

9

الفصل التاسع

التحول من ضمان الجودة
إلى تحسين الجودة

obeyikan.com

الفصل التاسع

التحول من ضمان الجودة إلى تحسين الجودة

ممارسات داعمة لنظم ضمان الجودة الشاملة:

١. التوثيق لنظام إدارة الجودة وإنشاء قواعد بيانات ورقية وإلكترونية.
٢. قياس مستوى الرضا للأطراف المعنية (الرضا الوظيفي والرضا عن الأداء).
٣. التحقق من استيفاء مجالات الموارد المادية والبشرية:
 - دراسة كفاية وكفاءة الموارد البشرية.
 - التحليل الكمي للموارد المادية.
٤. التحقق من فاعلية النظم المتبعة.

التوثيق لنظام إدارة الجودة

التوثيق في المؤسسات التعليمية:

ينبغي علي المؤسسة أن تقوم بالتوثيق الورقي والإلكتروني لجميع المصطلحات والتعريفات التي تتطلبها المؤسسة، والسياسات الضابطة والتنظيمية، والقوانين والتعليمات والإرشادات، والموارد المادية والمالية، وكفاءة الموارد البشرية، وتوصيف وتقارير البرامج والمقررات، وخطط التعليم والتقويم، والخدمات المساندة... الخ. ويمكن للمؤسسة أن تضع **دليل للجودة** يتضمن إجراءات العمل الخاصة بالمؤسسة التعليمية مفصلة، ومرجعية تلك الإجراءات من اللوائح والنظم

الخاصة بالوزارة والجامعة والمؤسسة، ووصف عملية التفاعل بين إجراءات نظام إدارة الجودة واليات متابعة عمليات التقييم الذاتي.

ضبط الوثائق والسجلات في المؤسسات التعليمية:

يمكن أن تتم عملية ضبط الوثائق والسجلات في المؤسسة من خلال ما يلي:

١. التأكد من ملائمة الوثائق الورقية قبل اعتمادها وإصدارها.
٢. تحديد مسئول عن إدخال أي وثائق الكترونية علي موقع المؤسسة وتحديد نموذج لها يوضح مكان تلك المستندات علي موقع المؤسسة وتاريخ إنشاءها ومدة الاحتفاظ بها.
٣. مراجعة وتحديث الوثائق الورقية والالكترونية (تنقيح، تعديل، تحديث) عند الضرورة وإعادة اعتمادها ومتابعة ذلك.
٤. التأكد من توافر الإصدارات الملائمة للوثائق المطبقة.
٥. التأكد من أن الوثائق واضحة وسهلة التمييز من خلال الترميز الدقيق.
٦. التأكد من تمييز الوثائق خارجية المصدر وضبط أسلوب توزيعها.
٧. منع الاستخدام غير المقصود للوثائق الملغاة.
٨. التصديق على كافة سجلات الجودة وصيانتها وتحديثها لضمان استمرارية التحسين.
٩. بقاء الوثائق في حالة مقروءة ويسهل تحديدها والحصول عليها واستردادها.
١٠. تحديد فترة حفظ المستندات الورقية ومدة التخلص منها، مثلا أوراق إجابات الطلاب بالكنترول.
١١. تحديد الأشخاص المسؤولين (يمكن تشكيل لجنة) عن أي تعديل أو إضافة أو تغيير.

الممارسة التطبيقية لنظم المعلومات والتوثيق الرسمية:

يمكن للمؤسسة إجراء عمليات التوثيق ورقيا و الكترونيا وإنشاء قاعدة بيانات كاملة لجميع الأطراف بالمؤسسة استرشادا بإجراءات الممارسة التطبيقية التالية:

إجراءات تنفيذ الممارسة	مؤشرات الأداء	الأدلة والشواهد
- تقوم وحدة تكنولوجيا المعلومات بجمع الوثائق الإدارية والقانونية اللازمة لدعم القرارات وجمع بيانات كافة الموارد والإدارات والأقسام العلمية. - يتم إدخال البيانات الخاصة بكل فئة في قاعدة البيانات.	- مؤشر انتهاء: قاعدة بيانات ورقية / الكترونية شاملة. - مؤشر نجاح: استفادة المؤسسة من المعلومات المتوفرة بقاعدة البيانات مثل توزيع أعباء العمل بناء على المعلومات المتوفرة لتحقيق أفضل أداء ممكن. - الاستفادة في تحديد نقاط الضعف والقوة ووضع خطة زمنية للاحتياجات المستقبلية مثلا كيفية مواجهة العجز في التخصصات والمؤهلات وكيفية التعامل مع الزيادة فيها.	أ- وثائق: قاعدة بيانات ورقية و الكترونية كاملة للمؤسسة

المقياس المتدرج لمستوى أداء الممارسة السابقة:

يمكن للمؤسسة تقييم مستوى أداء ممارسة التوثيق الورقي والالكتروني وإنشاء قاعدة بيانات وفق مقياس التقدير المتدرج التالي:

نظم المعلومات والتوثيق الرسمية			
(٤) متميز	(٣) مستوف	(٢) مستوف جزئيا	(١) غير مستوف
- تتوفر في المؤسسة قاعدة بيانات تضم جميع الإدارات وتعمل على الربط بينها. - تحرص المؤسسة على دقة المدخلات وتحديثها المستمر بحيث تيسر	- تتوفر في المؤسسة قاعدة بيانات تضم معظم الإدارات، وتعمل على الربط بينها. - تحرص على دقة المدخلات وتحديثها	تتوفر في المؤسسة بعض المعلومات الإدارية والقانونية اللازمة لدعم القرارات.	تتوفر في المؤسسة بعض المعلومات الإدارية والقانونية اللازمة لدعم القرارات.

