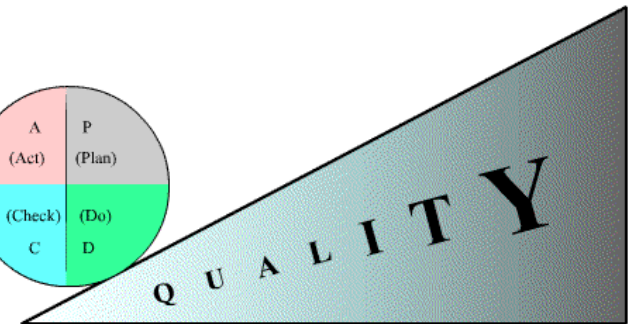
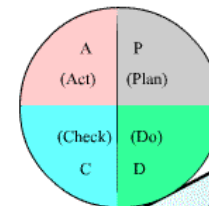




تجربة جامعة تشرين في التطوير الإداري وتحقيق معايير الجودة

أ. د. تميم أحمد عليا

Dr. Tamim Alia







ما يتضمنه العرض

مقدمة. 

الهيكل التنظيمي للجودة في جامعة تشرين. 

الآليات المتبعة في جامعة تشرين لوضع نظام الجودة موضع التطبيق في الجامعة
وكلياتها ومعاهدها العليا. 

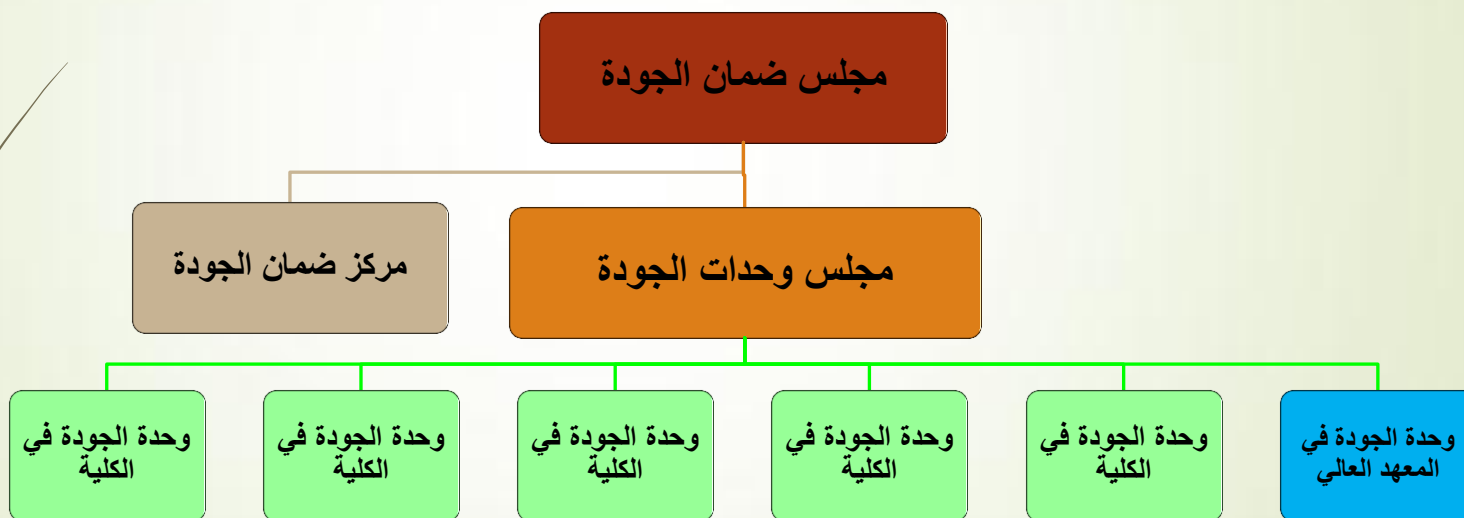
المراحل التي مرت بها جامعة تشرين بتطبيق متطلبات الجودة. 

أهم الإنجازات التي تم التوصل إليها في جامعة تشرين بما يتعلق بتطبيق متطلبات
الجودة. 

