**عنوان المداخلة :**

**التعاون الاورو-عربي في قطاع التعليم العالي وانعكاساته على ضمان الجودة في الجامعات العربية**

**دراسة تقييمية لمشروع « Altair »**

**إعداد:**

**رحمة بلهادف /جامعة مستغانم عبد الحكيم فراحي /جامعة مستغانم**

rahmadoctorante@live.com fh\_hakime\_15@hotmail.com

**محور المشاركة :**

**المقاربات النظرية المختلفة لضمان الجودة الداخلية المعتمدة دوليا في ميدان التعليم العالي**

**الملخص** : نهدف من خلال هذا البحث إلى دراسة واقع ضمان الجودة في كل من الدول العربية و الأوروبية ، حيث تم التطرق إلى دراسة التوجه العالمي نحو تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال تحديد الإطار المفاهيمي لضمان الجودة وعرض أهم الجهود الدولية التي بذلت في هذا السياق ، كما تم الحديث عن واقع ضمان الجودة في الجامعات العربية واليات تطبيقها وتناول بعض المبادرات العربية لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي ، وأخيرا التطرق إلى التعاون الاورو-العربي من خلال مشروع altair الذي جسد هذا التعاون على ارض الواقع حيث يعتبر من المشاريع الناجحة و التي كان لها وقع ايجابي على الجامعات العربية الشريكة **.**

**الكلمات المفتاحية :** ضمان الجودة ، التعليم العالي ، الدول العربية، الدول الأوروبية ، مشروع altair.

**Résumé :**Notre objectif  à travers ce papier est l’étude de l’actualité de l’assurance qualité, aussi bien dans les pays arabes que dans les pays européenne , où nous avons mis en avant la tendance mondiale quant à l’application des critères d’assurance qualité dans les institutions de l’enseignement supérieur, et ceci en exposant le cadre conceptuel de cette dernière. Nous avons également mis en relief l’ensemble des efforts internationaux fournis dans ce sens. Par ailleurs, nous avons évoqué le concept d’assurance qualité au sein des universités arabes, et ses mécanismes d’application dans le cadre des initiatives entreprises par les universités des pays arabes, visant à optimiser le secteur de l'enseignement supérieur . En guise de conclusion, nous avons cité comme  élément représentatif de notre étude le projet ALTAIR, ce dernier constitue le fruit de la coopération arabo-européenne, il est perçu comme l’un des projets les plus réussis, et qui a eu des effets positifs sur l’ensemble des universités des pays arabes.

**Mots clés:** Assurance qualité, enseignement supérieur, pays arabes, pays européens, projet "ALTAIR"

**مقدمة :**أصبحت الجودة من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمام العديد من المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو تجارية أو خدماتية وعلى رأسها مؤسسات التعليم العالي ،حيث انطلقت معظم الجامعات الكبرى في العالم نحو تبني هذا المفهوم والعمل على تطبيقه بغية التحسين المستمر في المنهج التعليمي و مخرجات العملية التعليمية ، و تعتبر الدول العربية من ضمن الدول التي أولت اهتماما معتبرا لتبني هذا المفهوم و العمل على ضمان جودة المستوى التعليمي الممنوح سواء من خلال إنشاء لجان ضمان الجودة والسهر على تسيرها أو من خلال التعاون مع جامعات عالمية لها الخبرة في ذلك وعلى رأسها الجامعات الأوروبية من خلال الاشتراك في عدة مشاريع تخص قطاع التعليم العالي وأهمها مشروع altair الممول من قبل الاتحاد الأوروبي والذي يهدف إلى دعم إصلاح وتطوير التعليم العالي ويتم ذلك بشكل أساسي من خلال تأسيس إتحاد من الجامعات تتعاون من أجل تنفيذ المشروعات الأوروبية المشتركة ، و بشكل خاص يشجع المشروع على الاستفادة ومحاكاة التطورات التي قام بها الإتحاد الأوروبي في مجال التعليم العالي ، والذي كان له وقع ايجابي على الجامعات العربية مستدلين بذلك بنموذج جامعة النجاح الفلسطينية التي تعتبر من النماذج العربية الناجحة التي استفادت بشكل كبير من هذا المشروع .

**الإشكالية :** واعتمادا على ما سبق فإشكالية بحثنا هي **:ما انعكاسات التعاون الاورو- العربي على ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي العربي ؟**

ولتبسيط الإشكالية من جهة والإلمام بالموضوع أكثر من جهة أخرى نطرح التساؤلات التالية :

- ما المقصود بضمان الجودة ؟ وما دواعي تبني هذا المفهوم في قطاع التعليم العالي؟

- ما واقع ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي العربية ؟

- إلى أي مدى استفادت الدول العربية من المشاريع الأوروبية لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ؟

**أهداف البحث :**نهدف من خلال هذه الدراسة إلى :

**-** التحديد الدقيق للإطار المفاهيمي لمصطلح ضمان الجودة .

- توضيح الفرق بين واقع ضمان الجودة في التعليم العالي في كل من الدول العربية و الأوروبية مع إبراز أسباب نجاح هذه الأخيرة وتميزها عن الدول العربية .

- دراسة أشكال التعاون الاورو- عربي في قطاع التعليم العالي مستدلين في ذلك بمشروع Altair وتوضيح انعكاساتها عل الجامعات العربية .

**منهج البحث :** اعتمدنا في دراستنا علىالمنهج الوصفيالتحليلي كركيزة أساسية في هذا البحثمن خلال سرد مختلف العناصر المتعلقة بمصطلح ضمان الجودة وتحليل مختلف الإحصائيات التي تضمنتها هذه الدراسة .

**أقسام البحث :**اشتملت خطة البحث على المحاور التالية :

* التوجه العالمي نحو تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي .
* واقع ضمان الجودة في الجامعات العربية .
* التعاون الاورو-عربي في قطاع التعليم العالي من خلال مشروع’’ altair  ‘’.

**المحور الأول : التوجه العالمي نحو تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي**

1. **ضمان الجودة : مفهومها ، أهميتها**
	1. **مفهوم ضمان الجودة :** لقد لقي مصطلح الجودة اهتمام العديد من الباحثين ووضعت له العديد من التعاريف ،حيث :

**-** عرفه **ROBINSON**  بأنه **: »مجموعة الأنشطة التي تتخذها مؤسسة أو منظمة لضمان معايير محددة وضعت مسبقا لمنتج ما أو خدمة ما يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام، وهدف هذه الأنشطة هو تجنب وقوع عيوب في المنتجات أو الخدمات** « [[1]](#footnote-2).

**-** وعرفه **Feigenbaum »هو نظام فاعل لتحقيق التكامل بين الجهود التي تبذل لتطوير وإدامة وتحسين مستوى الجودة الذي يتحقق من تضافر جميع وحدات المنظمة بحيث تكون قادرة على الإنتاج وتقديم الخدمة بالمستوى الذي يحقق الرضا الكامل والتام للمستفيد. «[[2]](#footnote-3)**

**-** كما يعرف كذلك **: »جميع الأنشطة المخطط لها ومنهجية تنفيذها في إطار منظومة الجودة التي يمكن البرهنة على أنها توفر الثقة بأن المنتج أو الخدمة ستفي بمتطلبات الجودة  «[[3]](#footnote-4)**

- أما في ما يخص ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي فتعرف على أنها : » **القوة الموجهة والمرشدة وراء نجاح أي برنامج أو نظام أو مقرر دراسي ، وهذا يتطلب أن تندمج آليتها مع جميع نشاطات المؤسسة التعليمية** «[[4]](#footnote-5)

**2.1- أهمية ضمان الجودة :** يمكن تحديد الأهمية من اعتماد الجودة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية **[[5]](#footnote-6):**

* ضمان الوضوح والشفافية للبرامج الدراسية المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي .
* توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة، وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية والتحقق من توفر الشروط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية وأنها ستستمر في المحافظة على هذا المستوى.
* الارتقاء بنوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة وضمان مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية.
* التمكن من توفير آليات يتم من خلالها مساءلة جميع المعنيين بالإعداد و التنفيذ والإشراف على البرامج الدراسية في الجامعات
* ضمان أن الأنشطة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي تلبي متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتتفق مع المعايير العالمية .
* هيكلة واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.
* معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعات سواء أكاديمية أو إدارية .
1. **مبادئ رواد جودة التعلم العالي ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي :**
	1. **مبادئ رواد جودة التعليم العالي :**تعود بدايات نجاح النظام الذي تحقق في مجال تحسين الجودة بالأساس إلى الباحثين

 Edwards Deming و Joseph Juran وهما باحثان أمريكيا الأصل ، ليأتي من بعدهما باحثون يبانيون أسهموا بشكل كبير في إظهار عمليات تحسين الجودة على ما هي عليه الآن ،ومن بينهم Taguchi و Ishikawa ، أما في و.م. أ فظهر كل من Feigenbaum Armand و Phillip Grosby ، واهم المبادئ التي أتى بها هؤلاء المفكرون هي[[6]](#footnote-7) :

* **مبادئ Edwards Deming في تحسين جودة التعليم العالي:** اقترح برنامجا يتكون من 14 مبدءا وهي :

-1 خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي.

