجهات المختصة.
- ٣ تدريب وإعداد مجموعة من مراجعي الجودة من منسوبي الجامعة. إعداد التقارير السنوية عن سير العمل بالجودة والتطوير بقطاعات الجامعة ورفعها لمعالي مدير الجامعة.
- ٤ التنسيق بين برامج التطوير وضمان الجودة بالوحدات الأكاديمية والإدارية بالجامعة.
- ٥ دعم الجهود المبذولة لتطبيق معايير الجودة والتعاون مع الجهات الخارجية ذات الاختصاص.
- ٦ التقييم المستمر لأعمال الجودة وتحديد مسارات التحسين والتطوير واقتراح الاحتياجات اللازمة لذلك .
- ٧ تشكيل وحدة للجودة داخل كل كلية وعمادة مساندة وإدارات الجامعة.
- ٨ إقرار برامج لتحفيز ومكافأة فرق عمل لجان الجودة بالجامعة.

### • إدارة التطوير والتنظيم الإداري

- وهي إدارة تتبع عمادة التطوير الجامعي تم إنشاؤها تنفيذًا لقرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم (١٩٢) بتاريخ ١٨ / ١١ / ١٤٠٩، والذي حدد مهامها على النحو التالي [٨]:
- ١ ترسيخ مفهوم تنظيم العمل الإداري في الجامعة، واقتراح المبادرات التطويرية، وتنسيق الجهود المبذولة والمبادرات و رفع مستوى الكفاءات وتطويرها لتطبيق رؤية الجامعة وخططها بأقصى كفاءة وسرعة ومرونة.
  - ٢ الاستفادة الكاملة من التقنية وتطويرها بهدف تطوير وتنظيم العمل الإداري في الجامعة.
  - ٣ إعداد الهياكل التنظيمية المتسقة لجهات الجامعة، ومراجعة القائم منها، وإنشاء ومراجعة اللوائح التنفيذية و الأدلة الإجرائية الخاصة بها، و تحديد الصلاحيات اللازمة لممارسة أعمالها و حل تقاطعها مع الجهات الأخرى.
  - ٤ تطوير الإجراءات وتبسيطها، بهدف رفع مستوى الخدمة مع ضبط أعلى معايير الجودة النوعية.
  - ٥ دراسة استحداث أو إلغاء أو دمج الإدارات في إطار تطوير العمل الإداري.

- (٦) دراسة إعادة هيكلة الجهات الإدارية بما يتناسب مع الاحتياجات الفعلية ومع ما يؤهلها نحو القيام بأدوارها بالشكل المطلوب.
- (٧) تحديد الكفاءات الإدارية المتميزة وترشيحها للإدارات ولعضويات اللجان حسب التخصصات والخبرات.
- (٨) رصد أعداد الكوادر الإدارية في الجامعة و متابعتها، حسب المسمى الوظيفي والمهام الفعلية، وتحديد مواطن الترهل الإداري والاحتياج، وتحديد نوعية وعدد الوظائف والكفاءات التي تحتاجها كل جهة على حدة، لتوزيع الكوادر بشكل سليم يكفل وصول كل جهات الجامعة إلى الكفاءة القصوى بالعدد الموجود.
- (٩) تنظيم توزيع المساحات الإدارية، واستغلال الطاقة الاستيعابية بشكل يضمن وجود جو إداري نموذجي يساهم في انسيابية العمل واستمرار الإنتاجية.
- (١٠) اقتراح خطط وآليات وضوابط الابتعاث والتدريب لمنسوبي الجامعة من الكادر الإداري والفني.
- (١١) ضبط مخرجات برامج الابتعاث والتدريب للكادر الإداري والفني بهدف صقل المهارات اللازمة للقيام بالمهام الإدارية والتكليفات بشكل نموذجي.
- (١٢) القيام باقتراح حركة تدوير إدارية شاملة بشكل دوري، تشمل الوظائف المماثلة وتشمل مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وسائر الموظفين في كافة قطاعات الجامعة، بهدف تطوير مهارات الموظفين، و مشاركتهم في تطوير إجراءات و أساليب العمل، لإكسابهم خبرات عديدة في كافة مهام الجامعة.

### ● لجنة المراجعة الداخلية بعمادة التطوير الجامعي

- تم تشكيل لجنة المراجعة الداخلية بعمادة التطوير الجامعي من أجل مراجعة وضمان فاعلية العمليات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، ويتركز دورها على متابعة أعمال الاعتماد الأكاديمي بشقيه المؤسسي والبرامجي ومن مهامها:
- (١) إعداد نماذج المراجعة الداخلية اللازمة لاستيفاء متطلبات التأهل للاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي وأدلة معايير النسخة المطورة للاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي الصادرة من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي.
  - (٢) تدريب منسوبي الكليات والبرامج والعمادات والإدارات على كيفية استيفاء نماذج المراجعة الداخلية وعلى نظم المراجعة للاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي.
  - (٣) التحقق من استيفاء الكليات والبرامج والعمادات والإدارات لمتطلبات التأهل للاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي.
  - (٤) التحقق من استيفاء الكليات والبرامج والعمادات والإدارات لأدلة معايير النسخة المطورة للاعتماد الأكاديمي المؤسسي الصادرة من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي وإبداء الرأي حيالها.

- ٥) توثيق أنشطة الجودة والاعتماد الأكاديمي من خلال جمع البيانات الخاصة بمدى توافر أدلة المعايير والمحكات والمؤشرات وموضوع القياس والتقييم.
- ٦) تدريب الكليات والبرامج والعمادات والإدارات على زيارة محاكاة شبيهة بزيارة المراجعة الخارجية واستخدام أساليبها من المقابلات والمناقشات الفردية والجماعية والملاحظة والفحص الوثائقي.
- ٧) القيام بعمليات المراجعة واعداد التقارير الفنية التي تساعد الجامعة وبرامجها على التأهل للاعتماد الأكاديمي وتقديم الاقتراحات ولأولويات التحسين.

### • وحدة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي

وحدة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي هي إحدى وحدات عمادة التطوير الجامعي، ومن مهامها:

- ١) اقتراح نظام داخلي للجودة بالجامعة.
- ٢) وضع خطة عمل لضمان الجودة بالجامعة.
- ٣) اقتراح السياسات والآليات التي تدعم تحقيق معايير الجودة.
- ٤) متابعة وتقييم تطبيق السياسات والآليات التي تدعم تحقيق معايير الجودة.
- ٥) وضع النظم والمعايير والنماذج المستخدمة لتقويم الأداء.
- ٦) تقديم الدعم الفني لكليات وإدارات الجامعة لمساعدتها على تطبيق معايير الجودة.
- ٧) توثيق الأداء لأنشطة الجامعة التعليمية والبحثية والخدمية.
- ٨) نشر ثقافة الجودة بين منسوبي الجامعة.

### • المكتب التنفيذي للتحويل البرامجي بعمادة التطوير الجامعي

تتمثل في:

- ١) متابعة تطوير البرامج الأكاديمية (تحسين-استحداث - دمج) مع إعداد تقرير عن مدى الالتزام بتوجيهات وزارة التعليم فيما يخص مجال هذا البرنامج.
- ٢) إعداد تقرير عن أنشطة اللجان الاستشارية بالكليات ومتابعة تنفيذ توصياتها.
- ٣) متابعة تطوير وتحديث الخطط الدراسية بالبرامج الأكاديمية بالجامعة.
- ٤) إعداد تقارير عن مدى استيفاء ملف البرامج الأكاديمية بالكليات بما فيها ملفات المقررات.
- ٥) إقتراح ورش عمل لتطوير البرامج الأكاديمية بالجامعة بناء على دراسة واقع الكليات.
- ٦) إعداد تقرير عن مدى اتساق البرامج الأكاديمية بالجامعة مع الإطار الوطني للمؤهلات.
- ٧) متابعة تحديث البرامج الأكاديمية
- ٨) دراسة واقع الوظائف لكل برنامج بالجامعة من خلال تقارير وزارة الخدمة المدنية.
- ٩) التواصل مع لجان تطوير البرامج الأكاديمية بالكليات داخل الجامعة.

