

## وحدة ضمان الجودة ومخرجات التعليم

د. عبد الرؤوف زهدي مصطفى☆

د. سامي يوسف أبو زيد☆☆

### Abstract

The Department of Quality Assurance in a university, hoping for development, distinction, and continuity, is one of the incomes that confirm the success of the outcomes of the higher education. It also aims to make assurance of the implementation of the "ten commandments", factors, recommended by quality assurance in the university. This Department takes the responsibility toward planning, implementation, assurance, evaluation, activation, questioning, rewarding, and independence. Furthermore, it adopts precautionary and inference methods based on the possibility of implementation of the quality assurance factors in the university and avoiding investigating and supervising methods. This paper emphasizes the potential for success of the Department in the university, including the religious, political, legislative, financial and modal motives. Those who inspire and give are better than those who receive.

---

☆ رئيس قسم اللغات، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

☆☆ قسم اللغة العربية / كلية الآداب، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن.

## الملخص

تُعَدُّ وحدة ضمان الجودة في الجامعة مدخلاً مهماً من مدخلات نجاح مخرجات التعليم العالي في الجامعات التي تطمح إلى البقاء والارتقاء والتميز. بالإضافة إلى أنها تهدف إلى التأكد من تطبيق الرصايا العشر أو المحاور العشرة للجودة في الجامعات، إذ تقوم هذه الوحدة بالتخطيط، والتنفيذ، والتأكد، والتقييم، والتنشيط، والمساءلة، والمكافأة، والاعتماد، وتجنبني أسلوب الرقابة والاستباقية القائمة على إمكانية تطبيق محاور الجودة في الجامعة والابتعاد عن أسلوب الرقابة والتفتيش.

ويؤكّد هذا البحث على توفير دوافع نجاح وحدات ضمان الجودة في الجامعات، ومن هذه الدوافع؛ الدافع الديني، والدافع السياسي، والتشريعي، والدافع المادي، ودافع القدوة، فاليد العليا خير من اليد السفلى.

## المقدمة

يعدّ مصطلح الجودة من أكثر المصطلحات التي شاعت في مجال الإدارة (الجامعية) في المجتمعات الغربية والمجتمعات النامية بعامة، وفي المجتمع الأمريكي بخاصة، بدءاً من الثمانينيات حتى الآن. وإن كثافة الكتب والمساهمات في إدارة الجودة خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين كانت كثافة غير عادية، إذ بلغت مئات الآلاف ممّا أدى إلى حدوث فوضى فكرية في موضوع الجودة لم يشهدها موضوع آخر من قبل. وقد تمثلت هذه الفوضى أكثر مما تمثلت في التباين بين المناخل المتبعة في هذا الموضوع وفي عدم الاتساق المنهجي في التأليف.

ونظراً لهذا التزايد الكمي المتسارع في عدد الجامعات الحكومية والخاصة، وإلى برامجها المطروحة التي أحياناً تطرح دون دراسة حاجات سوق العمل الداخلي والخارجي. وإلى سياسات التسعير وطرق الاستقطاب، فإن كل جامعة معنيّة بتسويق نفسها ومنافستها غيرها، وحيازة قصب السبق في تحقيق جودة مخرجاتها وتمييزها والارتقاء بها إلى المستويات الدولية بحسب الاستطاعة. ولن يتم هذا التميّز والسبق إلا برسم سياسة تعمل الجامعة على تحقيقها تنطلق من منطلقات الفلسفة التربوية العالمية التي تشاد فوقها المنظومات كلها، ومن منطلقاتها؛ تعلم لتعرف، وتعلم لتعمل، وتعلم لتكن، وتعلم لتشارك الآخرين، كل ذلك بمنهجية البدء بالجزئية إلى الكلية، وعدم تجاوز الموضوع الأول إلى موضوع آخر قبل إنجازه وتطبيقه مرّتين على المتابعة، والمساءلة، والنوع لا الكم.

وحتى يتأتى هذا السبق وهذا التميّز فإنه بحاجة إلى عملية ضبط جودة التعليم في الجامعات، والالتزام بمعايير الجودة التي أخذت الجامعات على نفسها الالتزام بها متمثلة في مدخلات الجامعة ومخرجاتها وتطبيق الرصايا العشر أو المحاور العشرة للاعتماد الأكاديمي للوصول إلى الجودة المستطاعة وفق ما تشبّهه وزارات التعليم العالي، وطالبت الجامعات الحكومية والخاصة بالعمل بها. ولن يتم هذا إلا بإنشاء وحدة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات التي ستأخذ على عاتقها تحقيق هذه النظرة الشمولية المتكاملة التي هي بحاجة إلى تعاون مستمر، وبناء، ومثمر، ومتوازن مع التشريعيين والإداريين وأصحاب المال والمقرر. ويكاد ينحصر عمل هذه الوحدة فيما أرى في اتباع أسلوب الرقائبة

والاستباقية القائمة على القبول والمشروع، وعدم اتباع أسلوب الرقابة والتفتيش، ويجب كذلك تبني المقولة التي تقول: إن وحدة الجودة ليست واجباً قابلاً للتكليف بل إنها أمر يجب أن يحتار ليكون مؤسساً في كل عملية، وإنها مسؤولية كل فرد يعمل في الجامعة.