-2 تبني خلق فلسفة جديدة للتطور المستمر.

-3 منع الحاجة إلى التفتيش .

-4 عدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكليف فقط.

-5 تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.

-6 الاهتمامات بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.

-7 توفر قيادة جامعية واعية وديمقراطية.

-8 القضاء على الخوف لدى قيادات الجامعة.

-9 إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات.

-10 منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.

-11 منع استخدام الحدود القصوى للأداء.

-12 تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.

-13 تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات.

-14 توفيق التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديل.

**ب- مبادئ** Joseph Juran **وجودة التعليم العالي :**

تؤدي Joseph Juran في تطوير جودة التعليم الجامعي إلى:- تخطيط الجودة- مراقبة الجودة- تحسين الجودة- إنشاء مجلس أعلى للجودة الجامع- تحقيق وفرات ضخمة في الأداء الجامعي عن طريق القياس وحل مشاكل تدهور الجودة.

ويعتمد Joseph Juran على 10 مبادئ لتطوير الجودة وهي :

1- بناء الاهتمام بفرق التحسين.

2- تحديد أهداف التحسين في المؤسسة.

3- التنظيم لتحديد الهدف.

4- تقديم التدريب و التعليم في مجال الجودة.

5- تنفيذ مشاريع حل المشاكل.

6- تقديم التقارير.

7- الاعتراف.

8- نشر النتائج والاتصال.

9- تسجيل و تدوين الأهداف والنتائج.

10- خلق المناسبة والذكرى يجعل عملية التحسين المستمر جزء عمل المنظمة.

**ج -مبادئ** Phillip Grosby **وجودة التعليم الجامعي:** وينتج عن تطبيق مبادئ الجودة لدى Phillip Grosby " في التعليم الجامعي ما يلي :

- الجودة الجامعية هي التطابق مع المواصفات النمطية المتفق عليها.

- تعني منظومة الجودة منع وتجنب الانحرافات.

- معدل الأداء الجامعي تحقق فقط أخطاء أصغر به.

- قياس الجودة هي تكلفة عدم التطابق.

ويجب أن تهتم الإدارة الجامعية بالالتزام، أي تطبيق مبدأ الإدارة بالالتزام والقياس الجودة ونشر الوعي بأهمية الجودة والاستثمار في الموارد البشرية والتأكيد على التعليم المستمر ومراجعة وتقييم التحسينات واعتبار الجودة عملية مستمرة في الجامعة.

**د- مبادئ "بالدريج" وجودة التعليم الجامعي:**تقوم هذه الفلسفة على المبادئ التالية :

-1 التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين.

-2 الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي.

-3 تنمية الموارد البشرية الجامعية.

-4 الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي.

-5 تطوير القيادات الجامعية.

-6 بناء شبكة معلومات متطورة.

**2.2- مبررات الاهتمام بتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي :** تتمثل أهم الأسباب التي جعلت مؤسسات التعليم العالي تولي اهتماما كبيرا بعنصر الجودة في ما يلي :[[7]](#footnote-8)

* تطور التقنيات التعليمية مما يجعل تطبيق عملية الجودة بالأساليب التقليدية صعبا.
* اشتداد الضغوط التنافسية وحدة الصراع بين المنظمات التعليمية لاستقطاب الطلاب المتميزين وأعضاء هيئات التدريس المتفوقين، يجعل الاهتمام بالجودة في المنظمات التعليمية من عوامل الجذب ذات التأثير الواضح.
* يتوقف حصول المنظمات التعليمية على دعم من الحكومة في أغلب دول العالم المتقدم على درجة التزامها بمعايير الجودة.
* ارتباط عملية الاعتماد للمنظمات والبرامج التعليمية على مدى التزام تلك المنظمات بنظم ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها في جميع مجالات العمل التعليمي والإداري.
* وضوح الآثار المترتبة عن افتقاد الجودة في المنظمات التعليمية، حيث يفقد خريجوها القدرة على المنافسة في أسواق العمل، إذ يبحث أصحاب الأعمال عن خريجي المنظمات التعليمية المشهود لها بالخبرة.

**3.2- متطلبات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي :**يستلزم تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية وخصوصا التعليم العالي العديد من المتطلبات التي يمكن إيجازها في النقاط التالية **:[[8]](#footnote-9)**

* دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة في المؤسسة التعليمية .
* ترسيخ ثقافة الجودة لدى مختلف العاملين في مؤسسات التعليم العالي مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها .
* توحيد العمليات وذلك من خلال توحيد أسلوب العمل مما يرفع من مستوى جودة الأداء ودرجة المهارة داخل مؤسسات التعليم العالي .
* المتابعة والتي يجب أن تكون شاملة ومستمرة من اجل التقييم ومعالجة الانحرافات .
* استخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب المديرين و العاملين .
* تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة وضمان الجودة داخل المؤسسة التعليمية .
* تحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد المطلوب من خلال تحديد المهام والمسؤوليات وتفعيلها .
1. **مجهودات دولية لتطبيق ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي :**
* **الجامعات الأمريكية:**تعد الولايات المتحدة من أوائل الدول التي سمحت للعديد من الجامعات بالانتشار وفي نفس الوقت قامت بإنشاء آليات لمتابعة الجودة في هذه الجامعات. وقد أنشأت في عام 1996 م مجلس اعتماد التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية والذي يهدف لإنشاء مؤسسة قومية تتولى الإشراف على مؤسسات الاعتماد. ويتم الاعتراف بهذه المؤسسات وفق معايير محددة. ويتم إعادة اعتماد هذه المؤسسات كل عشر سنوات. ويعني منح اعتماد لأي مؤسسة أنه قد تمت دراسة خصائصها ككل. ووزن نواحي القوة والضعف فيها ويعني أن لديها أهداف تعليمية ملائمة، وأن لديها الموارد البشرية والمادية والمالية الضرورية لإنجاز هذه الأهداف. وأنها تتمتع بالاستمرارية في تحقيق هذه الأهداف. وتم تفعيل دور هيئة توكيد الجودة في عام 2002 م**[[9]](#footnote-10)** .وقد حققت العديد من الجامعات الأمريكية نتائج باهرة عندما قامت بتطبيق الجودة ، حيث وصل عددها حتى عام 1998 م ما يزيد عن 146 جامعة، ومن أهمها جامعة **نورث وست ميسوري ستايت** حيث تعتبر هذه الأخيرة جامعة أمريكية مدعمة من قبل الحكومة الأمريكية و لقد بدأت هذه الجامعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة عام 1989 م، وفي عام 1994 م تقدمت الجامعة بطلب الحصول على جائزة للجودة التي كانت تعتمد على معايير مالكوم بالدريج، وبالفعل تحصلت عليها عام 1997 م، ولقد تم تنفيذ إدارة الجودة في هذه جامعة على عدة خطوات تمثلت في :التميز ،الاقتصاد في الموارد ،التركيز على العميل ، التدريب ، تحسين الجودة .[[10]](#footnote-11)
* **الجامعات البريطانية :**لقد تأخرت المملكة المتحدة عن و.م.أ في تطبيق الجودة . حيث أنشأت المملكة المتحدة هيئة توكيد الجودة في عام 1997 م بهدف وضع نظام لتوكيد الجودة ومعايير الجودة في التعليم العالي. [[11]](#footnote-12) وهذه الوكالة تعتبر كيان مستقل يمول باشتراكات من مؤسسات التعليم العالي، ومن عقود مع هيئات التعليم العالي الرئيسية، وللتأكد من أن المؤسسات تقدم تعليما عاليا وشهادات وكفاءات ذات جودة مقبولة وأن المستويات الأكاديمية مناسبة، تقوم الوكالة بالتدقيق على مؤسسات التعليم العالي من خلال ما يعرف ب "**مراجعة الأنداد**" ويتم ذلك بقيام فرق من الأكاديميين بإجراء المراجعة والتدقيق على البرنامج الأكاديمي، ويمكن في حالات خاصة أن يكون ضمن فرق المراجعة أفراد من التجمعات المهنية التي لديها الخبرة في أمور إدارة الجودة الشاملة. وتستخدم المعايير الأكاديمية، التي تشمل مخرجات التعلم المقصودة والخطط الدراسية والتقويم وتحصيل الطلبة، أداة لوصف المستوى الذي يجب أن

يصل إليه الطالب ليحصل على درجة من التعليم العالي الذي ينبغي أن يكون متشابه في الدولة الواحدة، بينما تستخدم الجودة الأكاديمية وسيلة لوصف مدى مساعدة فرص التعليم المتاحة للطلبة لإكمال متطلبات تعليمهم ، وهي بذلك تأكد على أن يتم توفير التعليم والدعم والتقويم وفرص التعليم بالشكل المناسب والفعال.[[12]](#footnote-13)

* **الجامعات الفرنسية :**يضم نظام التعليم العالي الفرنسي أكثر من مليون ونصف طالب في 78 مؤسسة تعليم عالي، بالإضافة إلى المعاهد التكنولوجية الملحقة ، ويواجه ضغوطا من أجل تنويعه واستيعاب الأعداد المتزايدة، ولمواجهة تلك الضغوط قامت التجربة الفرنسية على تحديد ثلاثة مستويات للجودة:

- الرقابة الإدارية المركزية؛

- الجامعات والمجتمع؛

- دور لجنة التقويم القومية.