## ❖ لجان ووحدات الكليات

### ● لجنة التطوير والاعتماد الأكاديمي بالكليات

تتكون لجنة التطوير والاعتماد الأكاديمي بالكلية من رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإضافة إلى منسقي البرامج الأكاديمية ورؤساء اللجان ذات العلاقة بالتطوير والجودة ومن ذوي الخبرة بالتطوير والجودة، مع مراعاة تمثيل اللجنة من كلا الشطرين وتتبع اللجنة عميد الكلية إدارياً، وعمادة التطوير الجامعي فنياً. **ومن مهامها:**

- ١) التواصل الفعال مع عمادة التطوير الجامعي لتلقي الدعم الفني.
  - ٢) ترسيخ ثقافة التطوير والجودة بالكلية ومتابعة الأنشطة الداعمة لها
  - ٣) متابعة أعمال الجودة بالبرامج الأكاديمية.
  - ٤) التحقق من تطبيق أنظمة الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي بالكلية.
  - ٥) الإشراف على قاعدة بيانات تتضمن كافة مدخلات وعمليات ومخرجات الكلية وتوثيقها وتحديث على موقع الكلية بالمنظومة الجامعية .
  - ٦) مراجعة البيانات والمعلومات والوثائق المتعلقة باستيفاء متطلبات وأدلة الاعتماد الأكاديمي لجميع البرامج الأكاديمية المفعلة بالكلية .
  - ٧) إعداد تقارير دورية عن سير العمل بمجال الاعتماد الأكاديمي ومؤشرات الأداء لبرامج الكلية ورفعها إلى عمادة التطوير الجامعي
  - ٨) التحقق من توافر خطط التحسين والتطوير لجميع أنشطة الجودة والاعتماد بالكلية.
- وفيما يخص تطوير البرامج الأكاديمية تكون اللجنة المختصة بالخطط الدراسية والبرامج الأكاديمية ، وتصميمها وتطويرها ، وتعديلها وتكون من مهامها كالتالي :
- ١) دراسة ما يحال إليها من البرامج الأكاديمية الخاصة بالأقسام العلمية ومقترحات تطويرها أو تعديلها ورفعها لمجلس الكلية أو إعادتها لمجلس القسم لاستكمالها بعد عمل التعديلات من جانبها .
  - ٢) مراجعة الخطوات التي تمت لتطوير البرنامج وفق دليل الجامعة لتطوير البرامج والتأكد من إتباعها
  - ٣) الرفع لمجلس الكلية بناءً على طلب القسم العلمي التابع له البرنامج .

### ● لجنة البرامج الأكاديمية بالأقسام

يشكل مجلس القسم لجنة أو فريق عمل تحت هذا المسمى ، على أن يتولى رئاسة اللجنة رئيس القسم ، أو من يرشحه مجلس القسم من أصحاب الكفاءة والخبرة لرئاسة اللجنة، ويجب أن تضم اللجنة ممثلين عن شطري الطلاب والطالبات وأعضاء من التخصصات الفرعية الدقيقة إن وجدت، وتقوم اللجنة أو فريق العمل بالمهام التالية :

- ١) متابعة البرامج الأكاديمية والخطط الدراسية بالقسم وعمل التقارير اللازمة لذلك .
- ٢) دراسة مقترحات التطوير من أعضاء هيئة التدريس واللجنة الاستشارية للبرنامج والطلاب والخريجين ومتابعة التطورات في المجال وسوق العمل وإعداد التقارير الخاصة بذلك .
- ٣) عمل التقويم والمراجعة الدورية للبرامج بالقسم .
- ٤) في حالة تطوير البرامج الأكاديمية تقوم اللجنة بعمل دراسة شاملة عن أسباب تطوير البرامج الأكاديمية بالقسم بما فيها تحديد الأسباب وعمل المقارنات المرجعية وغيرها من العمليات المحددة .
- ٥) القيام بعملية تصميم وتطوير البرامج الأكاديمية بالقسم بجميع مراحلها المذكورة دليل تصميم البرامج الأكاديمية وتطويرها بجامعة الطائف .
- ٦) المتابعة مع المكتب التنفيذي للنحول البرامجي بعمادة التطوير الجامعي في جميع مراحل التصميم أو التطوير للبرامج الأكاديمية ..

### • وحدة الاختبارات بالكلية:

تضم هذه الوحدة مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة المتميزة بالكلية، ومن مهامها:

- ١) المراجعة الشكلية للاختبارات في مختلف برامج الجامعة.
- ٢) الاطمئنان إلى قياس جميع مخرجات التعلم الخاصة بالمقررات.
- ٣) الإشراف على عمل لجان الاختبارات بالكليات.
- ٤) إعداد تقرير يتضمن نسبة تحقق مخرجات التعلم في جميع برامج الجامعة.
- ٥) الإشراف على وضع الاختبارات بالكلية وارتباطها بمخرجات التعلم الخاصة بالمقررات، ومناسبتها للمحتوى التدريسي للمقررات.
- ٦) الإشراف على سير الاختبارات ومتابعة التزام المراقبين.
- ٧) إعداد تقرير عن سير الاختبارات.
- ٨) التصحيح العشوائي لمجموعة من أوراق الاختبارات لضمان العدالة في وضع الدرجات من قبل أستاذ المادة.
- ٩) الإشراف على إعداد التقارير الخاصة بنسبة تحقق مخرجات التعلم للمقررات والبرامج الأكاديمية.
- ١٠) اقتراح الخطط التحسينية الخاصة بعملية الاختبارات.

## ثانياً : أدوار منسوبي الجامعة

### ❖ أدوار القيادة

تلعب القيادة الإدارية دوراً هاماً في تطبيق نظام إدارة الجودة من خلال الأنشطة والممارسات المختلفة، والمهام التي تسهم في التطبيق الفعال منها :

- ١) تحمل المسؤولية في ظل نظام للمعلومات يساعد على اتخاذ القرارات السليمة لضمان تطبيق نظام إدارة الجودة بالجامعة .
- ٢) غرس مبادئ وسياسات نظام إدارة الجودة لدى المرؤوسين وتوضيح الهدف منها .
- ٣) وضع الإجراءات اللازمة لتطبيق سياسات الجودة بالجامعة ومنهجيتها وآليات محددة وواضحة لنشرها .
- ٤) وضع الآليات التي تضمن توافق أهداف وسياسات نظام الجودة بالجامعة مع استراتيجيتها .
- ٥) توفير الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق نظام إدارة الجودة بالجامعة بمختلف جهاتها .
- ٦) تقديم الدعم والتوجيه المستمر لكافة المشاركين في تطبيق نظام إدارة الجودة بالجامعة
- ٧) المتابعة المستمرة لضمان تحقيق عملية التحسين والتطوير باستمرار .
- ٨) فتح قنوات الاتصال بين القيادات والمرؤوسين بشكل دائم لسرعة الإنجاز ومعرفة المعوقات وإيجاد الحلول لها أثناء تطبيق نظام إدارة الجودة بالجامعة .
- ٩) توزيع الأدوار والمهام على المرؤوسين وتوضيح كيفية تنفيذها .
- ١٠) تحديد آليات تفويض الصلاحيات وتوضيح كيفية استخدامها بالطريقة الصحيحة مما يساعد في فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة بالجامعة .
- ١١) البحث المستمر عن المخاطر المتوقعة حدوثها ووضع الحلول المناسبة لها .

### ❖ أدوار أعضاء هيئة التدريس

- ١) الالتزام باللوائح والأنظمة والسياسات والإجراءات الخاصة بالجامعة .
- ٢) الالتزام بإنجاز ما يوكل إليه من مهام تتعلق بالتطوير والاعتماد الأكاديمي والتخطيط الاستراتيجي كجزء من أعماله اليومية .
- ٣) الالتزام بقواعد السلوك الوظيفي بمختلف الأعمال التي يقوم بها .
- ٤) المشاركة في إجراءات إعداد التقارير وتقييم الأداء بالقسم والبرنامج .
- ٥) المشاركة في أعمال لجنة التطوير الأكاديمي بالكلية ولجنة البرنامج الأكاديمي بالقسم التي يكلف بالعمل في أنشطتها المختلفة تحقيقاً لرسالة وأهداف المؤسسة .
- ٦) عمل التقارير الدورية اللازمة المطلوبة من الكلية أو الأقسام العلمية .
- ٧) المشاركة في تعبئة الاستبيانات الصادرة من إدارة القياس والتقييم أو الكلية والخاصة باستطلاع الرأي لقياس جودة الأداء في مختلف الخدمات المقدمة من الجامعة والكلية .
- ٨) القيام بالتدريس في المرحلتين الجامعية والدراسات العليا.