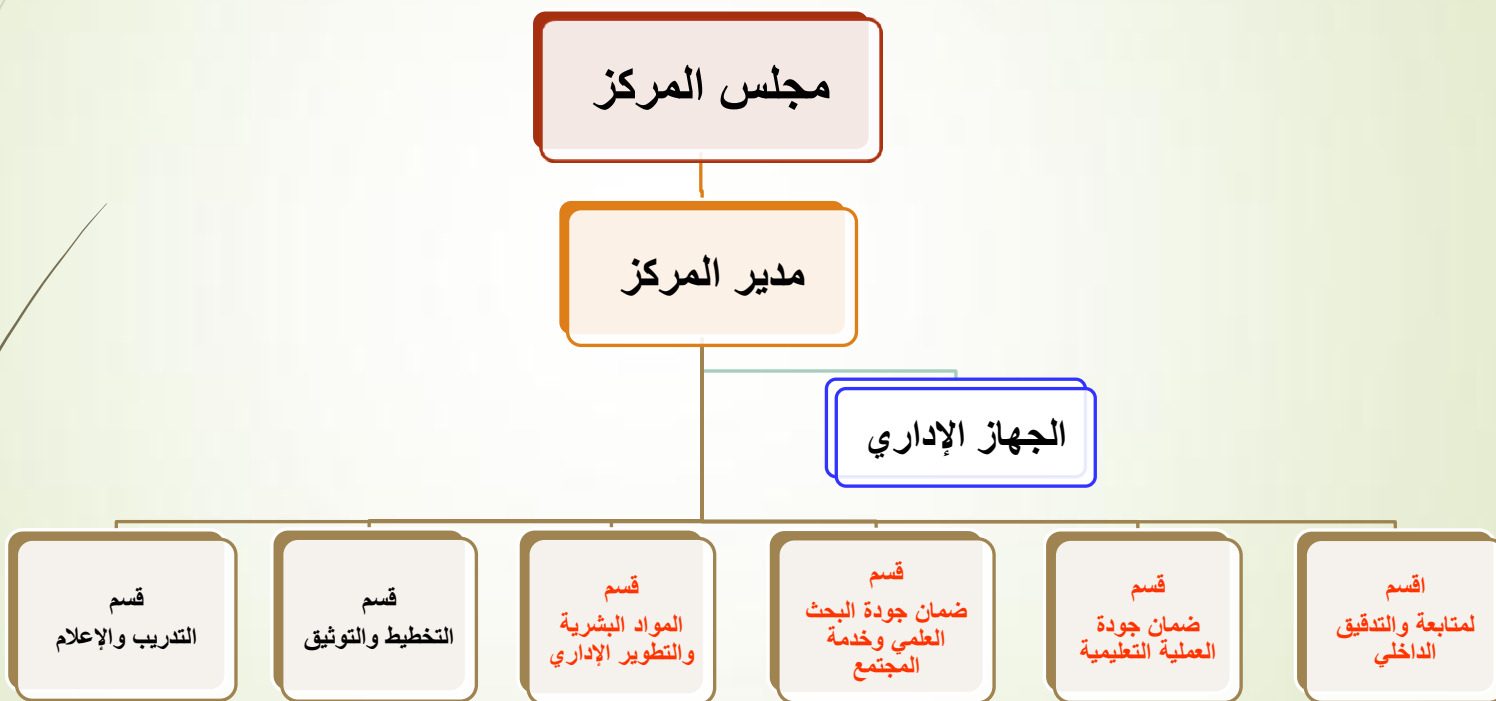
جامعة تشرين



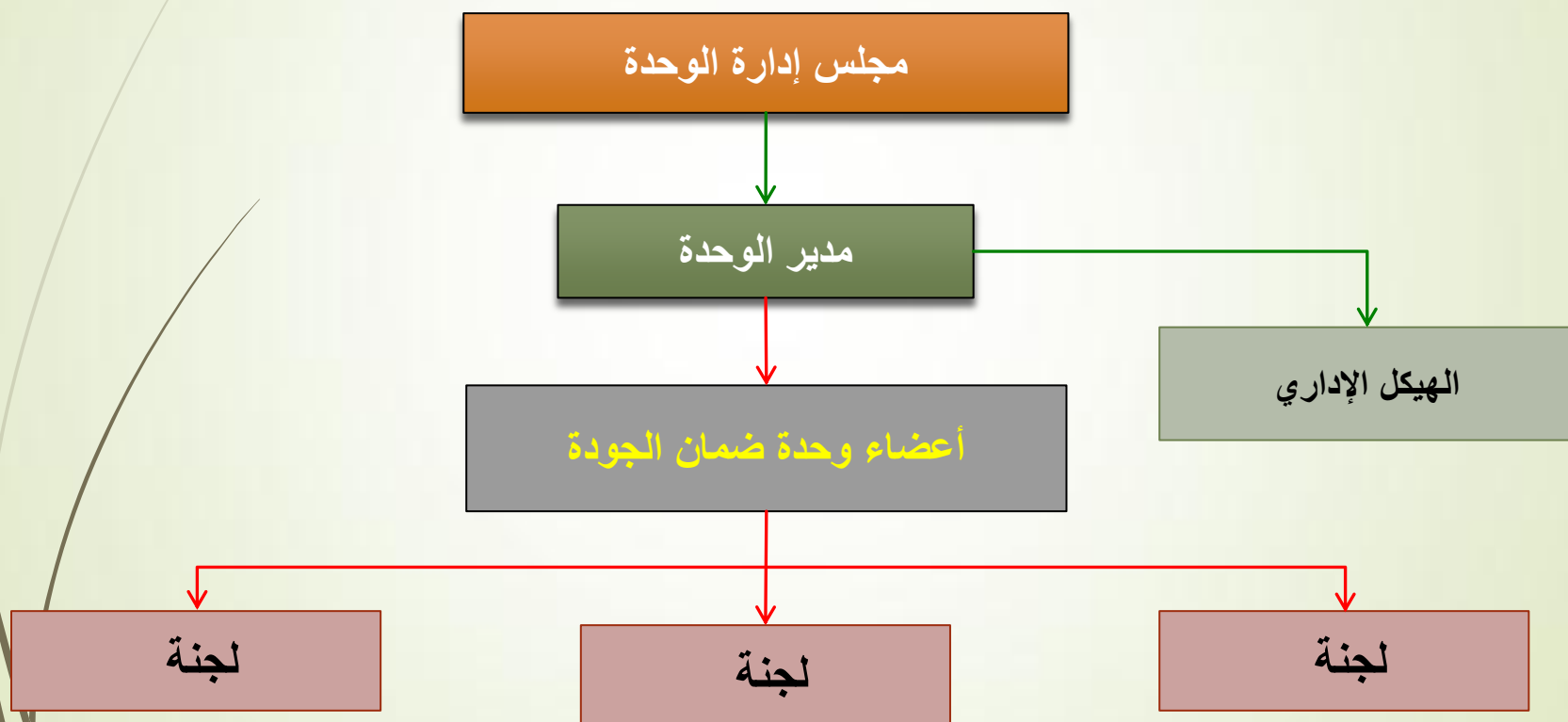
هيكلية الجودة في جامعة تشرين



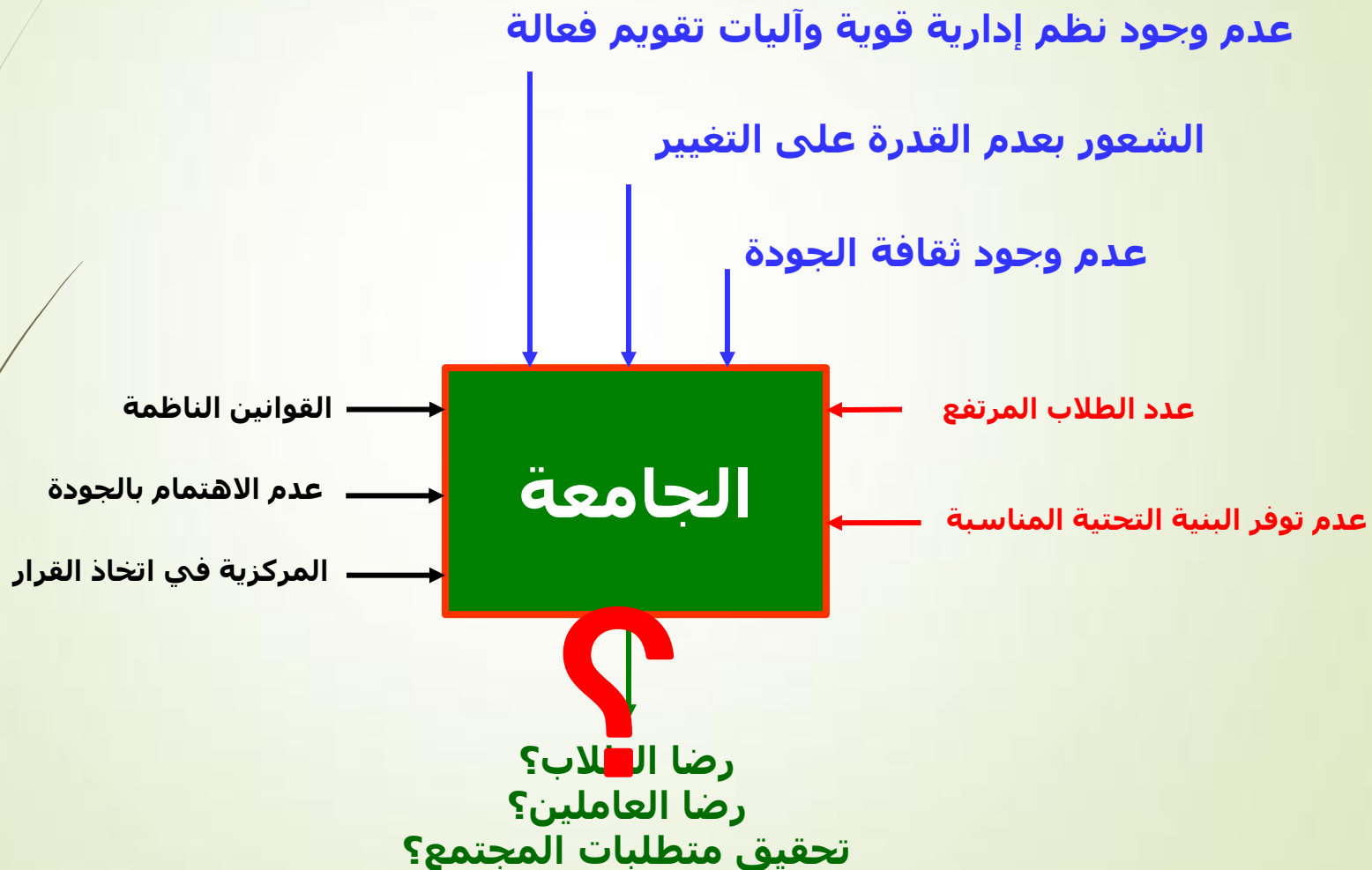
هيكلية مركز ضمان الجودة في جامعة تشرين