وإن تجربة الجامعات الخاصة المنتشرة في العالم العربي - أخيراً - لتمثل نقلة نوعية، ومنعطفًا رياديًا، واقعيًا يجب علينا أن نتعامل معها وأن ندعمها حتى يكتمل بنائها وتؤتي أكلها كل حين بإذن ربها.

أما بالنسبة للمصادر الدراسة فقد اعتمدنا فيه على المراجع والمصادر المشهورة في آخر البحث، إضافة إلى الخبرة إذ عملنا (د. عبد الرؤوف زهدي) ومعي زميلي د. سامي في قسم اللغة العربية - قرابة عشر سنوات في رئاسة قسم اللغة العربية ولجان الاعتماد الأكاديمي والجودة في جامعتي الإسراء وجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، مما أثرى معرفتنا في ميدان الجودة والاعتماد الأكاديمي، ودفعنا إلى الكتابة في مثل هذه المواضيع التي تمس العملية الإدارية والعلمية، والبحثية في الجامعات.

#### أهداف وحدة الاعتماد وضبط الجودة

تمثل وحدة ضبط الجودة حجر الأساس لنجاح أي عمل وفي أي موقع. وتعد الحارس الأمين والناقد البصير متابعة العمل وفق الأطر التي وضعتها الجامعة أو المؤسسة رؤى مستقبلية تعمل على نجاحها وتميزها. وهناك أهداف كثيرة لهذه الوحدة تتمثل في:

- متابعة التعليمات، والتوصيات، وخطط وبرامج وحدة أو لجنة التطوير

وضمنان الجودة على مستوى الجامعة وما يتعلق بها ارتقاء وتميزاً في الأداء الأكاديمي والمتعلق بأعضاء هيئة التدريس (المريسل)، والطلبة (المستقبل)، والبرامج الدراسية والخطط والمنهاج (الوسيط)، وكل ما له علاقة بهذه المحاور الثلاثة الرئيسة، إضافة إلى جانب البحث العلمي الذي يعمل على خدمة مسيرة البحث العلمي، وخدمة المجتمع المحلي وسوق العمل.

- التنسيق والاتصال مع الملجان الأخرى في الجامعة والكلية، والقسم لمتابعتها في تنفيذ خططها وبرامجها ورؤاها المستقبلية التي تعمل على استمرارية التحصيل والتميز والارتقاء.

- الاطلاع على القرارات، والتعليمات، والمشاريع، والتوجيهات التي تبنتها الجامعة، ودراسة ذلك كله وتقديم الاقتراحات التي تعمل على إثراء هذه التوجيهات تحقيقاً للتميز الذي تسعى إليه الجامعة.

- تجهيز التقارير الذاتية عن الكليات والأقسام العلمية، وإعادة قراءتها وصياغتها بما يتناسب مع وصايا الاعتماد الأكاديمي، والاستعداد للاشتراك في المسابقات التي تعلن عنها الدولة للتميز والتفوق سعياً وراء الإبداع والابتكار وتشجيع البحث العلمي وذلك على المستويات المحلية والعربية والعالمية.

- وتكاد تكون مهمة متابعة شؤون الاعتمادين العام والخاص من أهم واجبات وحدة ضمان الجودة، والعمل على إيجاد حالة من التوافق بين واقع الجامعة والكليات والأقسام وبين ما تتطلبه معايير الاعتماد في التخصصات كافة.

**مهام وحدة الاعتماد وضبط الجودة في الجامعة**

هناك مهام متعددة تقوم بها هذه الوحدة تتعلق بشكل مباشر بالوصايا

العشر أو المحاور العشرة للاعتماد الأكاديمي الذي بدوره يقر بأن الجامعة أو المؤسسة قد طبقت هذه المعايير، وأن وحدة ضبط الجودة أطلعت، وراقبت، وساءلت، وتأكدت من تطبيق هذه الرصايا على الجامعة بحسب ما خططت له ووثقته في محاضر جلساتها. وتتركز هذه المهام في الآتي:

- تسعى هذه الوحدة إلى نشر المفهوم والمبادئ والتعليمات المطلوبة لتطبيق شروط الاعتمادين العام والخاص، وضمان الجودة بين المنتسبين والعاملين من أكاديميين وإداريين في الجامعة وصولاً إلى ثقافة منظمة شاملة فيما يتعلق بالجودة، أو بقدر ما تستطيع أن توفّره مما اتفق عليه في جلسات الكليات والأقسام والمرافق الأخرى في الجامعة.

- السعي من أجل إعداد دليل للجودة الشاملة - بقدر المستطاع - للجامعة بحسب المعطيات الموجودة والثابتة في سجلاتها؛ ليكون هذا الدليل القاموس والمرجعية التي يُرجع إليها عند الطلب. ويجب أن يكون هذا الدليل موجوداً بين يدي الأكاديميين والإداريين والطلبة حتى يعمل كل في حقله على الالتزام بما ورد في هذا الدليل. أمّا أن يكون متصفاً بالشمولية؛ فالشمولية هنا كما ذكرت آنفاً نسبية، فالأصل أن تكون الشمولية لما ألزمت به المؤسسة نفسها لا أن يكون مفهومها بحسب ما يراه مجلس الاعتماد في السلطة المسؤولة عن الجامعة.