جميع المهام التي تقوم بها المؤسسة. توفر المؤسسة نظم المعلومات الإدارية والقانونية الالكترونية اللازمة لدعم القرارات مثل: اللوائح والقوانين ذات العلاقة. تحرص المؤسسة على حفظ واستدعاء وتداول جميع الوثائق الكترونيا.	المستمر بحيث تيسر معظم المهام التي تقوم بها المؤسسة. توفر المؤسسة نظم المعلومات الإدارية والقانونية اللازمة لدعم القرارات بما هو متاح لها. تحرص المؤسسة على حفظ معظم الوثائق بما هو متاح لها من إمكانات.	تكتفي المؤسسة بحفظ الوثائق في صورة ملفات ورغم توفير التجهيزات الالكترونية وأجهزة الحاسوب لم تفعل لخدمة وتطووير المؤسسة.	تكتفي المؤسسة بحفظ الوثائق في صورة ملفات ولا توجد قاعدة بيانات الكترونية للعاملين بها.
---	---	--	---

قياس مستوي الرضا للأطراف المعنية بالمؤسسة

الممارسة التطبيقية لقياس مستوي الرضا

يمكن للمؤسسة التعليمية قياس الرضا الوظيفي للعاملين بها، والرضا عن الأداء لجميع الأطراف المعنية والتي تشمل: أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين والطلاب وكذلك الأطراف المجتمعية استرشادا بإجراءات الممارسة التطبيقية التالية:

إجراءات تنفيذ الممارسة
١. تشكل المؤسسة لجنة (مثلا لجنة القياس والتقويم بوحدة إدارة الجودة) تكون من مهامها تحديد وسائل وتصميم أدوات قياس الرضا. ٢. تقوم اللجنة بإجراء مقابلات لعينة ممثلة لكل فئة وإعداد استبيانات (يمكن الاسترشاد بنماذج استبيانات الهيئة المانحة للاعتماد إن وجدت) تتعلق عناصرها بقياس رضا

الأطراف المعنية ويتم توزيعها علي عينة ممثلة لكل طرف في أوقات وظروف مناسبة. ٣. يتم تحليل نتائج المقابلات / الاستبيانات للحصول علي النتائج. ٤. تعرض النتائج علي المجالس الرسمية لمناقشتها ودراسة أسباب عدم الرضا واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ٥. يتم ذلك دوريا وبصورة منتظمة لكل فئة.
مؤشرات الأداء مؤشر انتهاء: ■ وثائق قياس وتقييم مستوى الرضا للأطراف المعنية مثل استبيانات ونتائج تحليلها أو نتائج مقابلات. مؤشر نجاح: ■ مستوى الرضاء الوظيفي والرضا عن الأداء في المؤسسة والرضا عن ظروف العمل يتعدى ٨٠%. ■ قرارات تم اتخاذها لتحسين مستوى الرضا الوظيفي والرضا عن الأداء. ■ إعلان نتائج قياس الرضا ومناقشتها مع الأطراف المعنية. ■ زيادة مستوي الرضا الوظيفي والرضا عن الأداء كانعكاس للإجراءات التصحيحية بالمؤسسة.
الأدلة والشواهد ١. وثيقة آلية وإجراءات قياس وتقييم مستوى الرضا للأطراف المعنية معتمدة ومعلنة. ٢. استبيانات قياس وتقييم مستوى الرضا لجميع الأطراف المعنية ونتائج تحليلها. ٣. محاضر المجالس الرسمية الخاصة بمناقشة النتائج ودراسة أسباب عدم الرضا. ٤. نماذج موثقة للإجراءات التصحيحية والقرارات المتخذة للمحافظة على الرضا بناء علي نتائج التحليل.

ملحوظة: تقوم المؤسسة بقياس وتقييم مستوى رضا الطلاب عن: سياسات القبول والتحويل وتوزيعهم علي التخصصات المختلفة، البرامج والمقررات، والتعليم والتعلم والتفويض، والدعم والإرشاد الأكاديمي والمادي والصحي والاجتماعي، والأنشطة الطلابية، وبيئة التعلم، واتحاد طلاب، والتدريب الميداني، ونظام التعامل مع التظلمات، ووسائل النقل (إن وجدت)..الخ.