- ٩) القيام بكافة المهام الأكاديمية التدريسية وغير التدريسية المنصوص عليها في لائحة تأطير العبد الأكاديمي المقررة من مجلس الجامعة.
- ١٠) القيام بالتمرينات والدروس العملية حسب الأنصبة المقررة نظاماً .
- ١١) الإشراف على البحوث الصفية والتكميلية.
- ١٢) الإشراف على رسائل الدكتوراه والماجستير على حسب اللوائح.
- ١٣) حضور جلسات مجلس القسم والإسهام فيه والتصويت على قراراته وتوصياته.
- ١٤) القيام بجميع الأعمال المتعلقة باختبارات المقررات التي يدرسها : ( وضع الأسئلة، والتصحيح، والمراجعة الدقيقة، وإدخالها الحاسب ) .
- ١٥) القيام بما يسند إليه من أعمال من مجلس القسم في حدود اللوائح والأنظمة.
- ١٦) المشاركة في اللجان من القسم والكلية والجامعة.
- ١٧) الإسهام بفاعلية في إجراء البحوث العلمية في تخصصه.
- ١٨) المشاركة في المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية والأكاديمية سواء داخل المملكة أو خارجها في ضوء اللائحة المنظمة لشؤون أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.
- ١٩) الالتزام بتوصيف المقرر ومفرداته ، وإستراتيجيات التدريس والتقييم ، ومراعاة العدالة والموضوعية في تقييم الطلاب ، وإعلام الطلاب بتوصيف المقرر ومفرداته واستراتيجية التدريس الذي سيقوم باتباعها ، وكيفية تقييمهم وتوضيح طرق التقييم المختلفة ، وإعلام الطلاب بالتغذية الراجعة عن أدائهم ونتائج التقييم .
- ٢٠) الالتزام بإعداد حقيبة المقرر واستيفاء كافة المعلومات والبيانات المطلوبة لإتمام هذا العمل .
- ٢١) الإلتزام بمهامه المتعلقة بالإرشاد الأكاديمي للطلاب ، والإلتزام بالتواجد بالأوقات الخاصة بذلك .

### ❖ أدوار الموظفين

- ١) الإلتزام بوقت الدوام الرسمي سعياً لإنجاز العمل
- ٢) الابتعاد عما يسيء للشرف والكرامة
- ٣) التعامل مع الرؤساء في العمل والمرؤوسين بالتعاون والاحترام
- ٤) عدم استغلال السلطة والمحافظة على أسرارها
- ٥) الإلتزام بكل ما يسند إليه من أعمال من قبل الرئيس المباشر في العمل
- ٦) المشاركة في أنشطة التطوير المهني المختلفة بالجامعة .
- ٧) المشاركة في البرامج التدريبية المقدمة من الجامعة سعياً لتحسين الأداء .
- ٨) الإلتزام باللوائح والأنظمة والسياسات والإجراءات الخاصة بالجامعة والتي تتعلق بمجال عمله .

## ❖ أدوار الطلاب

الطلب من أهم محاور العملية التعليمية ، وله دور هام في المشاركة في تطبيق نظام الجودة بالجامعة وخاصة جودة التعليم ، ومن الأدوار التي يقوم بها الطالب لتحقيق ذلك يتلخص في النقاط التالية :

(١) المشاركة في مختلف المبادرات والأنشطة الخاصة بتحقيق الجودة بالجامعة من خلال المحاور التالية :

- المشاركة في العمل الجماعي والتطوعي .
- المشاركة في الأنشطة المجتمعية من خلال المشاركة في البرامج التوعوية المختلفة المجتمعية منها والبيئية وأيضاً المشاركة في البحوث والندوات العلمية المقدمة من الجامعة .
- المشاركة في أنشطة التعليم والتعلم .
- المشاركة في أنشطة الدعم الطلابي من خلال التعرف على دليل الطالب والمرشد الأكاديمي والموارد التعليمية بالجامعة كالمعامل والمكتبة المركزية وغيرها من الموارد

(٢) المشاركة في تطبيق استراتيجيات التدريس المختلفة والتي تم إعلامه بها من عضو هيئة التدريس في بداية الفصل الدراسي .

(٣) الحرص على معرفة توصيف البرنامج الذي سيقوم بدراسة المقررات التي تتضمنه .

(٤) ضرورة التعرف على توصيف المقرر ومفرداته ومخرجات التعلم المستهدفة من دراسته والإلتزام بما يسند إليه من تكاليفات متعلقة بالمقرر .

(٥) المشاركة في البرامج التدريبية والأنشطة المختلفة المقدمة من الجامعة .

(٦) ضرورة التعرف على نظم الاختبارات والقواعد المتبعة بها بالجامعة .

(٧) ضرورة تقييم الاستبانات الإلكترونية المقدمة من إدارة القياس والتقويم .

(٨) ضرورة التعرف على عملية تقييم المقررات الدراسية وطرق التقييم المختلفة المستخدمة

(٩) الحرص على إمداد فريق المراجعة الداخلية بالمعلومات الصحيحة عندما يتم الطلب منهم بذلك .

(١٠) مساعدة الزملاء من الطلاب في عمليتي الفهم والتعلم .

(١١) مناقشة عضو هيئة التدريس عن نتائج الاختبارات للتعرف على ما أخطأ به وتجنب الخطأ مرة أخرى .

(١٢) التعرف على المرشد الأكاديمي الخاص بالطالب والتواصل معه بشكل دائم ، والتعرف على أوقات تواجده بالكلية والاستفسار منه على كل ما يريد معرفته



## مصطلحات الدليل

المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في المملكة العربية السعودية للمساعدة في تحقيق فهم مشترك للمفاهيم والمصطلحات الهامة المستخدمة في نظام الاعتماد وضمان الجودة. قررت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي تعريف المصطلحات بالمعاني التالية على أن يتم استخدامها لأغراضها. التعريفات مكتوبة بالخط المائل، ويليه تفسيرات موجزة.

### المساءلة

تحمل فرد أو مؤسسة أو منظمة مسؤولية أنشطتها تجاه سلطة أخرى. في مرحلة ما بعد التعليم الثانوي، عادة تكون المؤسسة "مسؤولة"، ويجب أن تقدم تقارير إلى الحكومة أو الجهة الحكومية التي توفر لها التمويل وتوافق على إنشائها. وفي إطار المؤسسة، يتشارك أعضاء هيئة التدريس والموظفون في تحمل "المسؤولية" أمام الإدارة العليا و بدورها تقف الإدارة العليا مسؤولة أمام المجلس. في أنظمة ضمان الجودة والاعتماد، عادة ما يكون هناك فصل بين المنظمات المسؤولة عن المساءلة المؤسسية وتلك المسؤولة عن تقييم الجودة المستقل .

### الاعتماد

شهادات رسمية تمنحها هيئة معترف بها تؤكد أن البرنامج التعليمي أو المؤسسة التعليمية يفيان بالمعايير المطلوبة. من أجل الاعتماد، يجب أن تمثل المؤسسات أو البرامج للمعايير العامة المتوقعة للممارسة الجيدة. وقد حددت الهيئة المعايير التي ستطبقها في وثيقتين، معايير ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي ومعايير ضمان الجودة والاعتماد في برامج التعليم العالي. وهناك أيضا إشارة إلى عدد من الوثائق منها الإطار الوطني للمؤهلات والذي يصف المعايير العامة المتوقعة لنتائج التعلم في أربعة مجالات للتعلم؛ وبيان يظهر تطبيق هذه المعايير على برامج التعليم عن بعد، وهناك أيضا معايير للتدريب التقني قيد الإعداد. وتم توضيح هذه البيانات في الشروط العامة المطبقة في جميع مجالات الدراسة. ومن الضروري أيضا للبرامج أن تلبى المتطلبات اللازمة للممارسات المهنية في العديد من المجالات المهنية. ولم تقم الهيئة بتوفير تفاصيل هذه المتطلبات بعد، وإلى أن يتم توفيرها، من المتوقع من المؤسسات أن تدرس متطلبات الهيئات الدولية المتخصصة المانحة للاعتماد في مجال الدراسة المعني. ويمكن منح الاعتماد في البداية على أساس مؤقت، وسوف يكون ذلك عادة أثناء دراسة خطط لبرنامج أو مؤسسة جديدة. وبعد تطبيق البرنامج لفترة كافية من الوقت وإتمام أول دفعة من الطلاب للبرنامج، يتم إجراء مراجعة ويمكن أن يتم منح البرنامج الاعتماد

الكامل بدلا من المؤقت. وعادة ما يكون الاعتماد سار لمدة خمس سنوات بعدها تحتاج البرامج إلى مراجعة يتم من خلالها تجديد الاعتماد كل خمسة سنوات.  
هنالك أشكال متعددة من الاعتماد لأنظمة ضمان الجودة في مختلف البلدان. انظر وصف الاعتماد المؤسسي، واعتماد البرامج ، والاعتماد المهني، والاعتماد المؤقت، والاعتماد الدولي.