هيكلية وحدات ضمان الجودة في الكليات والمعاهد العليا

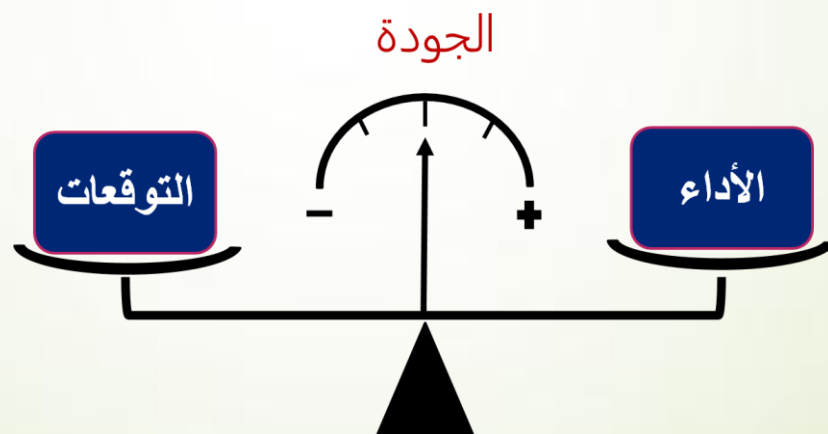


تحليل الواقع



نساؤل

- ❖ هل نحن بحاجة لتطبيق معايير الجودة في جامعاتنا؟
- ❖ هل تحقيق الجودة هدف واقعي للجامعة؟