وهذا الوعي دليل على عجز نظام التعليم العالي الفرنسي، مما اضطرها إلى تشكيل لجنة (CNE) والدافع من وراء تشكيل لجنة التقويم القومية آلية ترابط بين التقويم والحافز والجودة في ضوء مفاهيم مفادها أن التعليم العالي يحتاج إلى التنوع والمرونة وليس التماثل، وتمثلت أهداف اللجنة فيما يأتي  **:**

- **المراجعة التقويمية:** إذ تبحث عن مدى مواءمة سياسة المؤسسة بكل وضوح لمعرفة مواطن القوة والضعف واقتراح الإصلاحات المطلوبة.

- **دور الوسيط:** إذ تساعد في إقناع الجهات المختلفة لمراعاة مشكلات المؤسسة سواء الطلابية أو الأكاديمية أو التمويلية.

- **قدرة المؤسسة:** تحديد مدى قدرة المؤسسة على تقديم تدريب مهني واستشاري.

 ويعكس التقويم الذي تقوم به اللجنة رغبة الطلبة والمجتمع في معرفة علاقة مؤسسة التعليم العالي بالعالم الاقتصادي والاجتماعي، ومستوى استحقاق وجدارة المؤسسة في مجال التدريس والأبحاث، وكذلك وضعها بالنسبة للمؤسسات الأخرى وقيمة مؤهلات الطلبة

 المتخرجين التي تمنحها لسوق العمل[[13]](#footnote-14).

1. **معوقات تطبيق ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي :**تواجه العديد من مؤسسات التعليم العالي وخاصة في الدول النامية بعض المعوقات التي تحد أو تقلص من فعالية تطبيق ضمان الجودة والتي يمكن ذكر أهمها[[14]](#footnote-15) :
* تزايد البطالة بين الخريجين من مؤسسات التعليم العالي.
* تزايد عدد المتقدمين للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي بما يفوق قدرتها الاستيعابية.
* زيادة المعروض من الخريجين من مؤسسات التعليم العالي عن الطلب عليهم.
* إجراء البحث العلمي لغرض الترقية والبحث المادي.
* هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي.
* التطبيق المتطرف للنظم والقواعد والإجراءات وإهمال الجانب الفكري .
* غياب التنافسية في الأسواق العالمية بين خريجي مؤسسات التعليم العالي.
* ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية.

**المحور الثاني : واقع ضمان الجودة في الجامعات العربية**

1. **واقع التعليم العالي في الدول العربية :** شهد التعليم العالي في الوطن العربي تزايد كمي متسارع في المؤسسات الحكومية والخاصة والطلبة الملتحقين بهذه المؤسسة ، وقد بلغ عدد الجامعات سنة 2008 ما يقارب 385 جامعة بينما كان سنة 2003 حوالي 233 جامعة أي بزيادة نسبتها 65 % ، كما ارتفع عدد الجامعات الخاصة خلال نفس الفترة من 77 ليصل إلى 192 أي بفارق زيادة 115 جامعة عن سنة 2003. وتحتل تونس المرتبة الأولى عربيا حيث تضاعفت فيها عدد الجامعات من 22 جامعة إلى 44 جامعة أي زيادة بنسبة 100 % منها 31 جامعة خاصة ، أما الجزائر من 26 جامعة إلى 34 جامعة حكومية لتليهما مصر بزيادة من 11 جامعة منها 7 جامعات خاصة إلى 30 جامعة ، وفي الأردن تزايد بواقع 8 جامعات منها 6 خاصة ليصل إلى 26 جامعة ، أما سوريا فتزايد بها عدد الجامعات بواقع 7 جامعات منها 6 جامعات خاصة ليصل إلى 9 جامعات ، واليمن تزايد بواقع 12 جامعة خاصة ليصل إلى 27 جامعة ، أما السودان فقد تزايد عدد الجامعات فيها إلى 35 جامعة بزيادة قدرها 7 جامعات منها 6 جامعات خاصة ، وفي لبنان توجد جامعة حكومية واحدة فقط و 37 جامعة خاصة ، وفي ليبيا وصل عدد الجامعات إلى 15 جامعة ، أما المغرب فقد ارتفع عدد الجامعات فيه من 14 جامعة إلى 19 جامعة منها جامعتان تنتميان إلى القطاع الخاص . وفي ما يخص دول مجلس التعاون الخليجي فقد تزايد عدد الجامعات في الكويت بواقع 3 جامعات خاصة ليصل إلى 6 جامعات ، وفي قطر تم تأسيس "المدينة التعليمية " التي توجد بها 4 فروع للجامعات الأمريكية الرائدة في الطب والإدارة والتصميم ، وفي البحرين زاد عدد الجامعات الخاصة بنحو 03جامعات ليصل عدد الجامعات لديها إلى 15**،** وفي الإمارات بلغ عدد الجامعات 18 جامعة بعدما كان 11 جامعة فقط ، وفي سلطنة عمان وصل عدد الجامعات لديها 5 جامعات فقط ، وفي المملكة العربية السعودية زاد نسيبها من الجامعات الحكومية بنحو 13 جامعة ليصل إلى 28 جامعة .وحسب البيانات المشار إليها بلغ عدد الطلبة الدارسين في 9جامعات عربية - الجزائر ،جيبوتي ،موريطانيا ،الأردن ، ليبيا ،لبنان ، السودان ، تونس ، اليمن – حوالي 4.3 مليون طالبا وذلك وفقا لإحصائيات 2008 ، حيث يرتكزون في التخصصات التالية:

- علوم الاجتماع والقانون وإدارة الأعمال ، الآداب والعلوم الإنسانية ،بما نسبته 32.6 % و 18.8 % على التوالي .

- العلوم العلمية بنسبة 13.9% .

- الهندسة 12.3 %.

- العلوم الطبية 7.3 %.

- علوم الزراعة 1.4 %.

 وفي ما يخص الإنفاق على التعليم العالي تشير احدث الدراسات للبنك الدولي إلى انه على الرغم من تأخر المنطقة عن الأقاليم الاقتصادية في الاستثمار البشري ،إلا أنها تمكنت بارتفاع إنفاقها على التعليم العالي كنسبة من الناتج الإجمالي المحلي ،فعلى مدى السنوات الأربعين الماضية خصصت هذه البلدان ما نسبته 5 % من إجمالي الناتج المحلي ، وما نسبته 20 % من النفقات الحكومية للتعليم وهو أكثر مما خصصته البلدان النامية الأخرى التي لديها مستويات مماثلة لمتوسط دخل الفرد . [[15]](#footnote-16)وعموما فان التعليم العالي في البلدان العربية يتميز بما يلي **[[16]](#footnote-17)**:

* حديث العهد حيث أن ما يقارب ثلاثة أرباع الجامعات العربية لا يتعدى عمرها الخمسة عشر عاما .
* عدم وضوح الرؤية وغياب السياسات الواضحة التي تحكم العملية التعليمية.
* ضعف استقلال عدد من الجامعات في الوطن العربي ووقوعها تحت السيطرة المباشرة للنظم الحاكمة مما أدى إلى:

- تحول العديد من الجامعات إلى ساحة للصراعات السياسية والعقائدية.

- تكدس مخيف بسبب التزايد غير المحسوب لأعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات.

* قلة الإنفاق على التعليم العالي.
* التوسع الكمي في نشر التعليم العالي جاء على حساب نوعية التعليم وجودته.
* المكتبات في جامعات كثيرة دون المستوى المطلوب.
* المعامل والمختبرات أصبحت قديمة ولا تتسع الأعداد المتزايدة من الطلبة.
* أعضاء هيئة التدريس في عدد كبير من الجامعات العربية يعانون من انخفاض حاد في المرتبات لا يسمح لهم بالتفرغ للتعليم، ناهيك عن البحث.
1. **واقع ضمان الجودة في التعليم العالي في الدول العربية :** لقد كان للدول العربية بعض الجهود في ما يخض ضمان جودة التعليم العالي ، فخلال مؤتمرهم الإقليمي حول التعليم العالي في بيروت سنة 1998 ، توصل الوزراء العرب إلى قرار يدعو إلى وضع آلية إقليمية لضمان الجودة والاعتماد برعاية اتحاد الجامعات العربية، وبذلت جهود مشابهة من خلال مؤتمرات عربية لاحقة مثل المؤتمر العاشر في اليمن الذي انعقد سنة 2005 ونتيجة لذلك، أنشأت بعض البلدان العربية مجالس وهيئات لضمان الجودة والاعتماد ، كما انطلقت الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي(ANQAHE) سنة 2007 كمنظمة غير حكومية غير ربحية مستقلة بالتعاون مع الشبكة الدولية لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي حيث تعمل هذه الشبكة بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية لتكون منصة لتبادل المعلومات ونشر المعرفة وتحسين الخبرة المهنية لوكالات ضمان الجودة الوطنية، بهدف تعزيز التعاون ما بين منظمات ضمان الجودة المشابهة في البلدان العربية إضافة إلى تطوير التعاون مع شبكات ضمان الجودة الأخرى في المنطقة وفي العالم.