- العمل على مشاركة العاملين (أكاديميين وإداريين) في المستويات التنظيمية المختلفة في تبني الجودة هدفاً، ووسيلة لتحقيق الميزة التنافسية التي تؤدي بدورها إلى تحقيق رسالة الجامعة التي اعتمدها ومن ثم رسالتها. ولا ينكر أحد الدور الذي يؤديه العمل المشترك، وعدم تجاهل رأي الآخرين ومشاركتهم

في المناقشة التي تزدى بالتالي إلى اتخاذ قرار حكيم يكون صادراً ونابعاً من جميع الذين يتعلق بهم مثل هذا القرار.

- ومن مهام هذه الوحدة العمل على إعداد الوثائق والسجلات المتعلقة بدليل الجودة الشاملة للجامعة، وتوفير كل هذه المستلزمات للعمل على رصد، وتوثيق، وتدوين ما يتم إنجازه وتحقيقه سهولة للعمل وتلبية للطلب عند الحاجة إلى أمر طارئ.

- القيام بالدراسات للعمل على تحديد الاحتياجات التي يحتاجها الطلبة، والباحثون، والمجتمع المحلي ومتابعة نتائج هذه الدراسات لتلبيتها.

- العمل على تحديد المهارات عند الخريجين، وتحديد قدراتهم ومعارفهم في البرامج والتخصصات التي يدرسونها والإفادة من آخر المستجدات العلمية المعرفية في هذه القرية العلمية العالمية التي اختصرت مسافاتها وأبعادها في شاشة لا تزيد مساحتها على نصف متر مربع.

- التأكيد التام والمقيق من مدى توافق الخطط الدراسية للمواد والبرامج والمساقات التي يضعها القسم المختص مع ما يتطلبه سوق العمل المحلي والإقليمي والعالمية وآخر المستجدات العلمية وأحدثها في حقول المعرفة التي ينتمي إليها البرنامج أو التخصص الذي تخرج فيه الطلبة.

- العمل الجاد على متابعة التقويم الذاتي المتعلق بالأقسام الأكاديمية، والمكليات، والدوائر الإدارية، والمرافق الجامعية مع المراعاة والتقيّد والالتزام بما أقرّ في دليل الجودة الذي ورّعته الجامعة على كل منتسبها ليكون لهم منارة هدى وسبيل رشاد.

- ومن مهام هذه الوحدة العمل على تقويم أداء الطلبة وتحصيلهم الأكاديمي فهم هدف الجامعة بما يحقق مخرجات تعليمية تنبئ عن نجاح أهداف الأقسام الأكاديمية في الجامعة، ومدى رضا المسؤولين وقيادة الجامعة عن مستوى أدائهم وعطائهم الذي عماهدوا عليه عند توقيع عقود العمل مع الجامعة.

- العمل على مراجعة عينات من المحاضرات والامتحانات وبخاصة لأعضاء هيئة التدريس الجدد، والعمل على تحليل هذه العينات ودراستها للتأكد من مدى توافق نتائج هذه الدراسات مع الخطط الدراسية المعتمدة في خطة القسم الأكاديمي والأهداف المطلوب إنجازها وتحقيقها.

- وأخيراً الإعداد والمتابعة والجاهزية لزيارات لجان الاعتماد العام ولجان الاعتماد الخاص للبرامج القائمة والعاملة في الجامعة، وكذلك للبرامج المستقبلية التي تنوي الجامعة القيام بها.

الوصايا العشر أو المحاور العشرة لوحدة ضمان الجودة ومخرجات التعليم تتوالت وحدة ضمان الجودة ومخرجات التعليم في الجامعة أو المؤسسة التعليمية عمليات التصميم، والتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والمساءلة، والجزاء، ضمن محاور عشرة رئيسة يمكن إجمالها في ميادين ومجالات محدودة ناقش فيها هذه المجالات وأهدافها الخاصة وآليات تنفيذها ما ورد فيها، وتكاد تنحصر هذه المجالات في الآتي:

#### أولاً: جودة التعليم الجامعي وزواياه الثلاث الرئيسة

١- (المستقبل)؛ وهم جميع الطلبة الذين ينتسبون إلى الجامعة في أقسامهم



وتخصصاتهم المختلفة، وهم محور العملية التعليمية، ومن أجلهم أقيمت الجامعات التي أخذت على عاتقها مسؤولية الارتقاء بمستواهم الأكاديمي نظرياً، وتطبيقياً، وأداءً، وأخلاقياً، وزرع القيم الإيمانية والدينية، والعادات الحسنة التي تجعل منهم منارات هدى يضيئون الطريق أمام الأجيال القادمة، والعمل على صقل شخصية الطالب وتطابق سماته مع القيم العليا الموجودة في بيئته والعمل على غرسها ونشرها غداً في ميدان العمل في الوسط الذي سينضم إليه في المؤسسة التي سيعمل فيها.