- ❖ هل يستحق تحقيق الجودة هذا الجهد؟.



الجودة هي: درجة تلبية مجموعة خصائص الكائن المتأصلة للمتطلبات. "ISO 9000:2015"

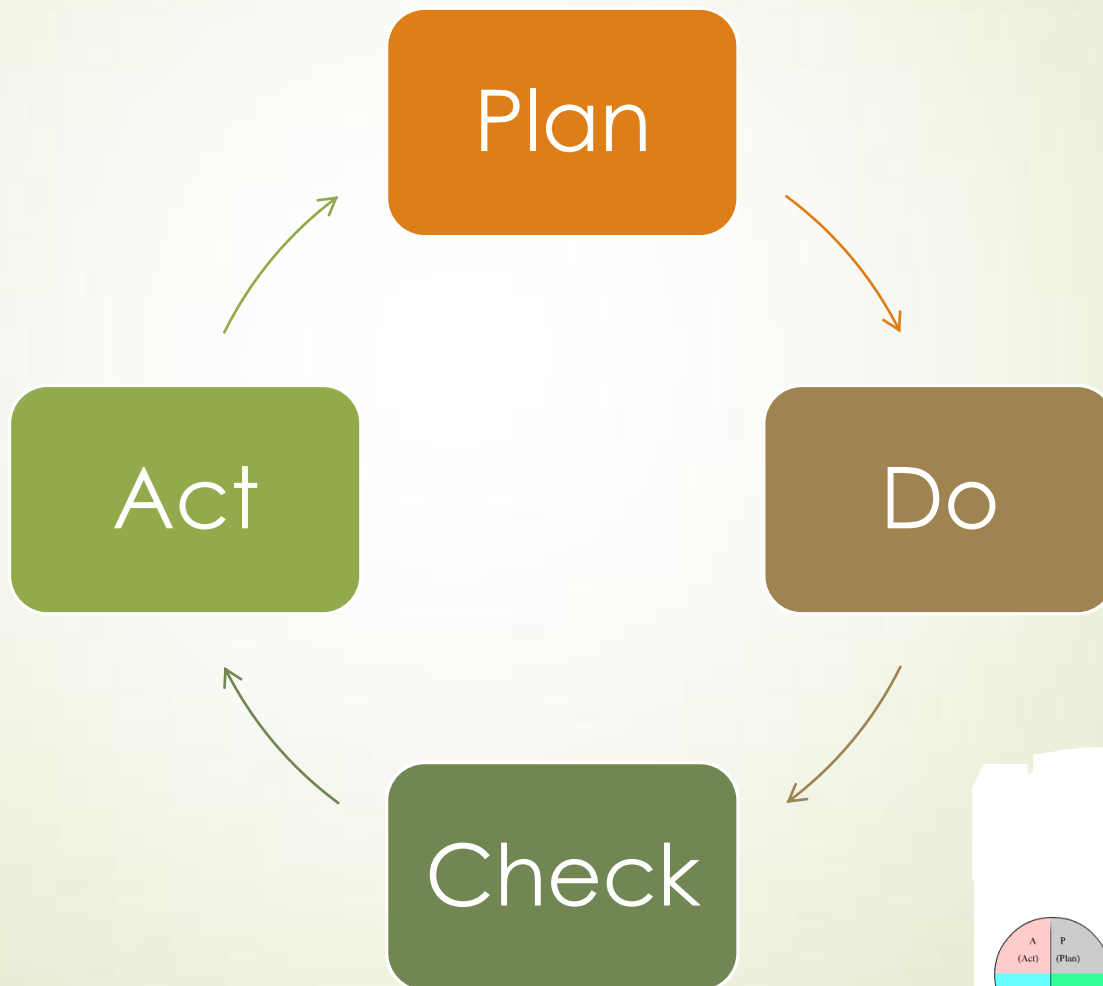
الاستراتيجيات المعتمدة لتحقيق متطلبات الجودة في الجامعة