كما أنشئت في جويلية 2007 الشبكة العربية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم (ARQAANE) في بلجيكا كمنظمة مستقلة غير ربحية تهدف إلى تحسين جودة التعليم العالي في العالم العربي والتعاون ما بين الهيئات والشبكات العربية لضمان الجودة والاعتماد. وتسعى الشبكات هذه إلى إكمال أطر ضمان الجودة الوطنية للاعتراف بالمؤهلات (وطنيا ودوليا ) والمؤسسات والمقررات والمناهج والمساعدة على إنشاء سجلات وطنية للمؤسسات والمقررات ووكالات ضمان الجودة .

ومن المهم الإشارة إلى تجربة دول التعاون الخليجي في ما يخص ضمان الجودة باعتبارها من النماذج الرائدة على المستوى العربي حيث أنشأت لذلك مختلف أشكال مجالس ضمان الجودة والاعتماد، ويرتبط بعضها بمجالس الاعتماد الدولية، بالإضافة إلى ارتباط معظم الجامعات الخاصة فيها بجامعات أجنبية من خلال إقامة شراكات معها.ويتم التداول حاليا بإمكانية إنشاء شبكة لضمان الجودة في التعليم العالي في بلدان مجلس التعاون الخليجي على اعتبار أن اعتماد مقاربة ضمان الجودة في التعليم العالي في دول المجلس تمكن من الحد من التكاليف الوطنية وتحسين التنافسية المحلية والإقليمية على حد سواء في السوق الدولية، والذي يعتقد أنه يمكن تحقيقه من خلال تبادل الخبراء كما هو الحال في الشبكة الدولية لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي (INQAAHE) ..

لا شك أن جل البلدان العربية ولا سيما بلدان مجلس التعاون الخليجي، قد أحرزت إنجازات أساسية وملموسة فلا أحد يمكنه أن ينكر أن جيلا جديدا من الأكاديميين العرب الذين تلقوا تعليمهم في جامعات أمريكية وأوروبية عريقة قد انضم إلى فريق العمل الأكاديمي في جامعات عدة في العالم العربي، وتم تحديث المناهج ولو شكلا، وأصبح الكل ينادي بأهمية البحث العلمي، ووضعت البرامج للدراسات العليا التي تؤدي إلى درجات دكتوراه ،أما المتأمل في نتائج تلك الجهود وما أبرم من مبادرات ومعاهدات ومواثيق، ومدى بلوغها للأهداف المرجوة، فسيكتشف أنه من غير السهل الحكم عليها في ظل غياب التوثيق وخصوصا ما يتعلق بعدم توفر أبجاث ودراسات تقيم التطبيق الفعلي للاتفاقات، وعدم توفر بيانات شاملة عن النظم التعليمية، والمناهج، وكيفية صنع القرار في معظم الدول العربية. كذلك لا يمكن تجاهل المعوقات الأساسية والمحدوديات أمام ضمان الجودة مثل شح الأموال والموارد، وغياب نظام وطني/ إقليمي لضمان الجودة، وسطحية ثقافة ضمان الجودة في جامعات ودول عربية عدة، والافتقار إلى خبرات مميزة في مجال ضمان الجودة المهنية.ومن هنا نتفهم قلق بعض الهيئات الدولية ذات الاختصاص مثل البنك الدولي ومنظمة اليونيسكو عندما نبهوا إلى أن الدول العربية ما زالت تواجه تحديات صعبة لتطوير نظم تعليم عالية الجودة على المستويات كافة، وكذلك تعزيز التعلم والتدريب بما يتوائم وحاجات سوق العمل، على الرغم من أن بعضها قد استثمر في التعليم العالي نسبة من إجمالي ناتجها المحلي تفوق ما تخصصه المناطق الأخرى في العالم.[[17]](#footnote-18)

1. **آليات تطبيق ضمان الجودة في الجامعات العربية :** من الآليات المقترحة والتي تمكن الدول العربية ضمان الجودة في التعليم العالي نجد : [[18]](#footnote-19)
* إنشاء هيئة أو مجلس لضمان جودة التعليم العالي في كل البلدان العربية.
* تشكيل وحدة أو دائرة لضمان الجودة في كل جامعة أو مؤسسة تعليم عالي عربية .
* نشر ثقافة الجودة من خلال الشروع ضمن خطة مدروسة داخل الجامعة (الأكاديميين- الإداريين- الطلبة).
* التأكيد على دور الإدارة العليا في الدعم المعني والمادي لتوجهات الجودة في الجامعة .
* جودة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والذي يتطلب حسن الاختيار لأعضاء هيئة التدريس بناء على معايير أكاديمية، ومقابلات نزيهة، وتمكن علمي ،و النمو المهني المستمر لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال التدريب بناء على الاحتياجات التدريبية في المجالات المطلوبة.
* تقييم الأداء في الجامعة بالتوصل إلى أحكام قيمية محددة للأنشطة والبرامج الجامعية من خلال استخدام بعض المقاييس

المرجعية التي تساعد على فهم وإدراك العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم ، وعليه ينبغي الشروع في تقييم الأداء الإداري في الجامعة باعتباره داعم للنشاط الأكاديمي ومساند له، كما يمكن القيام بالتقييم المؤسسي الشامل لجميع أنشطة الجامعة وبشكل مركزي للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف وإعداد التقارير لإسنخدامها من أصحاب القرار في الجامعة، سعيا لضمان الجودة وتقديم تعليم عالي عربي نوعي.