وأما آليات تنفيذ هذه الأهداف الخاصة السابقة فلا تتم، ولن ترى النور إلا بعد التعرف إلى مستوى الطلبة الأكاديمي ليتم التعامل معهم وفق أساليب وقائية وتدريبية تناسب هذه المستويات. فربما يلجأ المسؤولون إلى عقد دورات تنشيطية لمطالبة قبل دخولهم إلى مساقات التخصص لمعالجة نقاط الضعف العام الذي أفرزه الامتحان التشخيصي عند قبولهم، وإلى العمل على عقد محاضرات وندوات لإثراء وعي الطلبة وإثارة دافعيتهم، وإرشادهم إلى طريقة تجاوز الحاجب النفسي الذي يعيق مسيرتهم وذلك عن طريق الرحلات، والمخيمات، والأنشطة الهادفة داخل الجامعة وفي المجتمع المحلي. ومن المهم أيضاً إرشاد الطلبة إلى ضرورة اختيار التخصص الذي يحتاجه سوق العمل حتى يكون حافزاً لهم على الجدية في الدراسة والإبداع والابتكار. ويكاد قياس فاعلية الطلبة الخريجين عن طريق رضا أرباب العمل، والمسؤولين، وأعضاء هيئة التدريس، والعمل على تحفيزهم ومتابعة تحصيلهم الركن الأساس في نجاحهم وتفوقهم في الجامعة وسوق العمل مستقبلاً.

٢- (المرسيل)؛ يعدّ عضو هيئة التدريس الباني الحقيقي والفاعل للطالب (المستقبل)، ويعدّ عضو هيئة التدريس المسؤول الأول والأخير عن نجاح الطالب أو فشله. وحتى يكون هذا المدرّس ناجحاً فإنّ على الجامعة أن تعمل وبثورة وجدانية على الارتقاء بمستوى المدرّسين في الجامعة في التخصصات كلها دون التمييز بين تخصصٍ وآخر.

ومن هذه المجالات التي يجب على الجامعة التركيز عليها في عملية الارتقاء هذه تتركز في عمليات التدريس، والتقويم، وكيفية التعامل والإفادة من التقنيات التعليمية الحديثة التي وُجدت، وطلب توافرها في المؤسسات التعليمية ليفيد منها الطلبة، والمدرّسون، والعاملون في الجامعة، وما أظنّ أنها وُجدت لتكون مسكناً للصمت والعزلة.

ولتنفيذ هذه الأهداف الخاصة المتعلقة بالمدرّس آليات تناسب طبيعة عمله، لا بدّ من العمل بها ومنها:

- العمل على وضع أسس ومعايير وآليات لاختيار أعضاء هيئة التدريس والالتزام الكامل بهذه الأسس وتطبيقها، والعمل على تدريب الأعضاء الجدد على طرق التدريس والتخطيط للدرس، وتعليمه طرق القياس والتقويم، والتعرّف إلى استعمال الأجهزة الحديثة المساعدة كالحاسوب والإنترنت، إضافة إلى حضوره المحاضرات والندوات العملية المتخصصة حول ضمان الجودة وما يتعلّق بها، على أن تشفع هذه الأمور كلها بحوافر تشجيعية.

٢- المنهاج (الوسيط)؛ يكاد الوسيط أن يكون حلقة الوصل ما بين الطالب (المستقبل) والمدرّس (المرسيل)، ومن هنا بدأ المنهاج والتخطيط لوضعه والإفادة

من التقنيات الحديثة للرقمي والأخذ بمناهج عصرية توائم روح العصر ومتطلباته هدفاً أساسياً وركناً ثابتاً من أهداف الجامعة. وهذا يتطلب بأن تبقى الجامعة على متابعة تامة لمخطوط الجامعات وما يجري عليها من تغيرات تستوعب حاجات سوق العمل. وهناك أمور لا بد من مراعاتها في وضع مناهج ناجحة تعمل على تخريج طلبة قادرين على خوض سوق العمل باقتدار، نذكر منها:

- أن يكون المنهاج مترافقاً ومتوافقاً مع الخطة الدراسية ومع أهداف التخصص ومخرجات التعليم، والعمل على إيجاد خطة تفصيلية للتخصص تبين مجالات الموارد الدراسية، وتصنيفها، وتسلسلها، وتوضح عدد ساعات الدراسة المتوقعة من الطالب لكل مادة، مع التركيز على أن تستند هذه الخطط إلى مراجع ومصادر محلية وعالمية، وأن تعمل الخطة على تغطية حقول المعرفة المختلفة في التخصص، إضافة إلى معرفة مدى انعكاس نشاط البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس على محتويات المواد. وأخيراً إيجاد خطة تفصيلية لكل مادة تشتمل على (الوصف العام للمادة، والهدف العام والأهداف التفصيلية، ومخرجات التعلم، والمحتويات، والجدول الزمني للمحاضرات، وأساليب التقويم، والكتاب المقرر والمراجع المساندة، وملاحظات تتعلق في بيان سبب عدم إنجاز المادة بحسب ما خطط لها إن لم تنجز، وغير ذلك).