- 😊 الحصول على **الدعم** من رئاسة الجامعة وتبنيها للجودة.
- 😊 الاعتماد على الإقناع والمتابعة (**الإصرار**) والتحفيز المعنوي و**الابتعاد عن العقوبات**.
- 😊 إقامة الندوات وورش العمل بناء على **حاجات فعلية** ومطلوبة.
- 😊 الاعتماد على **النتائج الملموسة** في تطبيق الجودة.
- 😊 الاعتماد على **مشاركة** وحدات ضمان الجودة في أعمال المركز.
- 😊 ربط **الوحدات بإدارة الكلية** واقتصار دور المركز على تقديم الدعم والمتابعة.
- 😊 **تمكين العاملين** من خلال إجراء التدريب في الكليات وتكليفها بتنظيم الندوات.
- 😊 الاعتماد على الاختراقات (**إيجاد المثل الجيد**).

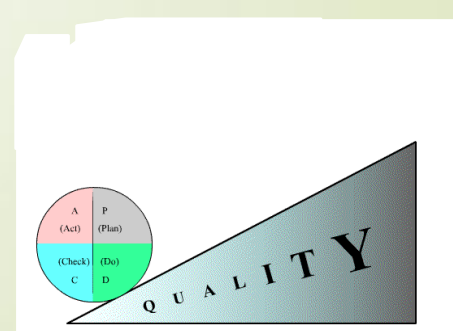


متابعة المرحلة الثانية من خطة تطوير التعليم العالي المتعلقة بالعملية التدريسية

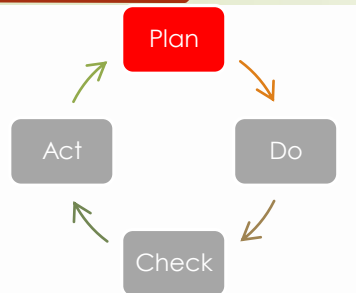
١٠



Dr. Tamim Alia

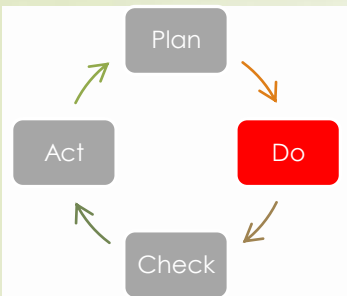


التخطيط



- **تدريب** ممثلين من الكليات على التوصيف والمعايير المطلوبة.
- **إلقاء محاضرات** عن وضع المعايير الأكاديمية المرجعية وتوصيف البرامج والمقررات **في جميع كليات الجامعة** (في اللاذقية وطرطوس).
- وضع معايير مرجعية أكاديمية **ARS**.
- توصيف البرامج الأكاديمية.
- توصيف المقررات الأكاديمية.

التنفيذ



□ وضع ملفات للبرنامج الأكاديمية (توصيف البرنامج،

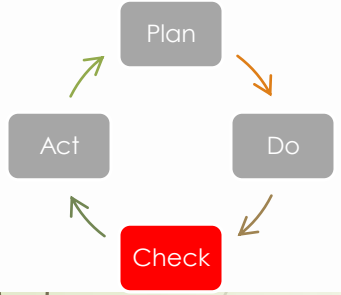
التقارير السنوية، استبيانات سوق العمل، استبيانات الخريجين ..).

□ وضع ملفات للمقررات الأكاديمية.

□ إجراء متابعة العملية التعليمية (اعتمد من مجلس

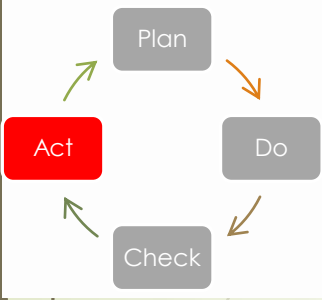
الجامعة وكلف المركز بمتابعة التطبيق).