1. **بعض المبادرات العربية لضمان الجودة في التعليم العالي :** هناك عشرة دول أنشئت فيها هيئات أو لجان لضمان الجودة وضبط الجودة وهي : **[[19]](#footnote-20)**
* **الأردن:** في العام 1990 أنشئ "**مجلس الاعتماد**" للإشراف على ضبط الجودة ووضع المعايير لاعتماد المؤسسات الخاصة وتعديلها وتطويرها ومراقبة تنفيذها، وفي 2007/3/25 صدر قانون حلت بموجبه "**هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي**" محل "**مجلس الاعتماد**" وأعطيت استقلالا ماليا وإداريا أما المعايير والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة بقيت سارية المفعول إلى حين تعديلها أو تغييرها، فيما جرى توسيع دائرة عملها لتشمل جميع مؤسسات التعليم العالي الخاصة والحكومية.
* **الإمارات العربية المتحدة:** أنشئت "**هيئة الاعتماد الأكاديمي**" سنة 2000 وقد ركزت الهيئة عملها على تقييم أوضاع مؤسسات التعليم العالي الخاصة استنادا إلى معايير الترخيص والاعتماد، وكان نتيجة لذلك إغلاق 16 مؤسسة تعليمية خاصة خلال الفترة من 2001 حتى 2003 ، لأنها لم تستوف الشروط والمتطلبات المنصوص عليها للترخيص. هذا وتتم المراجعة الدورية لكافة مؤسسات التعليم الخاص بشكل سنوي وكذلك إعادة اعتماد برامجها الأكاديمية كل خمس سنوات .
* **تونس:** صدر قرار وزاري بتاريخ 29/ 06/ 1993 بتنظيم عمل**" اللجنة الوطنية للتقييم " ،** وفي عام 2006 و2007 أطلقت اللجنة أنشطة تقييم داخلي في جميع مؤسسات التعليم العالي والبالغ عددها 190 مؤسسة تابعة ل 13 جامعة حكومية. و بعد التقييم الداخلي خضعت كل مؤسسة لتقييم خارجي قام به خبيران أو ثلاثة متخصصان في البرنامج المعني بالتقييم. وتعتبر هذه اللجنة نواة وعملا تمهيديا لعمل الهيئة الوطنية التي ستنشأ حيث تتولى الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد السهر على تأمين آليات التقييم وضمان الجودة والاعتماد.
* **السعودية:** تأسست "**الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي**" عام 2004 وهي هيئة تتمتع بالشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال الإداري والمالي ويشرف عليها مجلس التعليم العالي. وهي تهدف إلى ضبط جودة التعليم العالي وضمان كفاءة مخرجاته لمقابلة متطلبات سوق العمل .
* **السودان:** أنشئت **"الهيئة العليا للاعتماد والتقويم"** عام 2003 من أجل تحسين الأداء وتجويده والارتقاء به وضمان نوعية المخرجات في مؤسسات التعليم العالي.
* **عمان:** تم إنشاء "**مجلس الاعتماد**" عام 2001 ، والذي ينظم عملية الاعتماد والتقويم، وضبط الجودة بمؤسسات التعليم العالي، ويتولى إدارة المجلس هيئة مستقلة تتبع مجلس التعليم العالي .
* **فلسطين:** تأسست **"الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة"** عام 2002.، كجسم مستقل يتبع إداريا لوزير التعليم العالي. تقوم الهيئة بترخيص مؤسسات تعليم عالي جديدة واعتماد برامج جديدة وضمان الجودة والنوعية وذلك من خلال آليات عمل ومعايير طورتها لهذا الغرض. كما تم إنشاء صندوق ضمان الجودة الذي يهدف إلى تحسين إدارة التعليم العالي وتوجيهه وضمان نوعيته
* **الكويت:** يعنى "**مجلس الجامعات الخاصة"** باعتماد الجامعات الخاصة. وتشمل مهامه كل من النظر في طلبات إنشاء المنشآت التعليمية الخاصة، و تحديد متطلبات الاعتماد الأكاديمي للمنشآت التعليمية الخاصة واعتماد برامجها ومراجعة أدائها للتحقق من التزامها بما ورد في مرسوم إنشائها، بالإضافة إلى اعتماد المعايير والشروط الواجب توافرها في البرامج الدراسية في المنشآت التعليمية الخاصة وإعادة النظر في هذه الشروط والمعايير، كما يقوم اعتماد الشهادات الصادرة من المنشآت التعليمية الخاصة ومعادلتها وفقا للقواعد والإجراءات المقررة لذلك، وكذلك النظر في إلغاء أو وقف نشاط أو دمج المنشآت التعليمية الخاصة .وقد ورد في التقرير الوطني لدولة الكويت أن هناك مشروعا لإنشاء **"هيئة اعتماد أكاديمي وضمان الجودة"** و من مهامها: حماية مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة من خلال منح شهادة اعتماد وضبط الجودة لبرامجها التعليمية والتخصصية، وضمان حق المستثمرين والمستفيدين من برامج التعليم العالي في نوعية عالية ذات جودة من التعليم
* **ليبيا:** أنشئ "**مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي**" عام 2006 وهو يسعى إلى تصميم وتطوير وتطبيق نظام شامل للتقويم وضمان الجودة والاعتمادبمؤسسات التعليم العالي الوطنية من أجل تطوير العملية التعليمية للوصول إلى أعلىمستويات الجودة والكفاءة والتميز.
* **مصر:** صدر القرار بإنشاء **"الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد "** كهيئةمستقلة تتبع رئيس الوزراء في عام 2006 .

**المحور الثالث : التعاون الاورو- عربي في قطاع التعليم العالي من خلال مشروع « Altair »**

1. **واقع ضمان الجودة قي التعليم العالي في أوروبا مقارنة بالدول العربية :** لقد أدركت الدول الأوروبية بأن النمو الاقتصادي الحديث يتطلب موارد بشرية مؤهلة بمعارف ومهارات مميزة، بحيث تكون هذه الموارد قابلة للحركة والاستخدام وظل هذا الإدراك محصورا على مستوى الدولة الواحدة إلى أن تم اتخاذ خطوة هامة على مستوى الاتحاد الأوروبي تمثلت في إطلاق إعلان بولونيا سنة 1999 بهدف تيسير عملية مقارنة الشهادات والاعتراف بالإجازات الجامعية، من خلال تعزيز التعاون الوثيق بين الوكالات المسؤولة عن ضمان الجودة في الدول الأعضاء وبالتالي تطوير معايير ومنهجيات قابلة للمقارنة.
* **إعلان بولونيا :** يشكل هذا الإعلان الذي وقع عليه 29 بلدا في الاتحاد الأوروبي في 19 جوان 1999 خطوة إضافية نحو التكامل الأوروبي ، ويقترح إعلان بولونيا أن يتمكن الخريجون الجامعيون من التنقل بحرية بين البلدان الأوروبية مستخدمين المؤهلات المكتسبة في أحد البلدان لتكون متطلبات قبول ملائمة لمتابعة الدراسة في بلد آخر. ومن الأهداف الأساسية التي يهدف إعلان بولونيا إلى تحقيقها، ما يأتي:

- تبني نظاما للشهادات التي يمكن مقارنتها، من خلال اعتماد "منح الشهادة" بهدف تعزيز استخدامية المواطنين الأوروبيين وتنافسية نظام التعليم العالي الأوروبي في العالم.

- تبني نظاما يعتمد بشكل أساس على دورتين أساسيتين هما المرحلة الجامعية الأولى ومرحلة الدراسات العليا، ولا يمكن الوصول إلى المرحلة الثانية إلا بعد إنجاز دراسة المرحلة الأولى. كما يشترط في الحاصل على دورة المرحلة الأولى أن يحقق مستوى ملائما من المؤهلات لسوق العمل في الاتحاد الأوروبي. أما المرحلة الثانية، فتؤدي إلى درجات الماجستير والدكتوراه كما هو في عدد من البلدان الأوروبية.

- إنشاء نظام الرصيد كما في نظام – الساعات الأوروبية المعتمدة ECTS ليكون وسيلة ملائمة لتعزيز تنقل الطلاب .

-اكتساب الرصيد في سياق غير سياق التعليم العالي التقليدي أو الإفتراضي بما يعرف بالتعلم مدى الحياة، شرط أن تعترف بها الجامعات المعنية.

- تعزيز حرية تنقل الطلاب والمدرسين من من خلال تخطي العقبات التي تحول دون ذلك.

- تعزيز التعاون الأوروبي في ضمان الجودة بغية تطوير المعايير والمنهجيات القابلة للمقارنة.

- تعزيز الأبعاد الأوروبية الضرورية في التعليم العالي وخاصة ما يتعلق بتطوير المناهج، والتعاون ما بين المؤسسات، ونظام التنقل وبرامج الدراسة والتدريب والبحث المتكاملة.

* **الشبكة الأوروبية لضمان الجودة** (ENQA) : انشات سنة 2000 في التعلم العالي لنشر المعلومات والتجارب والممارسات الفضلى في ضمان الجودة في التعليم العالي بين وكالات ضمان الجودة الأوروبية والسلطات الرسمية ومؤسسات التعليم العالي. ويعتمد عمل الشبكة على ثلاث مبادئ وهي:
1. احترام تنوع نظم التعليم العالي في أوروبا عوضاً عن محاولة وضع نظام أوروبي موحد لضمان الجودة.
2. القبول بأن مسؤولية ضمان الجودة الأساسية تقع على عاتق المؤسسات الأكاديمية.
3. تعزيز التعاون ما بين وكالات ضمان الجودة على المستويين الأوروبي والدولي، من خلال دعم المشاريع الدولية المشتركة في ضمان الجودة ، فعلى سبيل المثال، من المتوقع أن تحدد المؤسسات معايير ضمان الجودة في مجال[[20]](#footnote-21):
* الموافقة على برامجها وإجازاتها ومراجعتها الدورية ومراقبتها.
* تقييم الطلاب بناء على معايير وقواعد وإجراءات منشورة تطبق بشكل منتظم.
* جودة التعليم من حيث التحقق من مؤهلات المدرسين وكفاءاتهم.
* موارد التعليم ودعم الطلاب.
* نظم المعلومات لجمع البيانات الملائمة وتحليلها واستخدامها لإدارة مناهجها التعليمية والأنشطة الأخرى بشكل فعال.
* الإعلام المحدث والمحايد والموضوعي حول المناهج والإجازات التي تقدمها.
1. **دراسة تقييمية لمشروع Altair كتجربة رائدة للتعاون الاورو- عربي لتعزيز ثقافة ضمان الجودة في الجامعات العربية.**

في عصر العولمة والاقتصاد المبني على المعرفة، وجدت مؤسسات التعليم العالي نفسها وخصوصا العربية منها تحت ضغط شديد لإعادة ترتيب أولوياتها بشكل جذري من خلال التركيز على الإدارة الفاعلة والتخطيط وتوفير المصادر المالية، من أجل ضمان تحسن دائم في أدائها ومحاولة الوصول إلى التميز لذا ارتأت معظم الجامعات في الدول العربية إلى ضرورة إقامة شراكات في قطاع التعليم مع جامعات أخرى لها تجارب رائدة في المجال من اجل الاحتكاك واكتساب الخبرات وتطبيقها النماذج التي تضمن لها الجودة ، ومن هذه الشراكات نجد التعاون الاورو- عربي في قطاع التعليم العالي والذي تمحور في الإجمال حول مشروع Altair.