### ثانياً: مصادر التعلم

تلعب مصادر التعلم دوراً معيناً وداعماً للمدرّس والمنهاج والطالب، ومن هذه المصادر الأساسية للتعلم أمور نذكر منها:

توفير الأجهزة والتجهيزات والمواد والبرمجيات المناسبة للتخصص، مع

ملاءمة هذه المصادر للتخصص، وحسن استخدام مصادرها المختلفة في العملية التعليمية، إضافة إلى توفير الكتب والدوريات وتنوعها، وحدائثها وتغطيتها لجميع المجالات المعرفية، ولا ننسى تزويد أعضاء هيئة التدريس والطلبة بالخدمات الحمايئة كخدمات الإنترنت، ووجود موقع إلكتروني للقسم الأكاديمي وتوفير مواد التخصص عليه، والاشتراك في قواعد البيانات الإلكترونية في مجال التخصص.

### ثالثاً: جودة البحث العلمي

يجب على الجامعة أن ترفع من مستوى المنسّس للقيام بالبحث العلمي، ونشر المعرفة، وبحث المشكلات التي تواجه سوق العمل في الميادين الحياتية المختلفة، والعمل على إيجاد حلول ناجحة تعمل على رفد هذه المؤسسات بالكوادر من الخريجين كي يوظفوا نتائج أبحاثهم في العمل على تنمية المجتمع في جميع ميادين الحياة. ونذكر هنا بعض آليات تنفيذ رفع مستوى البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس، منها:

عقد الدورات المتخصصة للمنسّسين لصقل المهارات البحثية لديهم مثل دورات التحليل الإحصائي، وعقد محاضرات حول واقع البحث ومشكلاته وطمرحاته، وعقد المؤتمرات الداخلية والمشاركة فيها مع توفير كافة المستلزمات الورقية والإلكترونية والسكرتارية للبحث العلمي، وضرورة إصدار النشرات والمجلات المتخصصة ودعم المؤلفات العلمية والباحثين، ودعوة المؤسسات العلمية والداعمة للمشاركة في عملية البحث العلمي.

### رابعاً: جودة خدمة المجتمع

لا يستطيع الإنسان فصل الخريج عن مجتمعه الذي يعيش فيه وخرج منه، لهذا كان من الضروري أن يكون لرحلة الاعتماد وضبط الجودة دورها في خدمة المجتمع المحلي. ولا يتم هذا إلا برفع المستوى الثقافي والرعي المجتمعي، والعمل على معالجة المشكلات التي يعيشها المواطنون دون نسيان تلبية حاجات السوق المحلي.

وحتى ننجح في هذا المجال لا بد من آليات تنفيذية تساعدنا على إنجاز مهمتنا هذه، نذكر من هذه الآليات؛ عقد المحاضرات المفيدة والهادفة في المجتمعات المحلية من قبل مدرّسين متخصصين مع متابعة ذلك دورياً، ودعوة أبناء المجتمع المحلي لحضور الندوات والمحاضرات والمشاركة في ورش العمل والنشاطات داخل الجامعة، والتنسيق مع المؤسسات، والهيئات، والجمعيات المعنية للمقيام بدراسات متخصصة في مختلف المجالات والميادين الحياتية، وتفعيل دور وحدة التعليم المستمر، المتواصل، والمتابع، مع التركيز على تقديم النشاطات العلمية والفنية والثقافية للمجتمع داخل الجامعة وخارجها تقوية لأواصر التواصل والتفاعل بين الجامعة والمجتمع المحلي.

### خامساً: جودة مستوى الأداء العام للجامعة ومرافقها وخدماتها المساندة

يعدّ الالتزام بجودة مستوى الأداء العام للجامعة ومتابعته من أهم المحاور التي تُعنى بها الجودة بشرط نشر هذه الثقافة لدى جميع المنتسبين للجامعة تحقيقاً لمعايير الاعتماد. ولتحقيق هذا نحتاج إلى آليات مختلفة لتنفيذها منها؛ وضع دليل يلتزم به كل العاملين من موظفين وإداريين وأعضاء هيئة تدريس، وعقد

دورات وندوات تدريبية، ومتابعة المعايير وتحقيقتها، إضافة إلى التقويم المنظم والموضوعي لكل الأقسام والمرافق في الجامعة للتأكد من تطبيق التعليمات الواردة في الدليل.

#### سادساً: المرافق والخدمات المساندة

ومن المحاور الضرورية التي تعمل عليها وحدة الاعتماد وضمان الجودة؛ المرافق والخدمات المساندة التي تعدّ المحفّز الرئيس والمساعد الذي دونه لا تتم جودة المخرجات، ولذا وجب توفير مكتبة متكاملة، متنوّعة، شاملة لجميع التخصصات في الجامعة مع توفير نسخ لكل عنوان ليتسنى الاطلاع عليه وإعادةه لمطالبة عند الانتهاء منه، أُضيفَ إلى ذلك توفير التجهيزات والكوادر الفنية المتخصصة لخدمة رواد المكتبة. وكذلك لا بد من توفير نظام إلكتروني للبحث عن المعلومات في المكتبة إضافة إلى المكتبات الإلكترونية.