المراجعة



- وضع استمارة لاستبيان آراء الطلاب بتدريس المقرر.
- وضع استمارة لاستبيان آراء الطلاب بمحتوى المقرر.
- وضع استبيان معرفة آراء سوق العمل بالخريجين والتعرف على احتياجاتهم.
- وضع استبيان للخريجين.
- إجراء تدقيق داخلي على المعايير المرجعية الأكاديمية وعلى توصيف البرامج والمقررات ووضع ملاحظات وطلبات أفعال تصحيحية.

التجسين



□ إجراء دورات تدريبية دورية لأعضاء الهيئة التدريسية بعنوان **مهارات العمل الأكاديمي**.

□ تسليم **نتائج الاستبيان إلى أعضاء الهيئة التعليمية** عن طريق عمادة الكلية ومطالبتهم بمعالجة نقاط الضعف.

□ **تدقيق البنية التحتية** لبيان مدى توافقها مع المعايير المطلوبة.

□ متابعة العمل مع الكليات على **إغلاق حالات عدم المطابقة** التي ذكرت في تقارير التدقيق.

اعتماد البرامج الأكاديمية

- العمل مع كليات الهندسة على الحصول على **اعتماد البرامج الهندسية** من اتحاد المهندسين العرب.
- **وضع** معايير اعتماد أكاديمية (مستمدة من معايير اتحاد الجامعات العربية) **(اعتمدت بقرار مجلس جامعة)**.
- العمل مع **٦ برامج أكاديمية** في الجامعة على تحقيق معايير الاعتماد والحصول على شهادة الاعتماد، ثم الاقتصار على **برنامجين**.

المتابعة والتدقيق الداخلي

- التحاق ٢٠ عضو هيئة تدريسية بدورة مدقق رئيس وحصولهم على شهادة دولية بالتدقيق.
- تشكيل لجنة تدقيق داخلي على مستوى الجامعة (من الذين نجحوا في الدورة).
- تم وضع إجراء تدقيق داخلي، كما وضعت قوائم تحقق لتدقيق:
- ❖ الرؤيا والرسالة والأهداف والمعايير الأكاديمية المرجعية ARS، توصيف البرامج، توصيف المقررات..
- ❖ البنية التحتية من قاعات ومخابر ومكتبة ومكاتب..... نتيجة التدقيق تم تشكيل لجنة لإصلاح التجهيزات المعطلة في الجامعة....
- ❖ الآليات المتبعة لتقويم وتطوير العملية التعليمية....
- تنفيذ التدقيق الداخلي على كليات الجامعة ومعاهدها العليا ورفع الأفعال التصحيحية إلى عمادة الكلية المعنية عن طريق رئاسة الجامعة (سنوياً على مدى أربعة أعوام).
- وضع نموذج موحد وشامل لتقرير الكلية السنوي (اعتمد من مجلس الجامعة).

معايير البحث العلمي في الجامعة

قام مركز ضمان الجودة بالتعاون مع فرق عمل من الكليات بما يأتي:

- الطلب من الكليات وضع توصيف لمقررات السنة الأولى من مرحلة الماجستير.
- دليل موحد لكتابة رسائل الماجستير (منشور على موقع الجامعة – مديرية البحث العلمي).

□ إجراء تسجيل رسائل الدراسات العليا في الجامعة (منشور على موقع الجامعة – مديرية البحث العلمي).

□ وضع مسودة دليل إجراءات للدراسات العليا.

□ تنظيم محاضرات حول معايير النشر في المجلات العالمية المتميزة.

الموارد البشرية والتطوير الإداري في الجامعة

- توصيف الدور الوظيفي لعضو الهيئة التدريسية في الجامعة.
- وضع معايير لتقويم أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة.
- وضع استمارة لاستبيان آراء أعضاء الهيئة التعليمية بالإدارة الأكاديمية في الكلية (العميد، نواب العميد، رؤساء الأقسام).
- وضع إجراء لتنفيذ الاستبيانات يوضح مسؤولية التنفيذ وآليات التقويم، تم تنفيذه على مدى ثلاث سنوات.

وضع خطط تطويرية سنوية في الكليات

- طلب من وحدات ضمان الجودة وضع **خطط تطويرية سنوية** موزعة إلى أرباع أو نصفين لتجاوز نقاط الضعف اعتماداً على **التقييم الذاتي** وتحديد **الفجوة** في الكليات بما يتوافق مع **الخطة الإستراتيجية للجامعة**.
- مطالبة وحدات ضمان الجودة **بتقرير سنوي عن انجازاتها** وبيان مدى تحقيقها **للخطة التطويرية التي وضعتها**.
- **التوثيق الالكتروني** لأعمال وحدات ضمان الجودة في الكليات وربطها مع مركز ضمان الجودة من خلال **الشبكة الداخلية (Intranet)**.