المقياس المتدرج لمستوى أداء ممارسة قياس الرضا:

يمكن للمؤسسة تقييم مستوى أداء ممارسة قياس الرضا وفق مقياس التقدير المتدرج التالي:

قياس وتقييم مستوى الرضا للعاملين (الرضا الوظيفي والرضا عن الأداء)			
٤ = متميز	٣ = مستوف	٢ = مستوف جزئياً	١ = غير مستوف
- توجد آليات موضوعية محددة لقياس وتقييم الرضا الوظيفي لأعضائها والرضا عن الأداء بقوائم استقصاء موثقة ومعلنه وتقوم بتحليلها دورياً. - مناقشة النتائج مع الأطراف المعنية. - تستفيد المؤسسة من قوائم استقصاء الرضا للعاملين بها في اتخاذ القرارات لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لأعضائها مثل (زيادة مكافآت تطوير الإجراءات الإدارية في التعيين والترقيات ، توفير الاحتياجات المادية والتكنولوجية داخل المؤسسة ،... إلخ) . - تحرص المؤسسة على إرضاء جميع أعضائها بما ينعكس ذلك على جودة الأداء داخل المؤسسة في مختلف المجالات وتقدم خدمات متميزة للعاملين بها. - يتم قياس وتقييم مستوى ورضا منظمات	- توجد آليات محددة لقياس وتقييم الرضا الوظيفي لأعضائها والرضا عن الأداء وتتعرف المؤسسة على مستوى الرضا بقوائم استقصاء معدة ومقتنة وتقوم بتحليلها دورياً. - تستفيد المؤسسة من قوائم استقصاء الرضا للعاملين بها في اتخاذ القرارات لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لأعضائها وتحسين الأداء. - تحرص المؤسسة على إرضاء معظم أعضائها بما ينعكس ذلك على جودة الأداء داخل المؤسسة في مختلف المجالات. - يتم قياس وتقييم مستوى رضا منظمات سوق العمل والمجتمع المدني عن أداء المؤسسة ومستوى	- تتعرف المؤسسة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضائها والرضا عن الأداء بقوائم استقصاء وتقوم بتحليلها ولكن بصفة غير دورية. - تُرضي المؤسسة بعض أعضائها دون البعض الآخر بما ينعكس ذلك سلباً على تطوير الأداء داخل المؤسسة في مختلف المجالات. - يتم قياس وتقييم مستوى رضا منظمات سوق العمل والمجتمع المدني عن أداء المؤسسة ومستوى خريجها.	- لا يؤخذ في الاعتبار مستوى الرضا الوظيفي والرضا عن الأداء بالمؤسسة. - لم تقم المؤسسة بقياس مستوى رضا منظمات سوق العمل والمجتمع المدني عن أدائها ومستوى خريجها.

		خريجها من أن لآخر، وتؤخذ آراؤهم ونتائج القياس بعين الاعتبار.	سوق العمل والمجتمع عن أداء المؤسسة ومستوي خريجها من خلال مقاييس مختلفة ولقاءات متعددة وتحلل نتائج هذه المقاييس واللقاءات بشكل علمي دقيق ويتم التعرف على أوجه القصور، أو عناصر الضعف ومتابعة علاجها.
قياس وتقييم مستوى رضا الطلاب (الرضا عن الأداء)			
١ = غير مستوف	٢ = مستوف جزئيا	٣ = مستوف	٤ = متميز
- لا تهتم المؤسسة بقياس وتقويم مستوى رضا الطلاب. - ليس لدى المؤسسة بيانات واقعية موثقة عن مستوى رضا الطلاب ولا تغذية راجعه عن البرامج كي تستفيد منها في تطويرها.	- تتبع المؤسسة أساليب لقياس وتقويم مستوى رضا الطلاب عن جوانب محددة. - ليس لدى المؤسسة بيانات واقعية موثقة عن مستوى رضا الطلاب. - لا تستفيد المؤسسة من نتائج تقييم الرضا في اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين مستوي الرضا لدى الطلاب.	- تتبع المؤسسة أساليب علمية لقياس وتقييم مستوى رضا الطلاب من خلال استبيانات ومقابلات مع ممثلي الطلاب. - تُظهر نتائج تطبيق هذه الأساليب أن نسبة رضا الطلاب اقل من ٧٥%. - تستفيد المؤسسة من نتائج تقييم الرضا في اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين مستوي الرضا لدى الطلاب وعند مراجعة محتويات وأهداف المقررات الدراسية.	- تتبع المؤسسة أساليب علمية مناسبة مثل: قوائم استقصاء أو استبيانات أو قوائم مراجعة أو مقابلات لقياس وتقييم مستوى رضا الطلاب. - تُظهر نتائج استعمال هذه الأدوات أن الطلاب راضين رضاً تاماً. - تم مناقشة النتائج مع الطلاب والاستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة وتقديم خدمات متميزة لتحسين مستوي الرضا لدى الطلاب وتشركهم في تقييم برامجها وأداء الأقسام العلمية.