## التقويم

عملية قياس الأداء بالنسبة إلى المعايير أو المقاييس المتبعة يطبق التقويم في سياقين مختلفين: فالمعنى الأولي للمصطلح هو تقويم أداء الطلاب في الاختبارات أو الامتحانات أو غيرها من المهام لتقويم تحقيق نتائج التعلم المرجوة، وعملية تقويم جودة أداء العناصر داخل إطار المؤسسة التعليمية.  
المعنى الثاني للمصطلح أنه يستخدم لتقويم جودة التعليم، وفعالية برنامج أو مقرر ما في تحقيق أهدافهما، أو فعالية العديد من العناصر الأخرى من عمليات المؤسسة. ويمكن الحصول على معايير الأداء لأغراض التقويم هذه من مصادر مختلفة ، ولكن من وجهة نظر الهيئة المتبعة في تنفيذ مسؤولياتها المتعلقة بمنح الموافقة والاعتماد، يتم تعريف المعايير في الوثائق التي أقرتها لهذه الأغراض، وبخاصة الإطار الوطني للمؤهلات ومعايير ضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي.

## التقويم الخارجي:

مراجعة مستقلة للتحقق من التقارير التي تمثل سجل النشاط الحقيقي والصحيح وأن المعايير المعترف بها قد تم تحقيقها.  
يستخدم مصطلح "المراجعة" على نطاق واسع لمراجعة الحسابات المالية والتي تقوم بها سلطة مستقلة للتحقق من دقة التقارير المالية والامتثال للمعايير المحاسبية.  
يستخدم هذا المصطلح في أنظمة الجودة للمرحلة ما بعد الثانوية للإشارة إلى عمليات التقويم الخارجية المستقلة لجودة المؤسسة وعمليات ضمان الجودة التي تبنتها. وترتكز المراجعات في المقام الأول على تقارير عن الدراسات الذاتية التي أجرتها المؤسسة، والتحقق من نتائج تلك الدراسات الذاتية كما هو الحال بالنسبة لمراجعة الحسابات المالية. وعلى الرغم من اعتماد معايير الممارسات الجيدة في عمليات التقويم الخارجية، إلا أنه من المعتاد خلال مراجعة الجودة إيلاء اهتمام خاص للأهداف التي حددتها المؤسسة، وتقديم تقرير حول ما إذا كانت العمليات المستخدمة في مؤسسة ما فعالة في تحقيق تلك الأهداف أم لا.

## المقارنة المرجعية:

نقاط المقارنة أو مستويات الأداء المستخدمة لتحديد الأهداف وتقييم الأداء. من الممكن أن تكون مقاييس المقارنة المرجعية هي مستويات الأداء الحالية في المؤسسة (على سبيل المثال، المعدل الحالي لتخرج الطلاب في دراسات إدارة الأعمال)، أو المعايير التي وضعتها وكالة خارجية، أو معايير الأداء في مؤسسة أخرى أو مجموعة من المؤسسات المختارة للمقارنة. (على سبيل المثال، عدد من الإصدارات البحثية لكل موظف أكاديمي يعمل بنظام الدوام الكامل في جامعة س). ويجوز لمؤسسة ما اختيار مؤسسة أخرى مماثلة لها لتكون المرجع الذي يمكن مقارنة جودة عملها على أساسه، أو مقارنة أجزاء معينة من المؤسسة مع مجموعات مماثلة داخل إطار المؤسسة. عادة ما يستحب استخدام المؤشرات (مثل تلك المذكورة أعلاه) والتي يمكن سردها في الشروط الخاصة في هذه المقارنات.

## الساعات المعتمدة

النقاط أو الساعات المخصصة من قبل المؤسسة لتحديد كُـلٍ من متطلبات العمل، أو حجم أو مقدار التعلم المتوقع لوحد أو مادة ما أو برنامج دراسي معين. من الممارسات الشائعة تعيين عدد من الساعات أو النقاط المعتمدة للوحدات أو المقررات الدراسية ضمن البرنامج التعليمي، وتحديد قدر من الساعات أو النقاط المعتمدة لإجمالي البرنامج. كما أنه قد يتوافق عدد الساعات المعتمدة مع مدخلان برنامج تعليمي ما مثل عدد ساعات التدريس، أو أعمال المختبرات، أو توقعات الوقت المستغرق في الدراسة الموجهة ذاتيا. ويستخدم مصطلح "الساعات المعتمدة" في هذه النظم على أساس الصيغ التي توفر مستويات مختلفة لتقييم التعليم الرسمي، أو التعليم في المختبر أو المشاركة في الفصل، أو التدريب العملي. كما يستخدم مصطلح "الساعات المعتمدة" في بعض الأنظمة الأخرى للجزء النظري للتعليم الذي حققه المتعلم العادي على مدى فترة من الزمن. والساعات أو النقاط المعتمدة المعينة لعدد معين من العمل أو التعلم يختلف من دولة لأخرى. فعلى سبيل المثال، تستخدم بعض الدول النظام الأمريكي كارنيجي لاحتساب الساعات المعتمدة والذي يخصص ٣٠ ساعة للقدر المتوقع عادة للعمل الأكاديمي في السنة الدراسية الواحدة بنظام الدوام الكامل في المرحلة الجامعية. بينما تستخدم بعض البلدان الأخرى نظام النقاط بحيث تكون ١٢٠ نقطة وهو ما يعادل حجم التعلم. ومن الممارسات الشائعة في المملكة العربية السعودية، استخدام ٣٠ ساعة (أو أكثر قليلا حسب عدد ساعات الاتصال وطريقة التدريس) للعمل المتوقع في العام الدراسي الواحد.

## مجالات التعلم

عبارة عن فئات واسعة لمخرجات التعلم المتوقعة من برنامج دراسي معين يطلق وصف مجالات التعلم عادة على عدد من المعارف والمهارات التي يتوقع من الطالب أن يكتسبها في برنامج ما مجتمعة ضمن فئات واسعة. وعلى الرغم من تباين أعداد ومسميات هذه الفئات ، إلا أن مجالات التعليم عادة ما تشتمل على خمس إلى سبع فئات تنطوي على أنواع مختلفة من التعليم وطرق التدريس وتقييم التعليم في هذه الفئات. ومن مجالات التعليم المستخدمة في مكون التعليم العالي للإطار الوطني للمؤهلات

## التقويم

عملية تقدير وإعطاء قيمة لمرفق أو نشاط معين. يستخدم مصطلح تقويم أحيانا بالتبادل مع مصطلح تقييم ولكن معناه مختلف قليلاً حيث يرتبط بالقرارات المتعلقة بجودة أو قيمة المسألة قيد النظر. وقد يكون العنصر "المقيّم" للدراسة أكثر اتساعاً في معناه وأكثر تفصيلاً من التقييم الذي يرتبط عادة بقياس الأداء بالنسبة لمعايير ثابتة ومحددة سلفاً.

## ضمان الجودة الخارجي

عمليات مراجعة وتقويم المؤسسات وبرامجها وأنشطتها من قبل وكالة خارجية مستقلة.

ضمان الجودة الخارجي عادة ما يكون تقويمات النظراء الدورية المستقلة على أساس تقارير الدراسات الذاتية وهي معدة لغرضين هما تقويم الجودة والتأكد من صحة نتائج الدراسات الداخلية.