المعمل علمي توفير قاعات تدريس مناسبة مزوّدة بالأدوات والتجهيزات اللازمة، وآلا يزيد عدد الطلبة فيها على عشرين طالباً حداً أعلى أو خمسة عشر طالباً حداً أدنى. وتوفير مكاتب مناسبة لأعضاء هيئة التدريس مجهزة بأجهزة الحاسوب المتقدمة والحديثة وضرورة استخدامها من قبل أعضاء هيئة التدريس. أُضيفَ إلى ذلك توفير المختبرات المناسبة والمجهزة بأحدث الأجهزة اللازمة لكل تخصص. وأخيراً لا بد من توفير المرافق المتكاملة التي يحتاجها الطلبة في يومهم الدراسي والمتمثلة في الملاعب، والمطاعم، والمعارض، والقاعات، والصالات الرياضية، وغيرها.

سابعاً: الإدارة يقولون: أعطني مديراً ناجحاً أعطك إدارة ناجحة. ومن آليات

تنفيذ هذا المحور، الإدارة الناجحة أن تطلب نشرة تعليمية من الكليات تحتوي على رؤية الكلية ورسالتها، والأهداف التي يمكن أن تلتزم بها وتحققها، والطلب بوجود مجلس لكل كلية ولكل قسم، ولجان مساعدة تجتمع دورياً، وتوثق أعمالها وتتابع قراراتها أولاً بأول، إضافة إلى توفير البيئة المناسبة التي تعمل على تشجيع المعمل بروح الفريق الواحد المنتمي لهذه الجامعة ومشاركة الطلبة في اتخاذ القرارات والحصول على التغذية الراجعة منهم؛ لأنهم خير من يمثل ويعكس صورة العمل الجاد والصحيح في الجامعة، وحتى يتم هذا كله لا بد من توفير الكادر الإداري الكافي والمناسب والكفاءات للكليات والأقسام الأكاديمية والإدارية.

#### ثامناً: تقويم الأداء

حتى يكتب للمعمل النجاح، ويُحكم له بالجوادة فإن ذلك يحتاج إلى تنويع أساليب تقويم أداء الطلبة وملاءمة هذه الأساليب للتخصص، وأن تسهم هذه الأساليب في التعلم والإفادة من التغذية الراجعة من هذه الأساليب، ويشترط كذلك أن يتصف المقومون بالشفافية والعدالة والموضوعية في أساليبهم، وعدم الاقتصار على الممتحنين الداخليين فقط بل يجب الاستعانة بالمقيمين من الخارج تحقيقاً لمبدأ الموضوعية، ولتمكين الطلبة من مناقشة علاماتهم ومراجعتها. أضف إلى ذلك قدرة هذه الأساليب التقييمية المستخدمة على تحديد مستويات الطلبة وقياس مخرجات التعلم.

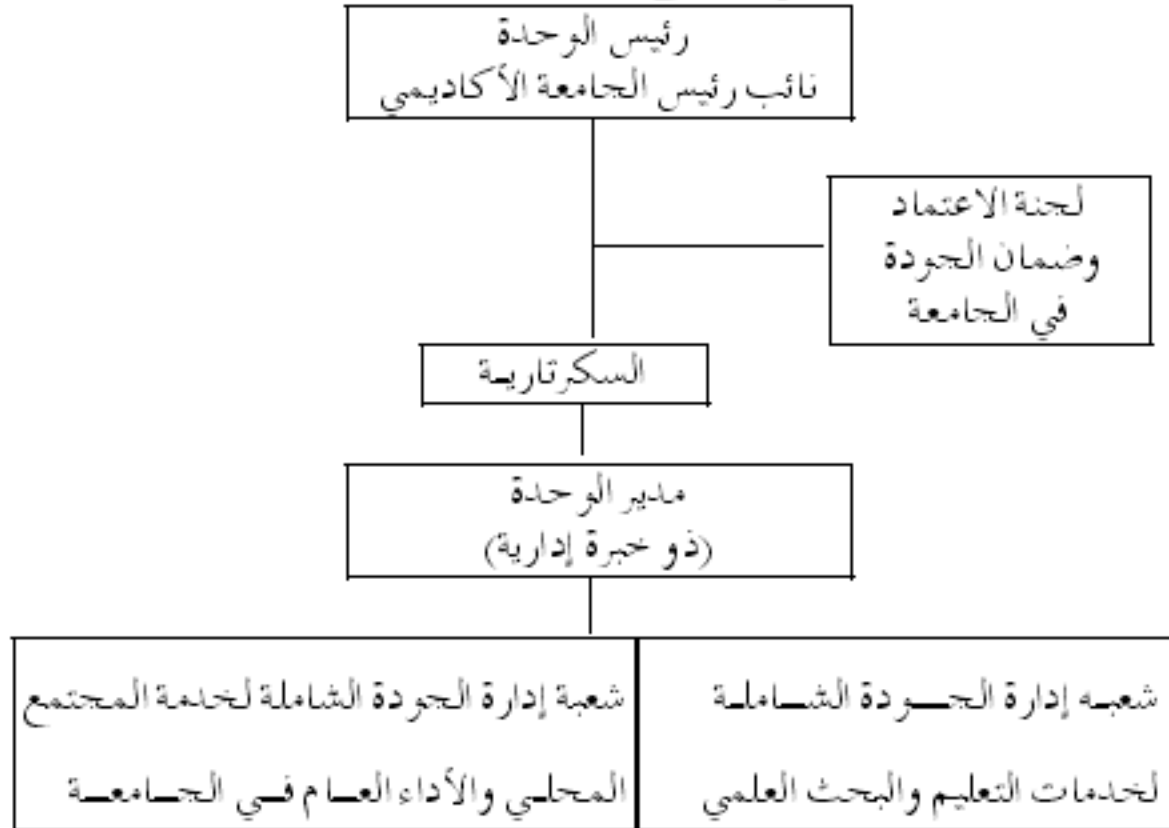
#### خطة إنشاء وإجراءات تأسيس وحدة الاعتماد وضمان الجودة