دراسة مدي كفاية وكفاءة الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين)

أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة:

تعمل المؤسسة على توفير العدد الكاف والمؤهل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، بما يتفق مع احتياجات التعليم والتعلم، وإنتاج البحوث العلمية، والإشراف علي طلاب الدراسات العليا، وتقديم الخدمة المجتمعة. ويجب على المؤسسة أن تعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وضمان رضائهم الوظيفي، وتضع معايير موضوعية لتقييم أدائهم، لتحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

الممارسة التطبيقية لدراسة مدي كفاية الموارد البشرية:

يمكن للمؤسسة دراسة مدي كفاية الموارد البشرية استرشادا بإجراءات الممارسة التطبيقية التالية:

إجراءات تنفيذ الممارسة
١. تقوم وحدة الجودة بالحصول علي إحصائيات أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة إجمالاً وبالأقسام التخصصية تفصيلاً والاطلاع علي ملفات أعضاء هيئة التدريس.
٢. يتم عقد اللقاءات مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب.
٣. يتم الاطلاع على أو إعداد قاعدة بيانات أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس والسيرة الذاتية لهم أو ملخصها.
٤. تحلل النتائج ويعد تقرير أو دراسة عن مدي كفاية أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين (استرشادا بالقياسات المرجعية للهيئة المانحة للاعتماد (NORMS).

٥. وضع إجراءات للتعامل مع العجز والزيادة في أعضاء هيئة التدريس إن وجد.
مؤشرات الأداء
مؤشر انتهاء: دراسة موثقة ومعتمدة عن مدى كفاية الموارد البشرية. مؤشر نجاح: ■ نسبة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة إلى الطلاب <u>حول المعدلات المرجعية وتلبي</u> احتياجات الخطة التعليمية (كليات عملية ٢٥:١ ونظرية ٥٠:١ لأعضاء هيئة التدريس – ٢٥ : ١ للهيئة المعاونة). ■ <u>ملائمة التخصص العلمي</u> لعضو هيئة التدريس للمقررات التي يشارك في تدريسها. ■ <u>فاعلية الإجراءات</u> المتبعة للتعامل مع العجز والزيادة في أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ■ قاعدة البيانات <u>متكاملة</u> يتم الاستفادة منها.
الأدلة والشواهد
الوثائق الداعمة ١. سياسات وقواعد معلنة لتعيين العدد الكافي في التخصصات المختلفة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. ٢. قاعدة بيانات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ورقية وإلكترونية. ٣. تقرير/ دراسة سنوية عن مدى تناسب الأعداد الحالية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للأعباء التدريسية والبحثية علي مستوى الأقسام العلمية. ٤. السيرة الذاتية لعضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والية للتحديث متضمنة قائمة الأبحاث المنشورة . ٥. خطة المؤسسة للاستفادة من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين وغير المتفرغين، وملائمة التخصص العلمي لعضو هيئة التدريس للمقررات التي يشارك في تدريسها معتمدة و معلنة. ٦. خطة المؤسسة للتعامل مع العجز / الفائض في أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة معتمدة ومعلنة. ٧. نموذج متابعة الأداء السنوي.

دراسة مدي كفاية الموارد المادية واستيفاء القياسات المرجعية (التحليل الكمي للموارد)

يقصد بالموارد المادية في المؤسسات التعليمية تلك الموارد التي تمثل المدخلات المادية اللازمة لأداء الأنشطة والمهام الخاصة بالمؤسسة بكفاءة وفعالية، وتشمل:

١. رأس المال ممثلاً في موازنة المؤسسة السنوية والموارد الذاتية.
٢. المباني، وتسهيلات العملية التعليمية والبحثية من مدرجات وقاعات دراسية ومعامل وأجهزة ومعدات، ومتاحف ومكتبات، وأثاث، ووسائل نقل واتصالات، ووسائل تكنولوجيا المعلومات، وأدوات كتابية وغيرها.

ومن أهم خصائص الموارد المادية للمؤسسة الناجحة ما يلي:

- كفاية الموارد بما يتلاءم مع القياسات المرجعية وحجم النشاط ويساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة.
- حسن استغلال الموارد من خلال تعظيم الاستفادة منها وتقليل الفاقد والمحافظة عليها من خلال الصيانة المستمرة.
- التكلفة المناسبة وخفض تكاليف الأداء.
- الحداثة ومواكبة التطورات الحديثة في التكنولوجيا وبما يؤدي إلى تدفق وتطوير مستويات الأداء.
- الملائمة مع الاحتياجات الفعلية والاستخدامات المتوقعة.