وعادة ما يكون تقويم الجودة الخارجي أكثر انتقائية من عمليات التقويم، ويمكن أن يولي اهتماماً خاصاً لنتائج تعليم الطلبة وغيرها من المسائل المعرفية على أنها أولويات السياسة من قبل المؤسسة، أو من قبل الجهة الحكومية التي ترتبط بها هذه المؤسسة. وقد ينطوي ضمان الجودة الخارجي على دراسة مؤشرات الأداء الرئيسية المنتقاة لاستخدامها في عمليات التقويم على المستوى الوطني.

## الغايات أو الأهداف

عبارات عامة تصف التعداد المنشود، تقوم بتوفير دليلاً لوضع الأهداف والتخطيط التفصيلي. فالغايات أو الأهداف العامة تقع بين رسالة المؤسسة، التي تحدد الأغراض العامة للمؤسسة، والأهداف المحددة التي أعدت من أجل تحقيق الغايات، والتي عادة ما تصف نتائج محددة يمكن قياسها بتوقيت محدد. ويمكن لها أن تتصل بأي جانب من جوانب أنشطة المؤسسة.

## المدخلات

الموارد المتاحة للمؤسسة والتي تستخدمها لتقديم برامجها. تشمل المدخلات الموارد المالية، والمرافق والتجهيزات ، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب. ويمكن أن تشمل مؤشرات كفاءة أعضاء هيئة التدريس فالمدخلات يمكن أن تشمل على عدد أعضاء هيئة التدريس ومؤهلاتهم ونسب الموظفين إلى الطلاب. ويمكن أن تتضمن مؤشرات التجهيزات بعض الجوانب مثل نسبة معامل الحاسوب إلى عدد الطلاب، أو معدل انخفاض الوقت بسبب وجود أعطال في المعدات. حتى وقت قريب اعتمد نظم ضمان الجودة اعتمادا كبيرا على مؤشرات المدخلات كمحكات للجودة، وذلك باستخدام أشياء مثل الموارد المالية، ومؤهلات أعضاء هيئة التدريس، وإمكانات المكاتب، وتوفر أجهزة الحاسوب. ولكن على الرغم من أن هذه النظم لا تزال لها أهمية بصفتها عوامل تمكين، فقد انتقل الاهتمام الآن إلى نتائج التدابير المتصلة بجودة البحوث ومخرجات تعليم الطلاب.

## الاعتراف بالمؤسسة

الاعتراف بالمؤسسة يكون بناءً على الإقرار بأن الموارد والعمليات ونتائج التعليم الخاصة بها تلي المعايير المطلوبة لمؤسسة من نوعها، ومستوى برامجها. الاعتراف بالمؤسسة عادة ما يحدد مجالات الدراسة التي تعتبر المؤسسة قادرة على تقديمها والمستويات التي يمكن إتاحتها. ويقوم الترخيص النهائي الصادر للسماح للمؤسسة بالتشغيل بتحديد مستويات ومجالات البرامج المسموح لها بتقديمها. على سبيل المثال، قد تكون كلية ما معتمدة لتقديم برامج في الدراسات التجارية والهندسية حتى مستوى البكالوريوس، وفي العلوم التطبيقية حتى مستوى الدبلوم. وقد تكون الجامعة التي تركز على هذه المجالات بعينها قد تم الاعتراف بها لتقدم برامج تصل إلى مستوى الدكتوراه في العلوم والهندسة والأعمال التجارية وحتى مستوى درجة الماجستير في العلوم الاجتماعية. ويشير الاعتراف المؤسسي إلى أن المؤسسة لديها القدرة على تقديم برامج معينة في مجالات الدراسة حتى المستوى المحدد. ويحدد الترخيص النهائي رسميا ما هي مخولة للقيام به. ويجب اعتماد كل برنامج مقدم ضمن تلك الحدود لضمان أن البرنامج يلي المعايير المطلوبة.

## ضمان الجودة الداخلي

هي العمليات التي تقوم بها المؤسسة التعليمية لضمان جودة أدائها في كافة الأنشطة. لا يشمل ضمان الجودة الداخلي عمليات الرصد والتأكد من أن المؤسسة تدير أعمالها بشكل جيد فحسب، ولكن أيضا استخدامها من تلقاء نفسها للأشخاص من خارج المؤسسات الأخرى، من الصناعة أو المهن، أو من غيرها من وكالات الاعتماد أو ضمان الجودة

من أجل المراجعة وتقديم المشورة بشأن برامجها وأنشطتها. وعادة ما يكون ضمان الجودة الداخلي شاملاً، بحيث يتعامل مع المدخلات والعمليات والنتائج، وجميع مجالات أنشطة المؤسسة، وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في جميع أنحاء المؤسسة.

## الاعتماد الدولي

اعتماد مؤسسة أو برامجها من خلال وكالة اعتماد أنشئت في بلد آخر. قامت عدد من المؤسسات بالترتيب لتقويم واعتماد كلياتها أو برامجها من قبل الوكالات الدولية المانحة للاعتماد كجزء من ترتيبات ضمان الجودة لديها. وقد ثبتت جدوى ذلك في تحفيز إجراء مراجعات داخلية صارمة وتطوير الجودة فضلاً عن ترسيخ سمعتها. وهذه الأنشطة ليست مطلوبة كجزء من نظام الاعتماد وضمان الجودة في المملكة العربية السعودية، ولكن عندما يتم إجرائها تعتبر جزءاً من عمليات التقويم وضمان الجودة الداخلية للمؤسسة. أما الأعمال التي تمت والنتائج التي تم التوصل إليها فسيتم دراستها وسوف تؤخذ في الاعتبار أثناء المراجعات التي تقوم بها الهيئة.

## مؤشرات الأداء الرئيسية ((Kips

مؤشرات أداء مختارة وتعتبر ذات أهمية خاصة لأغراض تقويم الأداء. يجوز للمؤسسة تحديد قائمة مختصرة لمؤشرات الأداء الرئيسية التي تعتبرها ذات أهمية خاصة في مجال تقويم الأداء، وتحتاج إلى دليل على تلك المؤشرات من عدد من أقسام المؤسسة، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى تختارها كل مجموعة أو قسم في المؤسسة لأغراضها الخاصة، وبالمثل، فإن وكالة وطنية للجودة مثل الهيئة يمكن أن تحدد قائمة صغيرة من المؤشرات بحيث تعكس قضايا وطنية أو أهداف سياسات معينة لكي يتم استخدامها من قبل جميع المؤسسات.

## مخرجات التعلم

المعارف والمهارات الناتجة من المشاركة في المقرر أو برنامج معين. مخرجات التعلم مصطلح شائع للإشارة إلى التعلم الناتج عن مقرر أو برنامج دراسي تلقاه الطلاب. ونتائج التعلم هي نتيجة لعملية التدريس. وكثيراً ما تكون الإشارة إلى مخرجات التعلم المرجوة وهي نتائج التعلم التي يستهدف البرنامج أو المقرر تنميتها. وقد حددت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد فئات عريضة أو أنواع مخرجات التعلم في مجالات أو مجموعات خمس، المعرفة، والمهارات المعرفية، ومهارات التعامل والمسؤولية والاتصالات، وتقنية المعلومات والمهارات العددية، والمهارات النفسحركية، كما قامت بوصف مستوى المعرفة والمهارات المتوقعة لمختلف المؤهلات. وهناك اختلافات في كيفية تنمية نتائج التعلم من قبل الطلاب، علاوة على أن أحد المظاهر الهامة لتخطيط البرامج

والمقررات الدراسية هو التخطيط لعمليات التدريس وأشكال التقويم التي ستكون مناسبة للأنواع المختلفة من مخرجات التعلم المرجوة.

## رسالة المؤسسة

بيان عام موجز يحدد أهداف السياسات الرئيسية لتطوير المؤسسة. على الرغم من كونه يصاغ في عبارات عامة، إلا انه ينبغي أن يكون بيان الرسالة دقيقا بما فيه الكفاية ليكون بمثابة دليل للتخطيط واتخاذ القرارات على جميع مستويات المنظمة، وينبغي فعلا أن يستخدم كأساس لصنع القرار. (على سبيل المثال ، "تحقيق سمعة دولية لجودة البحوث التطبيقية ونقل التقنية، والإبداع ومهارات إدارة المشروعات لدى الخريجين.")