متابعة أعمال وحدات ضمان الجودة

تم تقييم أداء وحدات ضمان الجودة في الجامعة، بناء على **معايير موضوعة مسبقاً** و**معممة على الوحدات** ، و**بنتيجة التقييم تم منح درع التميز لثلاث وحدات** تميزت بمتابعة العمل على تحقيق معايير الجودة في الكليات التي تعمل ضمنها.

وتم تقييم الكليات **(في العام التالي)** واقترحت ثلاث كليات رائدة لمنحها درع تميز مع مكافأة مقدارها ٢٠٠ ألف ليرة سورية لكل كلية.

مراجعة وتحليل التوصيف الوظيفي كجزء من مشروع وضع مسودة النظام الداخلي للجامعات السورية

- عمل المركز على مراجعة وتحليل التوصيف الوظيفي على مستوى كليات الجامعة وأنجز بشكل كامل في كلية الزراعة كنموذج وتم تعميمه على بقية الكليات.
- تشكلت لجنة مركزية برئاسة أمين الجامعة لوضع توصيف وظيفي شامل لجميع المواقع الوظيفية في الجامعة ونفذت أعمالها من خلال فرق عمل انبثقت عنها، كجزء من مقترح تعديل النظام الداخلي للجامعات الحكومية السورية تم توصيف كافة المديریات والمكاتب والمراكز ورفعت نتائج أعمالها إلى وزارة التعليم العالي.

التحول إلى المراسلات الإلكترونية

- باقتراح من مجلس وحدات ضمان الجودة وافقت رئاسة الجامعة على التحول إلى المراسلات الإلكترونية. وتم تأمين مصدر للبرنامج المطلوبة مجاناً ...
- تم مراسلة وزارة التعليم العالي لتأمين البرنامج المطلوب.

أدلة إجراءات في الجامعة



وضع أدلة إجراءات في الجامعة (الطلاب)

□ أنجز دليل إجراءات للطلبة ويتضمن آليات الحصول على جميع الوثائق والشبوتيات التي يمكن أن يحتاجها الطالب منذ دخوله إلى الجامعة إلى ما بعد التخرج والمدة الزمنية اللازمة لكل منها. سيتبعها تبسيط الإجراءات والعمل على تحويل مديريات شؤون الطلاب إلى مراكز لخدمة للطلاب.

□ إصدار البطاقة المؤتمتة للطلاب باقتراح من مركز ضمان الجودة على أن يتم تزويدها بباركود يمكن من خلاله الدخول إلى بيانات الطالب المؤرشفة إلكترونياً.



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة تشرين



الدليل الشامل

لطلاب المرحلة الجامعية الأولى

مركز ضمان الجودة بجامعة تشرين ٢٠١٥

دليل الإجراءات هل كان هو الهدف؟



وضع أدلة إجراءات في الجامعة (العملية الإمتحانية)

أنجزت المسودة النهائية من دليل إجراءات العملية الإمتحانية ويتضمن الآليات المتبعة لتنظيم العملية الإمتحانية في جميع مراحلها منذ وضع الأسئلة وحتى مرحلة الانتهاء من تثبيت الدرجات على صحيفة الطالب، وتتضمن تحديد المدة الزمنية اللازمة لكل مرحلة مرفقة باستمارات وتعليمات لتوحيد العملية الإمتحانية بكافة تفاصيلها في جميع كليات الجامعة معاهدها العليا.



وضع أدلة إجراءات في الجامعة (أعضاء الهيئة التعليمية)

أنجزت المسودة النهائية من دليل إجراءات أعضاء الهيئة
التعليمية في الجامعة ويتضمن آليات العمل والحصول على جميع
الوثائق والشبوتيات التي يمكن أن يحتاجها عضو الهيئة التعليمية
منذ تقدمه للوظيفة إلى ما بعد التقاعد (تعيين، استيداع، ترقية،
ندب، إعارة....) والمدة الزمنية اللازمة لكل مرحلة من المراحل
التي تتضمنها كل منها.



وضع أدلة إجراءات في الجامعة (الدراسات العليا)

أنجزت المسودة النهائية من دليل إجراءات الدراسات العليا ويتضمن توصيف جميع الإجراءات المتعلقة بالدراسات العليا (تسجيل، تقديم سيمينار، إجراءات الدفاع، تشكيل اللجان) التي يمكن أن يحتاجها الطالب في فترة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه ...). **والمدة الزمنية** كما وضعت استمارات موحدة لهذه الإجراءات على مستوى الجامعة.