أمثلة من مجالات القوة والضعف في الموارد:

نقاط القوة	نقاط الضعف
- كفاية الموازنة المخصصة للمؤسسة سنوياً. - حداثلة الأجهزة والمعدات والمعامل. - حسن استخدام الأجهزة والمعدات. - الاستغلال الأمثل للمعدات والأجهزة المتاحة. - النظافة والصيانة الدورية. - المناخ الصحي في المباني والقاعات الدراسية. - توافر المرافق الملائمة. - توافر الأماكن والتسهيلات المادية لممارسة الأنشطة الطلابية.	- عدم كفاية الموازنة المخصصة للمؤسسة سنوياً. - تقادم الأجهزة والمعدات والمعامل. - سوء استخدام الأجهزة والمعدات. - عدم الاستغلال الأمثل للمعدات والأجهزة المتاحة. - عدم النظافة والأعطال المستمرة. - المناخ غير الصحي في المباني والقاعات الدراسية. - عدم توافر المرافق الملائمة. - عدم توافر الأماكن والتسهيلات المادية لممارسة الأنشطة الطلابية.

الممارسة التطبيقية لدراسة مدي كفاية الموارد المالية:

يمكن للمؤسسة دراسة مدي كفاية الموارد المالية استرشاداً بإجراءات الممارسة التطبيقية التالية:

إجراءات تنفيذ الممارسة
- تقوم المؤسسة بالاطلاع علي الميزانية السنوية المقررة لها من جانب الدولة (للمؤسسات الحكومية)، وحصر إجمالي الموارد الذاتية والمجتمعية. - يتم حصر إجمالي الميزانية المخصصة لتنفيذ الأنشطة والأهداف المتضمنة في الخطة الاستراتيجية وتحديد أولويات التنفيذ لهذه الأنشطة وإمكانية ضغط المصروفات. - يتم تحديد الفائض أو نسبة العجز واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل الأمثل مع الفائض أو

سد العجز.
■ تقوم القيادة بإعداد تقرير الموازنة المالية وخطة تنمية الموارد الذاتية.
مؤشرات الأداء
مؤشر انتهاء: تقرير الموازنة معتمد.
مؤشر نجاح:
■ كفاية الموارد المالية واستيفاء القياسات المرجعية بالنسبة للميزانية المخصصة للطلاب والبحث العلمي.
■ وجود موارد ذاتية فعلية (تخطيط / تحقيق المستهدف).
■ زيادة نسبة الموارد الذاتية المستخدمة في دعم العملية التعليمية والبحثية إلى الموازنة العامة للمؤسسة.
الأدلة والشواهد
١. الموازنة المالية السنوية للمؤسسة (تقرير الموازنة المالية موثق ومعتمد).
٢. خطة تنمية الموارد الذاتية موثقة ومعتمدة.

المقياس المتدرج لمستوى أداء الممارسة السابقة:

يمكن للمؤسسة تقييم مستوى أداء ممارسة دراسة مدي كفاية الموارد المالية وإعداد تقرير الموازنة وفق مقياس التقدير المتدرج التالي:

كفاية الموارد المالية			
٤ = متميز	٣ = مستوف	٢ = مستوف جزئياً	١ = غير مستوف
- توفر المؤسسة مواردها المالية من خلال مصادر متعددة تتمثل في ميزانية الجامعة، والتمويل الذاتي، مشاركة مجتمعية والتي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. - تراعي المؤسسة عند تخصيص موازنتها	توفر المؤسسة مواردها المالية من مصادر متعددة مثل ميزانية الجامعة، والتمويل الذاتي، مشاركة مجتمعية والتي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.	توفر المؤسسة مواردها المالية من خلال بعض المصادر مثل ميزانية الجامعة، ومشراكة مجتمعية والتي تمكنها من تحقيق بعض أهدافها.	- تعتمد المؤسسة كلياً على الجامعة في توفير الميزانية الخاصة بها. - تستخدم المؤسسة

مواردها المالية المتاحة بطريقة تقليدية دون محاولة الاستفادة المثلى من الموارد المالية في تطوير المؤسسة. ■ تفتقر المؤسسة لوجود خطة وسياسات معتمدة لكيفية تنمية واستغلال مواردها المالية المتاحة.	■ لا تراعى المؤسسة عند تخصيص موازنتها السنوية الاحتياجات الفعلية لتطوير المؤسسة مثل : البحث العلمي والتعليمية، والوسائل التكنولوجية، والأنشطة المتنوعة... إلخ). ■ لدى المؤسسة خطة معتمدة لكيفية تنمية واستغلال مواردها المالية المتاحة في تطوير المؤسسة.	■ تراعى المؤسسة عند تخصيص موازنتها السنوية الاحتياجات الفعلية لتطوير المؤسسة مثل : البحث العلمي والتعليمية، والوسائل التكنولوجية، والأنشطة المتنوعة... إلخ). ■ تقوم المؤسسة بحصر دوري لأوجه إنفاق الميزانية. ■ تضع المؤسسة خطة معتمدة وموثقة وكيفية تنمية واستغلال مواردها المالية المتاحة، والعمل على رفع كفاءة العملية التعليمية. ■ تراقب المؤسسة طريقة استخدام الموارد المالية المتاحة في ضوء أدوات تقويم مقننة وموثقة ومعلنة.	السنوية الاحتياجات الفعلية والمستقبلية لتطوير المؤسسة مثل البحث العلمي، والعملية التعليمية والوسائل التكنولوجية، والأنشطة المتنوعة... إلخ). ■ تقوم المؤسسة بحصر دوري لأوجه إنفاق الميزانية بما يحقق التحسين والتطوير المؤسسي في جميع المجالات. ■ تضع المؤسسة خطة معتمدة وموثقة ومعلنة لكيفية تنمية واستغلال مواردها المالية المتاحة، والعمل على تجويد العملية التعليمية. ■ تراقب المؤسسة طريقة استخدام الموارد المالية المتاحة في ضوء أدوات تقويم مقننة وموثقة ومعلنة. ■ تعدل المؤسسة طريقة استخدام مواردها المالية المتاحة بناء على نتائج التقويم والمستجدات الأخرى. ■ نسبة الطالب من الميزانية تتفق والقياسات المرجعية
--	---	--	---