لقد طابقت السلطة التعليمية المسؤولية والمشرفة على الجامعات

الحكومية والخاصة والمتمثلة في وزارة التعليم العالي بعد وصول تقارير كثيرة حول أداء الجامعات والمخالفات الكثيرة التي تؤدي إلى انحدار مستوى التحريجين وعدم مقارنتهم على التعامل مع ميدان العمل، ضرورة إنشاء وحدة الاعتماد وضمان الجودة في كل جامعة تعمل على تحقيق الأهداف التي أنشئت الجامعات على أساسها. واستجابة لهذا الطلب فإن الجامعات بدأت بتشكيل لجان تحت مسمى لجنة الاعتماد وضمان الجودة.

وهذا يقتضي أن تنسب لجنة الاعتماد وضمان الجودة في الجامعة إلى رئاسة الجامعة بإنشاء هذه الوحدة أو الطلب بتقديم كل التسهيلات والتجهيزات والمكاتب والأجهزة لذلك. إضافة إلى تكليف وتوفير الموارد البشرية من أعضاء هيئة تدريس وإداريين للقيام بمهام تحقيق أهداف هذه الوحدة.

#### الهيكل التنظيمي المقترح لوحدة الاعتماد وضمان الجودة





ولن يتحقق هذا المشروع إلا بعد العمل على توفير ما يأتي:

- ١- الرزاع الديني والإيماني والأخلاقي؛ لأنها أسس نجاح العمل، فالمؤمن إنسان منتم، إذا عمل أخلص في عمله ولا يعمل إلا ما هو صحيح وصواب ويعمل ذلك بإتقان لأنه يرجو أجر الدارين فإن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه.
- ٢- الرزاع السياسي؛ فإذا كان هذا المسؤول عن الجامعات والمراقب والمتابع لأعمالها، وبرامجها، وخططها، تقنياً، مخلصاً، همّة أمته وأبناء شعبه فإنه يحرص حرصاً شديداً على ألا يقر إلا ما فيه المصلحة العامة، ولا يغلب فريته وسلطته وذاتيته على الآخرين، وإنما يكون جلّ هدفه واهتمامه خدمة هؤلاء الطلبة ليتحمّلوا مسؤولية حماية هذه الأمة والارتقاء بها إلى مصاف الدول في عصر لا يحترم فيه الجاهل بل يقامر فيه كل متعلم أخذ من معين هذه الثورة العلمية المتأججة التي تأتي لنا كل يوم بجديد. فإن الله يزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن.
- ٣- الرزاع المادي؛ فالمال عصب الحياة، ومن منا لا يحب المال؛ فحبنا له حباً حمماً، فإذا أردنا أن ننجح في بناء وحدة الاعتماد وضمان الجودة، فإن هذا يحتاج إلى دعم مادي ودعم معنوي من رئاسة الجامعة، ولو كان هذا الدعم المادي رمزياً، وبخاصة تركيز هذا الدعم اتجاه هذه الوحدة وما تحتاجه من سكرتارية ومطبوعات وأثاث وأنشطة، وحوافز، تكافئ العنصر الفاعل ليزداد في عطائه، وتُنشِط وتدرّب الآخر حتى يشعر العاملون جميعاً في هذه الوحدة أنهم جزء لا يتجزأ وأن هذا العمل لهم ومن أجل بقائهم وأمنهم الاقتصادي والحياتي.

### الخلاصة

وتطبيقاً لمتطلبات الاعتماد فقد شكلت الجامعة لجنة للاعتماد وضمان الجودة، ودوّنا أهدافها، ومهامها، ومسئولياتها، وهيكلها الإداري، ووقّرنّا لها المكفاءات الإدارية اللازمة والسادعم المادّي، وموافقة أصحاب القرار، وبدأ العمل، وبدأنا نقطف تحقيق أهدافنا، ولكن هل سنتابع؟ هل سنراقب؟ هل سنسأل؟ فنجاح العمل يتوقف على المتابعة، والمراقبة، والمساءلة، وإلا سنسأل عن أوقاتنا التي ضيعناها في الدنيا قبل الآخرة.

فإنّ الله يحبّ إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه . وما كان لله دام واتصل  
وما كان لغير الله زال وانقطع.

### التوصيات

نوصي سادة اللغة العربية، وحراسها الأمناء، وعلماء العربية ومدرسيها بأن يطبقوا ما اتفقوا عليه من قرارات خدمة لهذه اللغة التي تكفل الله بحفظها، والعمل على تطبيق ما أوصى به المؤتمر الخامس لجمعية كليات الآداب الأعضاء في اتحاد الجامعات العربية الذي عُقد في جامعة حلب الشهباء عام ٢٠٠٦م والذي أوصى باعتماد الامتحان الشامل في العربية (تنال) شرطاً للقبول في الماجستير كما هو الحال في شرط الحصول على التوفل الإنجليزي (Teaching Arabic as a native language).