* 1. **نبذة عن مشروع Altair:** هو أحد برامج الاتحاد الأوروبي لدعم تحديث التعليم العالي في دول أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى وغرب البلقان ومنطقة حوض المتوسط، وذلك من خلال مشاريع التعاون بين الجامعات في الدول المشاركة.ويتم تمويل مشروع altairمن الاتحاد الأوروبي [[21]](#footnote-22) )برنامج تمبوس(. ويضم المشروع الشركاء التاليين[[22]](#footnote-23) :

- جامعة اليكانتي ، جامعة ميغيل هيرنانديز )اسبانيا(

- هيئة الاعتماد للبرامج التعليمية في الهندسة والمعلوماتية والعلوم الطبيعية والرياضيات، ASIIN )ألمانيا(

- ليدر شيب أجندة، جامعة نيوكاسيل )المملكة المتحدة (

- هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي ، اتحاد الجامعات العربية ،جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا ، جامعة مؤتة )الأردن(

- وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والتدريب المهني والبحث العلمي ، جامعة سيدي محمد بن عبد الله ، جامعة مولاي إسماعيل)المغرب(

- جامعة الإسكندرية، جامعة حلوان ،المجلس الأعلى للجامعات )مصر(

- جامعة بيروت ، الجامعة الحديثة للإدارة والعلوم ، الإدارة العامة للتعليم العالي )لبنان(

- جامعة النجاح الوطنية ، جامعة بوليتكنيك فلسطين ، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم العالي )فلسطين(

* 1. **أهداف مشروع Altair :**لقد ثبت أنه من اجل إحداث تحسن تلقائي في إدارات الجامعات وقدراتها على التخطيط وتجويد أدائها بشكل عام، لا بد من خلق ونشر ثقافة ضمان الجودة داخل الجامعة. وقد أكدت ذلك التجربة الأوروبية وإعلان برلين اللذين نصا على أن » ضمان الجودة يقع على عاتق مؤسسة التعليم العالي بشكل أساسي. « حيث إن تفعيل ميكانيكيات ضمان الجودة داخل المؤسسة، يمكنها من تحليل أداء برامجها، وقدراتها المؤسسية، وخدماتها المختلفة، وبالتالي وضع التوصيات الضرورية للتطوير. أي أن نشر ثقافة الجودة في المؤسسة، وممارسة دورية للتقييم الذاتي داخلها، لا بد وأن يقودا إلى تعزيز قدرة المؤسسة في مجالات التخطيط والإدارة والحوكمة. وإيمانا بذلك، فإن الهدف المحدد لمشروعAltair هو تطوير ثقافة دائمة للجودة في الجامعات العربية من خلال بناء قدراتها في هذا المجال.[[23]](#footnote-24)وان تحقيق هذه الأهداف يتطلب توفر ما يلي [[24]](#footnote-25):
* **نظام لضمان الجودة داخل المؤسسة** : حيث يتطلب قيام المؤسسة بتطوير سياسة لضمان جودة برامجها التعليمية ووضع الإجراءات اللازمة لتطبيقها.
* **التقييم الذاتي:** تقوم به المؤسسة، ويعد تقريره فريق التقييم الذاتي، ويقيم وضع البرامج التعليمية التي يجري تقييمها، استنادا إلى معايير تم إعدادها لهذا الغرض، بغرض الكشف عن مواطن قوة البرنامج ومواطن ضعفه، ويقترح الخطوات اللازمة للتحسين والتطوير.

**3.2- النتائج المرجوة من مشروع Altair :[[25]](#footnote-26)** من أهم النتائج المرجوة من هذا البرنامج هي :

1. تعزيز قدرات الموظفين الإدارية والتنظيمية في تنفيذ ضمان الجودة وأساليب التقييم.

2. هياكل مستدامة لتنفيذ تعزيز ثقافة الجودة في الجامعات العربية عشر.

3.تطوير المنهجيات التي وضعت لتقييم جودة والتقييمات التجريبية في عشر جامعات عربية تنفيذها.

4. زيادة الابتكار والكفاءة والتفكير الاستراتيجي والأفكار لتحسين الذات من خلال وضع خطة استراتيجية طويلة الأجل لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي العربية واعتمادها.

5. زيادة الوعي لثقافة الجودة من خلال تطوير ونشر دليل لتعزيز ثقافة الجودة المؤسسية في الجامعات العربية.

6. زيادة التواصل وتبادل بين المؤسسات أفضل الممارسات لتعزيز ثقافة الجودة داخل البلدان العربية.

* 1. **– النشاطات المنجزة والنتائج المحققة لمشروع Altair :**

 **1** - **منهجية المشروع:** حيث يهدف المشروع كما سبق وذكرنا تحديدا إلى تعزيز أسس التنفيذ المنهجي لضمان الجودة. وان التوجه نحو تحقيق هذا الهدف كان من خلال العمل على بناء القدرات في كل من البلدان الشريكة وهي مصر ،الأردن ،الأراضي الفلسطينية ،لبنان والمغرب من خلال التركيز على جامعيتن في كل بلد بوضع برامج تدريبية واسعة النطاق.وستسهم هذه الإجراءات المتخذة في تعزيز البنية التحتية المادية فيما يتعلق هياكل المسؤولة عن تنفيذ آليات ضمان الجودة وإنشاء نظام معلومات فعال وضروري في الجامعات المشاركة.وسيتم دعم تعزيز ثقافة ضمان الجودة وتحسينها من خلال التنفيذ العملي للبرامج المقررة وبرامج الدراسة التي سيتم الانتهاء منها بالتعاون مع وزارات التربية والتعليم العالي بالإضافة إلى وكالات الاعتماد الوطنية وفقا للنموذج الاووربي للتعليم العالي (اعلان بولونيا ) و من أجل ضمان نجاح دمج الجودة في الجامعات العربية الشريكة يضم المشروع كذلك وضع خطة طويلة الأجل لضمان الجودة حيث سيتم زيادة الوعي لثقافة الجودة من خلال تطوير ونشر دليل لتعزيز ثقافة الجودة المؤسسية في الجامعات العربية وكذلك من خلال أنشطة الربط الشبكي ذات نطاق واسع. **[[26]](#footnote-27)**

 2 - **التدريب :** لقد تم انعقاد العديد من الاجتماعات ذات العلاقة بالمشروع حيث تناولت مناقشة واقع ضمان الجودة في الجامعات الشريكة بحضور كل من ممثلي جميع الشركاء في المشروع ،وكالات ضمان الجودة وممثلين عن تبادل الخبرات كما تم كذلك التطرق إلى التحديات التي تواجه عملية تنفيذ ثقافة الجودة داخل الجامعات الشريكة . وقد تم انطلاق هذه البرامج من خلال اربع ورشات[[27]](#footnote-28):

* **الورشة الأولى** : وهي ورشة خاصة بالمراقبة العملية وسيولى اهتمام خاص للتدريب على الجوانب المتعلقة بما يلي:

- الإدارة المستمرة لهيئة الجودة وعلاقتها المؤسسة.

- جودة التخطيط الاستراتيجي وخطة التنمية السنوية .

* **ورشة العمل الثانية**: وهي ورشة خاصة ببرنامج التقييم المؤسسي وسيولى اهتمام خاص بتطبيق لبرامج تقييم المانية ووكالة الاعتماد (ASIIN) والذي يعمل على تحليل نوعية المناهج وتحسينها. وستتم دراسة هذا البرنامج من الناحية النظرية والتطبيقية كما سيتم عرض المعايير والمبادئ التوجيهية لمؤسسات التعليم العالي الأوروبية.
* **ورشة العمل الثالثة**: نموذج التميز EFQM والعمليات الإدارية الرئيسية وسيتم توفير التعلم النظري للمعايير التسعة الخاصة بالنموذج وعلى المفاهيم الأساسية الاثنى عشر التي يقوم عليها نموذج. وسيتم توفير معلومات حول كيفية تنفيذ عمليا نموذج EFQM في خدمة الجامعة و مثال على دراسة الحالة الناجحة والمعلومات عن استخدام وتطبيق نموذج EFQM في UA وUM.
* **ورشة عمل رابعا**: ورشة عمل حول الخطة الإستراتيجية لتنفيذ ثقافة الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي العربية ،نظمت MUBS أيام لورشة عمل تدريبية حيث اكتسب شركاء البلدان المعرفة حول كيفية إجراء التخطيط الاستراتيجي وعلى كيفية كتابة كتيبات الجودة. خلال هذا الحدث، قدمت إدارة الجامعة الأمريكية في الشارقة تقييم نتائج عملية تم تنفيذها ضمن مشروع نسر. كما دعت جامعة اليكانتي الموظفين الأساسيين لمكتب ضمان الجودة في كل جامعة شريكة لاجتماع الاتحاد الذي عقد في 28 و 29 مايو 2012. حيث قام كل الممثلين عن كل مكتب QA ، تقديم تقارير التقييم وخطة لتحسين وكذلك الخطط الإستراتيجية للسنوات القليلة القادمة.