الممارسة التطبيقية لدراسة مدي ملائمة المباني وتكنولوجيا المعلومات

يمكن للمؤسسة دراسة مدي ملائمة المباني وتكنولوجيا المعلومات واستيفاء القياسات المرجعية وإعداد وثيقة التقدير الكمي استرشادا بإجراءات الممارسة التطبيقية التالية:

إجراءات تنفيذ الممارسة
- تشكيل لجنة إحلال وتجديد (يمكن تكليف الإدارة الهندسية بالمؤسسة). - تقوم اللجنة / الإدارة بحصر المباني والمعامل والأجهزة والمعدات والمرافق وأجهزة تكنولوجيا المعلومات وأماكن ممارسة الأنشطة الطلابية.....الخ. - يتم الاطلاع علي القياسات المرجعية للمباني والتجهيزات الخاصة بالهيئة المانحة للاعتماد. - تقوم اللجنة بملاحظة المباني استرشادا بنماذج التقدير الكمي وتحليل النتائج. - يتم دراسة الفجوة بين نتائج الملاحظة (الوضع الراهن) والقياسات المرجعية NORMS (الوضع المأمول) وإعداد وثيقة التقدير الكمي واعتمادها. - إعداد خطة إحلال وتجديد لسد الفجوة واستيفاء القياسات المرجعية.
مؤشرات الأداء
مؤشر انتهاء: وثيقة التقدير الكمي للمباني معتمدة. مؤشر نجاح: - استيفاء المباني للقياسات المرجعية NORMS - قاعدة بيانات الكترونية لمختلف مباني المؤسسة. - موقع الكتروني للمؤسسة فعال ورضا المستفيدين عن خدماته ومعلوماته.
الأدلة والشواهد
- وثيقة التقدير الكمي للمباني معتمدة. - قاعدة بيانات (سجلات) لمباني المؤسسة وللفاعات والمعامل تتضمن الرسومات

- الهندسية للمباني والتصميم والمساحة – الإضاءة والتهوية – وسائل الأمن والسلامة –
الصلاحية للاستخدام، والتجهيزات....الخ.
٣. خطة سنوية موثقة ومعتمدة لدعم وصيانة البنية التحتية والمرافق والتسهيلات التعليمية
وعقود الصيانة للأجهزة والمرافق بالمؤسسة وآليات تطبيقها.
٤. كتيب يحتوي الأماكن والتسهيلات المتاحة لممارسة الأنشطة الطلابية.
٥. كتيب (نشرة) عن وسائل الاتصالات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات المتاحة بالمؤسسة.
٦. كتيب عن الوحدات ذات الطابع الخاص يتضمن: رسالة الوحدة – أهدافها – مهامها -
مخرجاتها – خطة تطوير كفاءة تلك الوحدات.
٧. خطط لإخلاء المباني في حالة حدوث كوارث وخطة للتدريب على إخلاء المباني في حالة
الكوارث.
٨. الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

المقياس المتدرج لمستوى أداء الممارسة السابقة:

يمكن للمؤسسة تقييم مستوى أداء ممارسة دراسة مدي كفاية الموارد المادية وإعداد وثيقة التقدير الكمي وفق مقياس التقدير المدرج التالي:

المباني والتسهيلات المادية			
٤ = متميز	٣ = مستوف	٢ = مستوف جزئيا	١ = غير مستوف
■ مباني المؤسسة ملائمة من حيث التصميم والمساحة والمناخ الصحي الجيد كالتهوية والإضاءة الطبيعية، والأثاث المؤسسي وطبيعة نشاط المؤسسة ومناسبة لأعداد الطلاب. ■ تتوفر بالمؤسسة نظم ووسائل الأمن والسلامة في المباني، كما تتوفر مخارج الطوارئ مثل : السلام، الفتحات المتنوعة، العلامات الإرشادية اللازمة والتسهيلات المناسبة لمكافحة الحريق، كطفايات الحريق المتعددة في الأماكن المختلفة. ■ تعتمد المؤسسة في أمن وسلامة المباني والأفراد، على الجهات الرسمية العليا مثل: إدارة الدفاع المدني. ■ تحرص المؤسسة على نظافة المباني والساحات بصفة دورية. ■ تسعى المؤسسة إلى توفير المناخ الصحي الجيد من حيث التهوية	■ تم تصميم مباني المؤسسة دون مراعاة طبيعة نشاط المؤسسة وأعداد الطلاب. ■ تتوفر بالمؤسسة بعض وسائل الأمن والسلامة في المباني، مثل (السلام، الفتحات المتنوعة، العلامات الإرشادية، بعض طفايات الحريق المتعددة في بعض الأماكن). ■ تعتمد المؤسسة في أمن وسلامة المباني والأفراد، على الجهات الرسمية العليا مثل: إدارة الدفاع المدني. ■ توكل المؤسسة أمر نظافة المبني للعاملين دون متابعة ذلك. ■ لم تحاول المؤسسة الاتصال بالشنون الهندسية المسنولة عن المبني لتوفير المناخ الصحي	■ تم تصميم مباني المؤسسة دون مراعاة طبيعة نشاط المؤسسة وأعداد الطلاب القادمين إليها. ■ تتصل المؤسسة بإدارة الدفاع المدني لتوفير نظم ووسائل الأمن والسلامة في المباني وتوفير مخارج الطوارئ. ■ تهمل المؤسسة نظافة المبني والساحات وتوكل أمر نظافة المبني للعاملين دون متابعة ذلك. ■ لم تحاول المؤسسة الاتصال بالشنون الهندسية المسنولة عن	

المبني لتوفير المناخ الصحي الجيد بالمؤسسة. ■ يوجد بالمؤسسة مرافق عامة وخاصة كافية ولكن غير صالحة للاستخدام مثل: المصاعد، ودورات المياه، والكهرباء، مياه الشرب، وقاعات الدراسة المناسبة لأعداد الطلاب ... إلخ، وتتم صيانتها في ضوء ما يستجد من متطلبات	والإضاءة الطبيعية والأثاث المؤسسي. ■ يوجد بالمؤسسة مرافق عامة وخاصة كافية وصالحة للاستخدام مثل: المصاعد، ودورات المياه، والكهرباء، مياه الشرب، وقاعات الدراسة المناسبة لأعداد الطلاب ... إلخ، وتتم صيانتها بصفة مستمرة في ضوء خطة سنوية واضحة ومحددة ومعلنة مبنية على الاحتياجات الحالية للمؤسسة.	■ يوجد بالمؤسسة مرافق عامة وخاصة كافية وصالحة للاستخدام مثل: المصاعد، ودورات المياه، والكهرباء، مياه الشرب، وقاعات الدراسة المناسبة لأعداد الطلاب ... إلخ، وتتم صيانتها بصفة مستمرة في ضوء خطة سنوية واضحة ومحددة ومعلنة مبنية على الاحتياجات الحالية للمؤسسة.	■ يوجد بالمؤسسة مرافق عامة وخاصة كافية وصالحة للاستخدام مثل: المصاعد، ودورات المياه، والكهرباء، مياه الشرب، وقاعات الدراسة المناسبة لأعداد الطلاب ... إلخ، وتتم الصيانة بصفة مستمرة في ضوء خطة سنوية واضحة ومحددة ومعلنة مبنية على الاحتياجات الفعلية والمستقبلية للمؤسسة والمستحدثات التكنولوجية وتضع الآليات واضحة لتنفيذ تلك الخطة.
■ تحتاج المؤسسة لأماكن مناسبة لممارسة مختلف الأنشطة الطلابية (الرياضية، الثقافية، الاجتماعية، الجواله... إلخ).	■ تتوفر بالمؤسسة أماكن لممارسة بعض الأنشطة الطلابية: الرياضية، والثقافية، والاجتماعية، والجواله... إلخ) مثل: الملاعب الرياضية، وصالة الجيمانزيوم، وحمامات السباحة لكليات التربية الرياضية، مسابقات فنية، ثقافية، اجتماعية. ■ أماكن ممارسة الأنشطة الطلابية بالمؤسسة لا يتم تطويرها في ضوء المستحدثات والتطورات التكنولوجية.	■ تتوفر بالمؤسسة أماكن بمواصفات تحقق القياسات المرجعية لممارسة مختلف الأنشطة الطلابية: الرياضية، والثقافية، والاجتماعية، والجواله... إلخ) مثل: الملاعب الرياضية، وصالة الجيمانزيوم، وحمامات السباحة لكليات التربية الرياضية، مسابقات فنية، ثقافية، اجتماعية. ■ تطور المؤسسة أماكن ممارسة الأنشطة الطلابية بناءً على خطة محددة مسبقاً وفي ضوء المستحدثات والتطورات التكنولوجية المحلية مثل: الأجهزة الرياضية الحديثة، ملاعب بمواصفات محلية، إعداد ندوات	■ تتوفر بالمؤسسة أماكن بمواصفات عالمية لممارسة مختلف الأنشطة الطلابية: الرياضية، والثقافية، والاجتماعية والجواله... إلخ مثل: الملاعب الرياضية، وصالة الجيمانزيوم، وحمامات السباحة لكليات التربية الرياضية، مسابقات فنية، ثقافية، اجتماعية. ■ تستفيد المؤسسة من إمكانات المجتمع المحلي لتوفير الموارد المادية اللازمة لتنفيذ خطة صيانة البنية التحتية لأماكن ممارسة الأنشطة الطلابية. ■ تطور المؤسسة أماكن ممارسة الأنشطة الطلابية بناءً على خطة محددة مسبقاً وفي ضوء المستحدثات والتطورات