## طريقة التدريس

تتضمن أشكال التعليم المختلفة مثل: المحاضرات، الدروس الإضافية، التدريب العملي، الواجبات الدراسية،..... الخ

يقوم تنظيم التعليم عادة على طرائق التدريس المخطط لها عن طريق الساعات المعتمدة لكل مقرر دراسي ، والتي بدورها تُخصص على أساس مقدار وقت الاتصال في كل من هذه الطرق. ومن الأمثلة على ذلك المحاضرات ، أو الدروس الخصوصية ، أو التدريب العملي . وينبغي عدم الخلط بين هذا المصطلح واستراتيجيات التدريس التي هي من الأساليب التي يستخدمها المعلم ضمن واحدة أو أكثر من هذه الطرق لتقديم المعلومات، أو تطوير مهارات وسلوكيات حل المشاكل و تحمل المسؤوليات. ويمكن إدراج استراتيجيات مختلفة في مختلف طرق التعليم كجزء من التخطيط التربوي لتطوير نتائج التعلم المرجوة.

### الأهداف

هي عبارات محددة تطبق رسالة وأهداف المؤسسة على مجالات معينة من الأنشطة التعليمية، وتشير إلى النتائج المرجوة.

ينبغي تحديد الأهداف وفقا لشروط قياسية محددة بالإضافة إلى مستويات الأداء التي يتعين تحقيقها في غضون الفترات الزمنية المذكورة. وقد ترتبط الأهداف بمخرجات التعليم المرجوة. ويمكن الإشارة إليها على أنها أهداف التعليم، أو أهداف المقررات الدراسية و البرامج التعليمية. كما يمكن أيضا وضع أهداف لبرامج تعليمية أو لتطوير مؤسسي بحيث لا يكون بالضرورة متعلقاً بمخرجات التعليم. ويمكن التعبير عن الأهداف بصفاتها مستويات أداء محددة بناء على مؤشرات. (على سبيل المثال ، " بحلول عام ٢٠٠٨ ، ٨٠ ٪ من طلبة السنة النهائية سوف يحققون حد أدنى من الدرجات لا يقل عن xxxx من xxxx (في اختبار اللغة الإنجليزية). وقد تعتمد الأهداف على أحكام فاصلة (تقوم على أساس مستويات محددة مسبقا لقياس الأداء) أو على معدلات إحصائية (على أساس مقارنة الأداء مع مجموعات أخرى من المؤسسات).

## المخرجات

نتائج عمليات التعليم والتعلم والبحث في المؤسسة. يستخدم هذا المصطلح عادة كوصف نوعي لما تنتجه المؤسسة أو البرامج كمحصلة نهائية لعملياتها التعليمية. فعلى سبيل المثال، تعني الإشارة إلى نتائج تعليم الطلبة عادة كفاءة مستواهم التعليمي وما يمكنهم عمله لإكمال البرامج التي سجلوا بها. وبالمثل، عادة ما تكون نتائج الأبحاث متعلقة بجودة البحوث وأثرها عوضاً عن كونها مجرد إحصاء للإصدارات أو المشاريع البحثية المكتملة.

### تقويم النظراء

تقويم وتقديم تقارير عن برنامج ما أو مؤسسة معينة أو جزء من مؤسسة من قبل مقيمين خارجين ذوي خبرة من المؤسسات أو المهن المماثلة ومختصين في المجال المعني ، أو بالتنسيق مع هيئة أو إدارة في مؤسسات التعليم العالي. إن من أهم عناصر هذا المفهوم أن المقيمين هم نظراء لديهم الخبرات الضرورية في المؤسسات أو البرامج المماثلة. كما أنهم على دراية كافية بطبيعة وأغراض المؤسسة والتحديات التي تواجهها. ومن المهم أن تعترف المؤسسة قيد التقويم بأهمية دورهم. ومن الضروري أيضاً أن يكون المقيمين مستقلين تماماً عن المؤسسة التي يجري مراجعتها حتى لا يكون هناك تضارب حقيقي أو تصوري في المصالح، كما يجب أن يكونوا مديريين بعناية على مهمتهم وملتزمين بالمساعدة في التطوير. وينبغي أن يتسموا بالحساسية تجاه رسالة وأهداف المؤسسة وبرامجها فضلاً عن كونهم على دراية بالمعايير الدولية لنوع البرنامج التعليمي أو المؤسسة التعليمية قيد المراجعة.

### مؤشرات الأداء

أشكال محددة من الأدلة (يتم عادة اختيارها مسبقاً) تستخدمها المؤسسة أو أي وكالة أخرى لتقديم دليل على جودة الأداء. ينبغي أن تكون مؤشرات الأداء محددة وذات صلة مباشرة قدر المستطاع بالأهداف والمقاصد التي تتعلق بها. ولكن التدابير المباشرة لبعض أهم الأهداف (مثل جودة التعلم لدى الطلاب) يصعب العثور عليها في بعض الأحيان. وبناء عليه، فإنه يجب استخدام بعض الأدلة غير المباشرة أحياناً مثل تقييم الطلاب للبرامج، ونتائج التوظيف واستطلاعات آراء أرباب العمل. وبما أن المؤشرات غير المباشرة يمكن أن تخضع لمؤثرات أخرى فمن المعتاد أن تستخدم عدة مؤشرات مختلفة ولكنها ذات صلة بالأهداف المهمة، بالإضافة إلى تفسيرها باستخدام نظام مستقل للتحقق من التفسيرات. ويستخدم مصطلح "المثلثات" أحياناً في عدة مؤشرات لتقديم أدلة عن هدف معين من وجهات نظر مختلفة. فعلى سبيل المثال، يمكن الحصول على دليل على كفاءة أعضاء هيئة التدريس من خلال عدة مؤشرات مثل مستويات المؤهلات، ونتائج البحوث، وتصنيف الطلاب لفاعلية التدريس.



## العمليات

تتضمن الترتيبات الإدارية والسياسات والإجراءات التنظيمية التي تقوم بها مؤسسة تعليمية ما في مجال تخطيط ، ومراجعة وتقديم برامجها. العمليات هي ما يحدث في مؤسسة ما من استخدام المدخلات المتاحة لديها لإنتاج المخرجات والنتائج الخاصة بها. ويشمل هذا التعبير عمليات التدريس وإجراءات التقييم وعمليات إدارة البحوث والأنشطة الاجتماعية، فضلا عن مجموعة واسعة من الأنشطة الأخرى التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على البرامج التعليمية.

## اعتماد مهني

اعتماد برنامج لإعداد الطلاب لمهنة ما، وأن ذلك البرنامج يطور المعارف والمهارات اللازمة لممارسة المهنة المعنية وفقا لمستوى الكفاءة المطلوبة. يهدف الاعتماد المهني إلى ضمان أن البرامج التعليمية تفي بالمعايير الأكاديمية العامة، وإلى تنمية معارف ومهارات محددة لممارسة المهنة المعنية في المجتمع. ويطبق هذا في معظم البلدان في مجالات مهنية مثل الطب وغيرها من المجالات ذات الصلة بالصحة، والهندسة، والمحاسبة، وعلم النفس، والقانون وغيرها. وفي بلدان أخرى، يُمنح هذا النوع من الاعتماد المهني المتخصص من قبل الجمعيات المهنية المعترف بها من قبل الحكومة أو من جانب الوكالات الحكومية. لهذا الغرض. ويختلف هذا النوع من الاعتماد عن الاعتماد الأكاديمي الذي يمنح شهادة بأن البرنامج يلبي المعايير الأكاديمية، ويتوافق مع متطلبات الإطار الوطني للمؤهلات. وفي الممارسة العملية، عادة ما يتطلب الأمر الاعتماد الأكاديمي والمهني على حد سواء للمجالات المهنية على الرغم من إمكانية الجمع بين الاثنين في عملية اعتماد واحدة.