3 - **التقييم**[[28]](#footnote-29):والذي يضم :

* **تقييم البرنامج الدراسي**:بعد الحصول على التدريب المكثف لـ"برنامج التقييم المؤسسي" سوف تبدأ عملية التقييم داخل الجامعات من خلال توفير التدريب والدعم اللازم لبرنامج الدراسة المحددة. وسيتم تقسيم عملية التقييم إلى نشاطين:

النشاط الأول : إعداد لجنة التقييم والتدريب على برنامج التقييم المؤسسي.

النشاط الثاني: إجراء تقييم ذاتي للبرنامج الدراسي وصياغة خطة تحسين تقييم خدمات الجامعة.

* **تقييم خدمات الجامعة على أساس نموذج EFQM :** وسيجري تقييم خدمة دعم الطلاب ودائرة المحاسبة من أجل التأكيد على مواطن القوة ومجالات التحسين وتوفير الخطط و الإجراءات لرفع مستويات الجودة. وبعد التدريب المكثف سوف يكون للجان ضمان الجودة الخاصة بالجامعات الشريكة المعرفة اللازمة لإجراء تقييم الخدمات. وسيتم تقسيم عملية التقييم إلى نشاطين:

النشاط الأول : إعداد لجنة التقييم والتدريب على نموذج التميز EFQM .

النشاط الثاني : إجراء تقييم ذاتي للخدمات الجامعية وصياغة خطة لتحسين أدائها.

4 – **التخطيط الاستراتيجي** :[[29]](#footnote-30) إن تطوير وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي يسهم في استهداف تنفيذ تنمية الجودة في المدى الطويل والاستفادة من التحسن العام للمؤسسة. وسوف يتم تحليل المشكلات التالية في التفاصيل:

• كيفية تحليل نتائج التقييم الذاتي المؤسسي من وجهة نظر من تحديد عوامل الجودة والعلاقة بينهما.

• كيفية ترجمة نتائج التقييم الذاتي في الأساس، دولة المتوقعة وتحديد استراتيجيات مؤقتة.

• تحليل نتائج تدريبات التقييم الذاتي وإجراء تحليل SWOT.

• تحليل محتوى دليل الجودة ودليل الجودة الداخلي.

 **5.2- جامعة النجاح الفلسطينية نموذج ناجح لمشروع Altair :**

* **نبذة عن جامعة النجاح الفلسطينية :** هي إحدى الجامعات الفلسطينية الشريكة في مشروع **Altair**  التي حققت نجاحا معتبرا من خلال مشروع Altair بعد تحضيرات استمرت عاما كاملا من العمل الجاد الذي قام به فريق التميز بالاستعانة بشركة النخبة للاستشارات الإدارية وهي شركة معتمدة في فلسطين من قبل المؤسسة في مجال التدريب والتطوير وفق النموذج .

تمنح جامعة النجاح:  73 برنامجا لدرجة البكالوريوس في مختلف التخصصات بالإضافة إلى 43 برنامجا للماجستير وبرنامجين في  الدكتوراه في الكيمياء والفيزياء، و13 برنامجا للدبلوم المتوسط، و3 برامج اختصاص عالي في الطب. و تتميز جامعة النجاح: بما فيها من مراكز علمية متطورة في مجالات متعددة ومرافق متنوعة من مكتبات ضخمة ومسارح وصالات رياضية مغلقة ومسابح نصف اولمبية واذاعة صوت النجاح ومركز الإعلام وخدمات مختلفة للطلبة والعاملين والمجتمع المحلي.وتضم الجامعات الكليات التالية [[30]](#footnote-31) :

**الحرم القديم:**  الآداب، والعلوم التربوية، والشريعة، والاقتصاد والعلوم الإدارية.

**الحرم الجديد:**  الدراسات العليا، والفنون الجميلة، والقانون، والتربية الرياضية، وتكنولوجيا المعلومات، والطب وعلوم الصحة، والهندسة، والإعلام.

**طولكرم:** الزراعة والطب البيطري

**كلية هشام حجاوي:** نابلس: المنطقة الشرقية من المدينة

بالإضافة إلى عدة مرافق :  مستشفى النجاح الوطني الجامعي. عيادة الطب العام،  عيادة الأسنان، عيادة طب العيون،  معهد الطب العدلي،  عيادة الأجهزة الطبية والأطراف الصناعية ، مسرح المرحوم حكمت المصري (المسرح المكشوف)  ، مسرح سمو الأمير تركي بن عبد العزيز،  المجمع الرياضي،  مدرجات الشهيد ظافر المصري

أما المراكز الدولية التي تضمها الجامعة فتتمثل في **:**   المركز الثقافي البريطاني.،المكتب الإقليمي لاتحاد الجامعات المتوسطية .UNIMED  ، مركز مصادر الدراسات الأمريكية   ، مركز الموارد الفرانكفونية.

كما أن هناك عدة مراكز علمية في الجامعة وهي :

* معهد الدراسات المائية والبيئية
* مركز بحوث الطاقة
* مركز الديمقراطية وحقوق الإنسان
* مركز السموم والتحاليل الكيماوية والبيولوجية، والوحدات التابعة له.
* مركز التخطيط الحضري والحد من مخاطر الكوارث
* مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر،
* وحدة المشاريع.
* **حصول جامعة النجاح الفلسطينية على شهادة التميز الأوروبي** : حصلت جامعة النجاح الوطنية على شهادة التميز الأوروبي الذي تمنحه المؤسسة الأوروبية للجودة "EFQM". بناء على تقدم الجامعة بطلب التقييم إلى المؤسسة الأوروبية للجودة، فقد حضر خبير التقييم من المؤسسة إلى الجامعة بهدف إجراء التقييم، واجتمع مع إدارة الجامعة ، وقام بإجراء تقييم للمشاريع التحسينية التي نفذتها الجامعة بناء على نتائج التقييم الذاتي الذي قامت به الجامعة وفق معايير [[31]](#footnote-32)EFQM ويجب التنويه إلى أن نموذج التميز الأوروبي من أهم النماذج العالمية للجودة المطبقة حاليا في اوروبا والعالم و يأتي حصول الجامعة على شهادة نموذج التميز الأوروبي EFQM إضافة للعديد من الانجازات التي حققتها على المستوى الوطني والعالم ومنها حصول الجامعة على المرتبة الأولى فلسطينيا، والسابعة على مستوى العالم العربي من بين سبعمائة جامعة وقعت تحت الاختبار في العالم العربي، وذلك حسب موقع Webometrics الإلكتروني المتخصص في رصد حركة المواقع الإلكترونية الأكاديمية الأكثر تقدما في مجال الأبحاث والدراسات والتقارير والصفحات الإلكترونية في العالم لتكون بذلك من بين الـ 5% الأولى على مستوى اثنين وعشرين ألف جامعة ومؤسسة تعليمية في العالم. وبذلك قد عززت موقعها كجامعة متميزة على الصعيد المحلي، واحتلت مكانة متقدمة ومنافسة على مستوى العالم العربي وعلى مستوى العالم اجمع، وهو ما تسعى لتحقيقه من خلال رؤيتها الإستراتيجية للسنوات الخمس القادمة[[32]](#footnote-33).

**خاتمة :** إن مسالة ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي أصبحت ضرورية وأمرا ملحا في معظم الجامعات سواء في الدول المتقدمة أو النامية ،وخصوصا الدول العربية التي أصبحت تولي اهتمام كبيرا في هذا الشأن من خلال القيام بالعديد من الجهود وعلى رأسها التعاون مع الجامعات الدولية منها الأوروبية من خلال مشاريع مشتركة مثل مشروع altair الذي كان له انعكاس جد ايجابي على ضمان الجودة في الجامعات العربية الشريكة ، إلا أن هذا لا يعكس عدم وجود عدة نقائص وسلبيات في جودة التعليم العالي العربي ، لذا ارتأينا تقديم مجموعات من التوصيات والاقتراحات بهذا الخصوص و منها :

1. التأكيد على أن التقييم كجزء أساسي من الجودة مع الأخذ بعين الاعتبار الافتراضات والمحددات والعوامل والشروط التي تلعب دورا مباشرا أو غير مباشر في تحديد طبيعة ومستوى الممارسة.
2. على كل جامعة سواء كانت حكومية أو خاصة، أن تنجز التقييم الذاتي وتطبق نظاما شاملا للجودة يتناول جميع أنواع عملياتها الأكاديمية والإدارية والمالية والمجتمعية والبحثية.
3. على الجامعة القيام بمراجعات تحليلية نقدية للبرامج الأكاديمية والدرجات والمؤهلات العلمية التي تمنحها.
4. في حال عدم وجود هيئة للجودة، يقترح أن تشكل مثل هذه الهيئة بأسرع وقت ممكن، ويكون دورها مكملا للجهود التي تبذلها الجامعات في سبيل تحسين جودة التعليم العالي، بالإضافة إلى دراسة طلبات ترخيص واعتماد برامج أو جامعات جديدة.
5. على الجامعة أن تواظب على الاطلاع على كل جديد وعقد اتفاقيات تعاون وشراكة مع غيرها من الجامعات والاستفادة من الممارسات الناجحة في مجال جودة التعليم العالي. كذلك الحال بالنسبة لهيئات ضمان الجودة.
6. ضرورة إنشاء دليل للجودة لما له من أهمية في توثيق وزيادة فعالية العمليات التي تقوم بها الجامعة.