توقيع مذكرة تفاهم مع وزارة التنمية الإدارية

ملخص تنفيذي:

تعتبر هذه الخطة مشروع التنمية الإدارية المطبق في جامعة تشرين، وفي سبيل ذلك تتشارك جامعة تشرين مع وزارة التنمية الإدارية على تنفيذها، وذلك من خلال الاعتماد على مركز ضمان الجودة الذي تأسس في شباط عام ٢٠١١، وحيث يقوم هذا المركز (إلى جانب مهامه الأخرى) بمهام وحدة التنمية الإدارية في جامعة تشرين، وفق نص المرسوم رقم /٢٨١/ تاريخ ٢٠١٤/٩/١٤ الذي يحدد مهام وزارة التنمية الإدارية.

تركز الخطة على تطبيق مشروع التنمية الإدارية في جامعة تشرين ضمن عدة محاور تتضمن التنظيم الإداري والتطوير المؤسساتي، دراسة القوانين والتشريعات التي تنظم عمل المركز، نقانة المعلومات وتبسيط الإجراءات، بناء القدرات البشرية وتطبيق المنظمة المعرفية.

تاريخ إطلاق المشروع: / / ٢٠١٥
مضمون المشروع: التطوير الإداري والمؤسسي في جامعة تشرين
عنوان المشروع: خطة التنمية الإدارية في جامعة تشرين
مدة المشروع: / / يوم عمل
الجهة المنفذة: مركز ضمان الجودة في جامعة تشرين
الجهة المشرفة والداعمة: وزارة التنمية الإدارية

صادق على وثيقة المشروع:

<p>الدكتور حسان النوري وزير التنمية الإدارية</p> <p>التاريخ: نيابة عن</p> 	<p>الدكتور هاني شعبان رئيس جامعة تشرين</p> <p>التاريخ: نيابة عن الجهة المشرفة</p> 
---	---

زيارة وزير التنمية الإدارية لمركز
ضمان الجودة بجامعة تشرين وتوقيع
مذكرة تفاهم تتضمن تبني وزارة
التنمية الإدارية لمنجزات المركز
وتقديم الرعاية والدعم اللازم لمتابعة
خطته وتعميمها نتائج أعماله على
الجامعات السورية.

توقيع مذكرة تفاهم مع وزارة التنمية الإدارية

إقامة ورشة عمل في وزارة التنمية الإدارية دعي اليها وزير التعليم العالي ومعاونو الوزير ورؤساء الجامعات، مدراء التنمية الإدارية في الوزارات للاطلاع على تجربة مركز ضمان الجودة بجامعة تشرين وتعميمها على بقية الجامعات والمؤسسات.

برنامج ورشة العمل في وزارة التنمية الإدارية

التوقيت	النشاط	المحاضر
10:00 – 10:30	– الافتتاح	السيد الدكتور وزير التنمية الإدارية
10:30 – 11:30	– مشروع التنمية الإدارية في جامعة تشرين، مع عرض أدلة الإجراءات	أ.د. تميم عليا – مركز ضمان الجودة أ. محمد سلمان – مدير شؤون الطلاب في جامعة تشرين
11:30 – 12:30	– مشروع تطوير النظام الداخلي للجامعات السورية، مع عرض تجربة التوصيف الوظيفي	د. ايلين محفوض – مركز ضمان الجودة أ. الياس فياض – كلية الزراعة
12:30 – 13:00	– مناقشة وحوار	

تقييم عمل مركز ضمان الجودة

□ نفذ المركز معظم البنود المتعلقة بمهامه والتي وردت ضمن الخطة الإستراتيجية بجامعة تشرين.

- وضع معايير أكاديمية مرجعية.
- نشر ثقافة الجودة وتحسين الأداء ناتج عن دورات تدريبية عالية المستوى .
- نشر ثقافة التقويم والمراجعة والتدقيق.
- تحسين ذاتي غير مقاس للعملية التدريسية.
- تحسين ذاتي غير مقاس في أداء الإدارات الأكاديمية.
- تحسين توصيف البرامج والمقررات نتيجة التدريب والمتابعة والتدقيق الداخلي.

تقييم عمل مركز ضمان الجودة

- تحسين البنية التحتية نتيجة طلبات الأفعال التصحيحية في التدقيق الداخلي.
 - تحسين التوثيق للمناهج التعليمية ضمن ملف المقرر والذي سيشكل أساس لمراجعة العملية التعليمية وتحسينها.
 - تحسين بعض المجالات في الكلية كالأتمتة وغيرها نتيجة الخطة التطويرية لوحدات ضمان الجودة.
- وضع المركز خطة عمل طموحة تحتاج إلى تضافر الجهود لتنفيذها.
- النتائج أقل من الطموح.
- ❖ أسباب موضوعية تتعلق بالوضع العام وانعكاساته.
 - ❖ أسباب إدارية تنظيمية.

محل الشكر والتقدير على حسن المتابعة

سؤال أو تعليق؟

أ. د. تميم أحمد عليا
مركز ضمان الجودة - جامعة تشرين

Dr. Tamim Alia