ونوصي بأن نتابع تنفيذ ما قرّناه، ونراقب ما نقوم به، ونقوم ما نعمله، ونسأل جميع المنتسبين في الجامعة؛ نكافئ من أحسن وأتقن، ونرّب من يجهد،

ونصوب من يخطئ.

ونوصي بأن نكمل ما بدأ به أسلافنا في العمل إن كان صواباً، ونصوب ما كان خطأ، ونطور الكائن حتى تستمر مسيرتنا نحو الجودة الشاملة بإذن الله.

## المصادر والمراجع

- ١- الاتجاهات المستقبلية للتعليم، دارم البصام، المجلة العربية للثريفة، المجلد السابع عشر، العدد الأول، ١٩٩٧م.
- ٢- التعليم العالي الخاص بين الجودة والربحية، د. يوسف عبد الله سليمان، مجلة جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد السابع، العدد الأول، ٢٠٠٢م.
- ٣- التعليم الجامعي المعاصر قضايا واتجاهاته، محمد منير مرسي، دار النهضة، القاهرة، ١٩٧٧م.
- ٤- التعليم العالي في الأردن، تيسير النهار، وبله فكتور، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان، ١٩٩٨م.
- ٥- التعليم العالي في الأردن، ماجد بدر، مركز الدراسات والأبحاث عن الشرق الأوسط، عمان، ١٩٩٤م.
- ٦- التعليم العالي وتحديات اليوم والغد، عبد الله عبد الدايم، مجلة المستقبل، العدد ٢٣٧، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، عام ١٩٩٨م.

- ٧- التعليم العالي ومسؤولياته في تنمية دول الخليج العربي، محمد عليبد العليم مرسي، مكتبة التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٥م.
- ٨- التنمية البشرية والنمو الاقتصادي، إبراهيم الدعمة، دار الفكر، بيروت، ٢٠٠٢م.
- ٩- إدارة الجودة الشاملة، سونيا محمد اليكري، الدار الجامعية، عمان، ٢٠٠٢م.
- ١٠- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، د. فريد زين الدين، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ١٩٩٦م.
- ١١- إدارة الجودة الشاملة، مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر، سعاد بسيوني عيد رب النبي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٢٠ ج ٣، ١٩٩٦م.
- ١٢- إدارة الجودة :مدخل النظام المتكامل، محمد توفيق ماضي، دار المعارف، ١٩٩٥م.
- ١٣- إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، إسماعيل إبراهيم وزميلاته، مطبعة الأشقر، بغداد، ٢٠٠٢م.
- ١٤- الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، عادل الشبراوي، الشركة العربية للإعلان، القاهرة، ١٩٩٥م.
- ١٥- أفكار عظيمة في الإدارة . دنكان، وجاك، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩١م.
- ١٦- الجامعة والتدريس الجامعي، علي راشد، دار الشروق، ١٩٨٨م.
- ١٧- الجامعة والمجتمع، عبد الله التركي، مجلة الفيصل، الرياض السنة الثالثة، ١٤٠٠هـ.

- ١٨- جوهرة إدارة الجودة الشاملة من خلال المعرفة والتطبيق، فاروق أحمد فرحات، دار بريق العارف للنشر والتوزيع، الرياض، ١٤١٦هـ.
- ١٩- جودة التعليم العالي بين الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة، نعمان الموسوي، النشرة الإخبارية لجامعة البحرين، العدد ١١٢، ٢٠٠٣م.
- ٢٠- دليل التقويم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، اتحاد الجامعات العربية، عمان، ٢٠٠٣م.
- ٢١- دور التعليم العالي في مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، د. بديع مبارك وزميله، بغداد، ١٩٨٦م.
- ٢٢- فكرة الجامعة بين تحديات البقاء ومقومات الاستمرار، يوسف سيد محمود، مؤتمر إصلاح التعليم في مصر، منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الإسكندرية، ٢٠٠٤م.
- ٢٣- قواعد التدريس في الجامعة، سعيد التل ورفاقه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٧م.
- ٢٤- كفاءة الأداء الجامعي في التدريس، هاشم يحيى الملاح، مجلة كلية الحداثة الجامعة، الموصل، العدد ٥، ٢٠٠٣م.
- ٢٥- كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، رعد حسن الصرن، منشورات دار علاء الدين، دمشق، ٢٠٠١م.
- ٢٦- مساهمة التعليم العالي في التنمية في البلدان العربية، د. نادر فرجاني، مركز المشكاة للبحث، مصر في ٢٧/١٢/٢٠٠١م، إنترنت.
- ٢٧- مقدمة في المناهج، إبراهيم مهدي الشبلي، مكتبة فرح، بغداد، ١٠٧٤م.

- ٢٨- المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، فريد عبد الفتاح  
زين الدين، جامعة الزقازيق، القاهرة، ١٩٩٩ م.
- ٢٩- نظام الاعتماد وضمان جودة التعليم، مدخل جاد لتطوير جامعاتنا ومعاهدنا العليا، علي  
السلمي، جريدة الأهرام المصرية، القاهرة، ٢٠٠٣ م.