**قائمة المراجع :**

محمد جبر دريب ،**التطبيقات الاجرائية لضمان الجودة في التعليم الجامعي** ، جامعة الكوفة .

وسف أحمد أبو فارة**،دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس،**مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني،جامعة القدس ،3-5/7/2004.

1. ياسر محمد محجوب حمد السيد ، **برنامج مقترح لتطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي السودانية في ضوء التصنيف العالمي للجامعات - جامعة الخرطوم نموذجا ،** جامعة الزيتونة الأردنية ، 2013.
2. عماد الدين شعبان على حسن ، **الجودة الشاملة ونظم الإعتماد الأكاديمى فى الجامعات العربية فى ضوء المعايير الدولية .**

عجال مسعودة ،**القيم التنظمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2009/2010.

السلمي علي ،**إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000**،دار غريب للطباعة والنشر ،القاهرة ،1995.

فرج هويدي محمد ،**تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي** ،جامعة عمر المختار - البيضاء ، ليبيا ، 2011-2012 .

هاني بن سعيد بن مبارك بن الغيثي ،مدى **تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة آل البيت ، سلطنة عمان ، 2007 .

لخضر مداح،محمد لطرش ،**إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها** ، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ،جامعة قسنطينة .

1. سيلان جبران العبيدي، **ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع،ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: المنظمة العربية للتربية و الثقافة**، جامعة صنعاء.2008

سيلان جبران العبيدي ،**ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في اطار حاجات المجتمع** ،المؤتمر الاثني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي ، بيروت ،6-10ديسمبر 2009

محمد عبد الله الصوفي ، **بعض ملامح الوضع الحالي للتعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي كوسيطين هامين من وسائط نشر وانتاج المعرفة** ، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2008

محمد السبوع واخرون ، دليل ارشادي حول **تعزيز ثقافة الجودة وممارستها في الجامعات العربية** ، سبتمبر 2011

عليان عبد الله الحولي ، **ضمان الجودة في الجامعات العربية : المفهوم واليات التطبيق** ،المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم حول اليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في التعليم،القاهرة ، مصر، 2-3 سبتمبر 2012 .

عدنان الامين واخرون ، التقرير الاقليمي حول ا**لانجازات التعليم العربي في البلدان العربية وتحدياته 1998-2009** ، المؤتمر الاقليمي العربي حول التعليم العالي، القاهرة ، 31 ماي – 02 جوان 2009 .

نزار عيادي ،باسم قيسي ، **التقييم الخارجي للبرامج التعليمية الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي.**

<http://www.altair-project.org/public_documents/FLYER_ALTAIR.pdf>

<http://www.altair-project.org/objective.html>

<http://www.altair-project.org/outcomes.html>

<http://www.altair-project.org/activities1.html>

<http://www.altair-project.org/activities2.html>

<http://www.altair-project.org/activities3.html>

<http://www.altair-project.org/activities4.html>

1. <http://www.paltalk.ps/?page=details&newsid=231&cat=19>
2. <http://www.palinfo.com/site/pic/newsdetails.aspx?itemid=117326>

<http://marah-fm.ps/ab/news.php?action=view&id=4290>

<http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B6%D9%85%D8%A7%D9%86_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9>

1. محمد جبر دريب ،**التطبيقات الاجرائية لضمان الجودة في التعليم الجامعي** ، جامعة الكوفة ، ص :09. [↑](#footnote-ref-2)
2. يوسف أحمد أبو فارة**،دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس،**مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني،جامعة القدس ،3-5/7/2004،ص :09. [↑](#footnote-ref-3)
3. من الموقع الالكتروني : <http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B6%D9%85%D8%A7%D9%86_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9> [↑](#footnote-ref-4)
4. ياسر محمد محجوب حمد السيد ، **برنامج مقترح لتطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي السودانية في ضوء التصنيف العالمي للجامعات - جامعة الخرطوم نموذجا ،** جامعة الزيتونة الأردنية ، 2013، ص :80. [↑](#footnote-ref-5)
5. عماد الدين شعبان على حسن ، **الجودة الشاملة ونظم الإعتماد الأكاديمى فى الجامعات العربية فى ضوء المعايير الدولية ،** ص : 15. [↑](#footnote-ref-6)
6. عجال مسعودة ،**القيم التنظمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2009/2010،ص ص :137-139. [↑](#footnote-ref-7)
7. السلمي علي ،**إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000**،دار غريب للطباعة والنشر ،القاهرة ،1995، ص :40. [↑](#footnote-ref-8)
8. فرج هويدي محمد ،**تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي** ،جامعة عمر المختار - البيضاء ، ليبيا ، 2011-2012 ، ص ص : 33-34. [↑](#footnote-ref-9)
9. هاني بن سعيد بن مبارك بن الغيثي ،مدى **تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة آل البيت ، سلطنة عمان ، 2007 ،ص: 45. [↑](#footnote-ref-10)
10. لخضر مداح،محمد لطرش ،**إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها** ، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ،جامعة قسنطينة ، ص : 12. [↑](#footnote-ref-11)
11. هاني بن سعيد بن مبارك بن الغيثي ، مرجع سبق ذكره ، ص :45. [↑](#footnote-ref-12)
12. لخضر مداح،محمد لطرش ، مرجع سبق ذكره ، ص : 15 [↑](#footnote-ref-13)
13. المرجع نفسه ، ص : 14 [↑](#footnote-ref-14)
14. سيلان جبران العبيدي، **ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع،ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي**

**والبحث العلمي في الوطن العربي: المنظمة العربية للتربية و الثقافة**، جامعة صنعاء،. 2008ص :08. [↑](#footnote-ref-15)
15. سيلان جبران العبيدي ،**ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في اطار حاجات المجتمع** ،المؤتمر الاثني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي ، بيروت ،6-10ديسمبر 2009، ص :08. [↑](#footnote-ref-16)
16. محمد عبد الله الصوفي ، **بعض ملامح الوضع الحالي للتعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي كوسيطين هامين من وسائط نشر وانتاج المعرفة** ، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2008، ص :02 [↑](#footnote-ref-17)
17. محمد السبوع واخرون ، دليل ارشادي حول **تعزيز ثقافة الجودة وممارستها في الجامعات العربية** ، سبتمبر 2011 ،ص ص : 11-14. [↑](#footnote-ref-18)
18. عليان عبد الله الحولي ، **ضمان الجودة في الجامعات العربية : المفهوم واليات التطبيق** ،المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم حول اليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في التعليم،القاهرة ، مصر، 2-3 سبتمبر 2012 ،ص ص : 210 -212. [↑](#footnote-ref-19)
19. عدنان الامين واخرون ، التقرير الاقليمي حول ا**لانجازات التعليم العربي في البلدان العربية وتحدياته 1998-2009** ، المؤتمر الاقليمي العربي حول التعليم العالي، القاهرة ، 31 ماي – 02 جوان 2009 ، ص ص : 15-16 [↑](#footnote-ref-20)
20. محمد السبوع واخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص :16-18 [↑](#footnote-ref-21)
21. نزار عيادي ،باسم قيسي ، التقييم الخارجي للبرامج التعليمية الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي ،ص :04. [↑](#footnote-ref-22)
22. من الموقع الالكتروني : <http://www.altair-project.org/public_documents/FLYER_ALTAIR.pdf> [↑](#footnote-ref-23)
23. من الموقع الالكتروني : <http://www.altair-project.org/objective.html> [↑](#footnote-ref-24)
24. نزار عيادي ،باسم قيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 05. [↑](#footnote-ref-25)
25. من الموقع الالكتروني : <http://www.altair-project.org/outcomes.html> [↑](#footnote-ref-26)
26. من الموقع الالكتروني : <http://www.altair-project.org/activities1.html> [↑](#footnote-ref-27)
27. من الموقع الالكتروني : <http://www.altair-project.org/activities2.html> [↑](#footnote-ref-28)
28. من الموقع الالكتروني : <http://www.altair-project.org/activities3.html> [↑](#footnote-ref-29)
29. من الموقع الالكتروني : <http://www.altair-project.org/activities4.html> [↑](#footnote-ref-30)
30. من الموقع الالكتروني : <http://www.paltalk.ps/?page=details&newsid=231&cat=19> [↑](#footnote-ref-31)
31. من الموقع الالكتروني :  <http://www.palinfo.com/site/pic/newsdetails.aspx?itemid=117326> [↑](#footnote-ref-32)
32. من الموقع الالكتروني : <http://marah-fm.ps/ab/news.php?action=view&id=4290> [↑](#footnote-ref-33)