## البرنامج

هو برنامج منظم للدراسة يتبعه الطلبة في مجال أكاديمي ، أو يؤدي إلى التأهيل المهني ، بحيث أن النجاح في إتمامه يؤهلهم للحصول على درجة أكاديمية. يعتبر البرنامج مجموعة متكاملة من المقررات الدراسية والأنشطة التي تؤدي إلى مؤهل، ولكن التمييز بين ما يعتبر برنامج واحد أو مجموعة من البرامج ذات الصلة من الصعب تحقيقه، ويمكن توضيحه على النحو الأمثل من خلال الأمثلة. يعتبر برنامج درجة البكالوريوس الخاص بإعداد الطالب ليكون مهندسا مدنيا مختلفا عن برنامج إعداد مهندس ميكانيكي، على الرغم من إمكانية وجود بعض المقررات الدراسية المشتركة بينهما. وبالمثل، إذا كان طالب قد أكمل برنامج درجة بكالوريوس ويود أن يلتحق ببرنامج الدراسات العليا الذي يؤهل لدرجتي الماجستير والدكتوراه في نفس المجال العام، فهذا من شأنه أن يعتبر برنامج منفصلا. ويتصل الاختبار في هذه الأمثلة بوجود مؤهل يعتبر كاملا

في حد ذاته. أما بالنسبة للبرنامج المهني، فهو يؤهل الشخص الذي درس البرنامج للممارسة المهنية في هذا المجال. وهذا التمييز لا يتعلق بالضرورة بالتنظيمات الإدارية لمؤسسة تعليمية ما أو لكلية معينة. وفي المثال المذكور، فإن من المرجح أن قسم الهندسة المدنية سوف يقدم كلا من الدراسة الجامعية وبرامج الدراسات العليا. ومن الممكن أيضاً أن تقوم مؤسسة بتنظيم نفسها بهذه الطريقة بحيث تعمل كإدارة واحدة تقدم برامج في كل من الهندسة الميكانيكية والمدنية وذلك وفقاً لرغبتها.

وليس من الضروري أن يمثل مسمى الدرجة الأكاديمية دليلاً مفيداً لما ينبغي اعتباره برنامجاً تعليمياً. فعلى سبيل المثال، فإن المسميات العامة مثل بكالوريوس الآداب، أو بكالوريوس إدارة أعمال، أو بكالوريوس العلوم، من الممكن أن يندرج تحتها العديد من البرامج المختلفة. فتحت تصنيف الآداب يمكن إدراج برامج في التاريخ والعلوم الاجتماعية، وعلم النفس، والعمل الاجتماعي، أو غيرها. ويمكن أن تتضمن درجة إدارة الأعمال برامج منفصلة للمحاسبة، أو الاقتصاد، أو التنظيم والإدارة، وهذه البرامج ستكون مختلفة تماماً وتؤهل لمهارات مهنية مختلفة على نحو تام.

وعلى الرغم من أن البرامج التي استخدمت في هذه الأمثلة ينبغي اعتبارها كيانات منفصلة، وينبغي اعتمادها على هذا النحو، يمكن دراسة مجموعات من البرامج ذات الصلة معاً في عملية الاعتماد شريطة أن يكون من الممكن لفريق عمل التقييمات الخارجية أن يضم الخبرات الضرورية.

### اعتماد البرامج.

اعتماد برنامج تعليمي للدراسة من خلال منحه شهادة تبين أنه يلبى المعايير المطلوبة لتقديم برنامج تعليمي في هذا المجال على المستوى المطلوب.

يتضمن اعتماد البرامج قراراً بأن الجودة والمعايير المطبقة مناسبة للدرجة التي يؤهل لها. ويأخذ تقييم المعايير في الاعتبار طبيعة كل من التعليم والتعلم في مختلف مجالات الدراسة، بالإضافة إلى مستوى التعليم ومدى صعوبته، وكمية التعلم المطلوبة للدرجة العلمية. وقد تم تحديد المعايير العامة لنتائج التعلم بالنسبة للبرامج التي تؤهل إلى درجات مثل البكالوريوس، والماجستير والدكتوراه في الإطار الوطني للمؤهلات ويجب الوفاء بها في جميع البرامج التي تؤدي إلى هذه الدرجات، بغض النظر عن نوع المؤسسة التي تقدم البرنامج. وبالإضافة إلى تلبية متطلبات أطر العمل، يجب أن يفي البرنامج بالمعايير المحددة في "معايير ضمان الجودة والاعتماد لبرامج التعليم العالي"، وبالنسبة للبرنامج المهني، يجب أن يوفر معارف محددة فضلاً عن المهارات اللازمة لممارسة المجال المعني.

## الاعتماد المؤقت

الاعتماد بشكل مؤقت لبرنامج أو مؤسسة تعليمية جديدة بعد تقويم خطط التنمية. قد يتم اعتماد برنامج تعليمي معين أو مؤسسة تعليمية جديدة بشكل مؤقت على أساس خطط تفصيلية. ويتيح ذلك الفرصة للمؤسسة لبدء العمل، أو لتدريس هذا البرنامج بقدر معقول من الثقة من أنه إذا كان يجري تنفيذ الخطط على النحو المقترح من المرجح أن يتم منح الاعتماد. ويقصد بهذه العملية أن الطلاب يمكنهم الاعتماد على كفاءة المؤسسة والبرامج المعتمدة بصفة مؤقتة عند تقديمها للمرة الأولى. ويتم رصد أعمال المؤسسة خلال هذه المرحلة الأولية وتقديم تقارير عن التقدم الذي يجب أن يحرز. ويجب منح الاعتماد الكامل بعد أن تستكمل أول دفعة من الطلاب برامجها. وإذا كانت الخطط لا تنفذ على مستوى مقبول من الجودة وفي غضون الوقت المحدد للاعتماد المؤقت ، فإنه سوف يتم إلغاؤها وسحب ترخيص المؤسسة أو تقديم البرنامج التعليمي .

### الجودة

القيمة أو القدر الكمي أو المستوى الذي يمنح لمؤسسة تعليمية أو برنامج تعليمي مقارنة بالمعايير المقبولة عموماً لمؤسسة تعليمية أو برنامج تعليمي من نوعه. يعتمد تقويم الجودة عموماً على الأداء المتعلق بالمعايير المقبولة من الممارسات الجيدة. ولكن أيضاً "ملائمة الهدف للرسالة" الذي يأخذ بعين الاعتبار أن هناك متطلبات مختلفة لأنواع مختلفة من المؤسسات أو البرامج. كما أن هناك اختلافات هامة في الرسالة والتي لها صلة بدراسة جودة المؤسسات. ويتم أيضاً دراسة "ملائمة الهدف للرسالة" حتى يؤخذ في الاعتبار مدى مناسبة رسالة المؤسسة للبيئة التي تعمل فيها.

ويعتبر مصطلح "الجودة" مصطلح نسبي مقارنة بمصطلح "القيمة" أو "المعيار" في سياقات أخرى. وعند استخدامه في التخطيط والتقويم في مرحلة ما بعد التعليم الثانوي، ينبغي أن يرتبط المصطلح ببعض الخصائص المحددة وبعض مستويات أو معايير الأداء.

وعندما يستخدم المصطلح بشكل عام دون تحديد لأي خصائص للنظام (على سبيل المثال كما هو الحال في "جودة التعليم العالي" أو "جودة مؤسسة ما") فسوف يمثل إشارة إلى مجموعة من العناصر منها على سبيل المثال لا الحصر مستوى تحصيل الطلاب، وقدرة ومؤهلات أعضاء هيئة التدريس، ومستوى المرافق والتجهيزات، وفعالية التعليم، والتخطيط والعمليات الإدارية، ومدى ملائمة البرامج. لذا فإنه وفقاً لنظام ضمان الجودة والاعتماد في المملكة العربية السعودية فإنه ينبغي خلال تقويم الجودة الرجوع إلى المعايير التي حددتها الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في مجالات الأنشطة الإحدى عشر.

وفي بعض الحالات قد تكون بعض جوانب الأداء ذات جودة عالية نسبياً، و في البعض الآخر قد تكون ذات جودة منخفضة نسبياً ، ويمكن أن يعتمد التوازن بين الحالتين على رسالة

وأولويات المؤسسة التعليمية. وبالتالي يجب أن يأخذ التقييم الشامل في الاعتبار قرارات القيمة المتعلقة باختيار وأهمية الخصائص النسبية من حيث دراستها، وفهم ما ينبغي أن يعتبر ممارسة جيدة فيما يتعلق بأي منها.

و في بعض الأحيان تعرف وكالات الجودة مصطلح "الجودة" على أنه البعد الفردي لملائمة الهدف للرسالة، وهو نهج يعطي أهمية خاصة للتنوع بين المؤسسات في الرسالة والأهداف. وبموجب هذا التعريف، يقع معيار الأداء ضمن مفهوم ملائمة الهدف للرسالة (أو الرسالة والأهداف) التي تحددها المؤسسات. ويخضع هذا التعريف في بعض الأحيان لانتقادات من جانب بعض المؤسسات الذين يعتقدون أنه لا يعطي القدر الكافي من الاهتمام لمعايير الأداء. وبسبب الالتباس المحتمل نتيجة وجود تفسيرات مختلفة، ووجود حاجة لدليل واضح للمؤسسات حول معايير تقييم الجودة، تضع معظم وكالات الجودة مرجعية محددة إلى "المعايير العامة للممارسات الجيدة" في تحديد معايير التقييم، وتوفير مبادئ توجيهية أو وثائق مرجعية توضح الأمور التي تحتاج إلى دراسة ووصف لما يعد على أنه ممارسة جيدة.

## ضمان الجودة

عمليات التقييم والمتابعة المتعلقة بجودة الأداء، والتي تخدم غرضين مختلفين:  
(أ) ضمان الحفاظ على المستوى المطلوب من الجودة وتطويره.  
(ب) توفير ضمان للأطراف المعنية بأن الجودة يتم الحفاظ عليها عند مستويات مماثلة للممارسة الجيدة في المؤسسات المتميزة في مناطق أخرى من العالم.  
يدخل ضمن الأطراف المعنية في هذا السياق، الطلاب والحكومة والمجتمع بمفهومه الأشمل، بما في ذلك الآباء والجمعيات المهنية المتخصصة و سوق العمل.  
وعادة ما يشمل ضمان الجودة عمليات داخلية وخارجية على حد سواء. ومن المتوقع وضع آليات لضمان الجودة داخل كل مؤسسة على أساس مستمر كجزء من تقديم البرنامج العادي، وعادة ما ينطوي ذلك على بعض المدخلات الخارجية. وتتطلب المصادقية العامة للجودة تقييم دوري خارجي من قبل سلطة مستقلة، كما أن تقديم المشورة الخارجية المستقلة من العناصر الهامة لاستراتيجيات التطوير.

## تطوير الجودة

تغيير في المدخلات والعمليات والنتائج التي تعمل على تطوير جودة الأداء، وعادة ما يكون ذلك عبر مجموعة كاملة من أنشطة المؤسسة. وقد يستخدم المصطلح لوصف الاستراتيجيات التي تستخدمها جهة أو منظمة أخرى لإحداث هذه التغييرات، والتحقق من نتائجها.

وعلى الرغم من أن المسؤولية الرئيسية لتطوير الجودة لا تقع بالضرورة على عاتق مؤسسة تقدم برامج تعليمية، إلا أنه من الممكن أن تساعد الإجراءات المتخذة من قبل سلطة

خارجية ممثلة في خدمات الدعم، أو الحوافز، أو اللوائح إلى تطوير الجودة عبر طرق عدة. كما يمكن أيضا وصفها بأنها استراتيجيات لتطوير الجودة. أما مصطلح "تعزيز الجودة" المستخدم في بعض أنظمة ضمان الجودة فيحمل نفس معنى "تطوير الجودة".

### معادلة الجودة (بديل الاعتماد)

الإقرار بأن وحدة دراسية ما أو مقرر دراسي ما أو أي من عناصر البرنامج التعليمي يعادل من حيث الجودة والشمولية عنصرا مماثلا يقدم في مكان آخر. إن هذا المفهوم له أهمية خاصة عندما يجري النظر في اعتماد وحدات دراسية أنهيت أو أتمت في مؤسسة أخرى، سواء داخل المملكة العربية السعودية أو في أي مكان آخر. و ينبغي أن تختلف تفاصيل ما يتم تدريسه، والنهج المتبع في التدريس وفقا لاحتياجات وخلفيات المجموعات المختلفة من الطلاب والبيئة التي يعيشون فيها. غير أنه يجب ألا يصبح التكيف لتلبية هذه الاحتياجات عائقا أمام اعتماد الوحدات الدراسية شريطة تنمية المهارات الأساسية والمفاهيم والحفاظ على المعايير القائمة.

### سمات الطالب

السمات الخاصة بالطلاب والتي اكتسبها نتيجة لسياسات واستراتيجيات تدريس معينة لمؤسسة تعليمية ما. كثيرا ما يشكل تطوير السمات الخاصة بالطلاب جزءا هاما من رسالة المؤسسة التعليمية. فعلى سبيل المثال، يجوز لمؤسسة تعليمية ما تبني إجراءات لضمان أن الطلاب يعتمدون على أنفسهم، وأنهم أكثر إبداعا وأفضل إدارة للأعمال الحرة، أو أكثر فعالية عند العمل في مجموعات. ويشير هذا المصطلح عادة للمواقف، والمهارات، والعادات السلوكية أو السمات الشخصية التي ظهرت في سلوكيات الطلاب في المواقف الخارجية بدلا من نتائج التعلم الأكاديمية البحتة والتي قد تشير إلى قدراتهم بدلا من السلوك الفعلي.

#### استراتيجيات التدريس

الاستراتيجيات المستخدمة من قبل معلم لتطوير تعليم الطلاب.

استراتيجيات التدريس هي أساليب محددة تستخدم لتطوير تعليم الطلاب في مختلف المجالات. ويمكن أن تشمل الاستراتيجيات، على سبيل المثال لا الحصر، مسألة تسلسل الأسئلة لتطوير أو تطبيق مفاهيم للحالات الجديدة، وتوضيح القيمة، واستخدام النظم المتقدمة للمساعدة على حفظ واسترجاع المعلومات، ودراسات الحالة، والنمذجة والمحاكاة ( حل المشكلات ضمن مجموعات)، ولعب دور معين وغير ذلك. وينبغي عدم الخلط بين هذا المصطلح و"طرق التدريس"، وهو مصطلح يستخدم لوصف شكل من أشكال تنظيم عملية التدريس أو تقديم التدريب ( مثل محاضرة، أو تدريب نظري أو عملي).

## المراجع المستخدمة

- (١) مفهوم الجودة - دورة موجهة للطالبات، د. نوال الدسوقي، كلية التربية بالزلفي، جامعة المجمعة.
- (٢) ضمان الجودة وآلياتها، د. فاطمة الشرقاوي، كلية والعلوم والآداب بصامطة، جامعة جيزان.
- (٣) مفاهيم عن الجودة، د. آمنة محمد حسن مقلد، كلية العلوم والآداب بالدرب - جامعة جازان.
- (٤) النسخة المطورة لمعايير الاعتماد المؤسسي، المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ٢٠١٨.
- (٥) النسخة المطورة لمعايير الاعتماد البرامجي، المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ٢٠١٨.
- (٦) اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية، هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ٢٠١٧.
- (٧) نموذج الجودة PDCA - مجلة التعليم الإلكتروني - ٢٩ / ١٠ / ٢٠١٨  
<http://emag.mans.edu.eg/index.php?page=news&task=show&id=360>
- (٨) مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية ( ورشة عمل من المركز الوطني للتقويم والاعتماد )  
تقديم المستشار الدكتور صالح بن علي الغامدي ، والدكتورة بثينة بنت زكريا المرشد -  
جامعة الطائف .
- (٩) دليل تصميم البرامج الأكاديمية وتطويرها بجامعة الطائف - الإصدار الثاني ٢٠١٨ م .
- (١٠) وثيقة الخطة الاستراتيجية - جامعة الطائف ٢٠١٨ - ٢٠٢٢ م .
- (١١) الدليل التنظيمي لكليات وعمادات جامعة الطائف ٢٠١٨ م .
- (١٢) اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية، هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ٢٠١٧.
- (١٣) الاطلاع على دليل نظام إدارة الجودة بالجامعة الإسلامية للمقارنة المرجعية .
- (١٤) الاطلاع على دليل نظام إدارة الجودة بجامعة الأميرة نوره للمقارنة المرجعية .