		ومسابقات في مختلف الأنشطة الطلابية.	التكنولوجية العالمية والمحلية مثل : الأجهزة الرياضية الحديثة، ملاعب بمواصفات عالمية،إعداد ندوات ومسابقات في مختلف الأنشطة الطلابية.
موارد التعلم المادية			
١ = غير مستوف	٢ = مستوف جزئيا	٣ = مستوف	٤ = متميز
- لا تقوم المؤسسة بحصر موارد التعلم المادية. - تفتقر المؤسسة لوجود معامل (حاسوبية وعلمية) متطورة تتماشى مع التطورات التكنولوجية العالمية والمحلية. - موارد التعلم غير كافية، ولا تتلاءم مع أعداد الطلاب الفعلية الموجودة بالمؤسسة. - لا تقوم المؤسسة بصيانة وتحديث الأدوات والأجهزة والمعدات بالمعامل.	- تقوم المؤسسة بحصر لبعض موارد التعلم المادية (قاعات، وورش ومعامل وأجهزة التكنولوجيا والمكتبة... إلخ) من حيث التصميم والمساحة وطبيعة النشاط والأعداد ونظم ووسائل الأمن والسلامة. - توجد بالمؤسسة معامل (حاسوبية وعلمية) ولكن لا تتماشى مع التطورات التكنولوجية المحلية. - لا يتلاءم عدد المعامل في المؤسسة مع أعداد الطلاب الفعلية الموجودة بالمؤسسة - لا يتم صيانة وتحديث الأدوات والأجهزة والمعدات المتوفرة بالمعامل بصورة دورية لتناسب التقدم العلمي ومتطلبات البرامج	- تقوم المؤسسة بحصر شبه دوري شامل وموثق ومعلن لجميع موارد التعلم المادية (قاعات، وورش ومعامل وأجهزة التكنولوجيا والمكتبة... إلخ) من حيث التصميم والمساحة وطبيعة النشاط والأعداد ونظم ووسائل الأمن والسلامة في المباني بما يحقق التحسين والتطوير المؤسسي في جميع المجالات. - توجد بالمؤسسة معامل (حاسوبية وعلمية) متطورة تتماشى مع التطورات التكنولوجية المحلية. - يتلاءم عدد المعامل في المؤسسة مع أعداد الطلاب الفعلية الموجودة بالمؤسسة - يتم صيانة وتحديث الأدوات والأجهزة والمعدات المتوفرة بالمعامل بصورة دورية لتناسب التقدم العلمي	- تقوم المؤسسة بحصر دوري شامل وموثق ومعلن لجميع موارد التعلم المادية (قاعات، وورش ومعامل وأجهزة التكنولوجيا والمكتبة... إلخ)، من حيث التصميم والمساحة وطبيعة النشاط والأعداد ونظم ووسائل الأمن والسلامة في المباني بما يحقق التحسين والتطوير المؤسسي في جميع المجالات. - توجد بالمؤسسة معامل (حاسوبية، وعلمية) متطورة تتماشى مع التطورات التكنولوجية العالمية. - يتلاءم عدد المعامل في المؤسسة مع أعداد الطلاب الفعلية الموجودة بالمؤسسة والمتوقعة مستقبلياً. - يتم صياغة وتحديث الأدوات والأجهزة والمعدات المتوفرة بالمعامل بصورة دورية لتناسب التقدم العلمي ومتطلبات البرامج المتقدمة وذلك في ضوء خطة

	المتقدمة.	ومتطلبات البرامج المتقدمة.	محددة الأهداف. تعدّل المؤسسة طريقة استخدام موارد التعلم المادية المتاحة بناء علي نتائج التقويم والمستجدات الأخرى.
تكنولوجيا ونظم المعلومات			
١ = غير مستوف	٢ = مستوف جزئيا	٣ = مستوف	٤ = متميز
- جهود المؤسسة في توفير الحاسبات الآلية المتطورة بما يتناسب مع أعداد الطلاب الفعلية - أعداد الطلاب الفعلية الموجودة بالمؤسسة متواضعة. - تفتقر المؤسسة لوجود وسائل اتصال حديثة ونظم تكنولوجيا المعلومات مثل: فاكس محلي/دولي ، أجهزة هاتف محلية/دولية، شبكة انترنت .. إلخ.	- توفر المؤسسة بعض الحاسبات الآلية بما لا يتناسب مع أعداد الطلاب الفعلية. - لا توجد خطة معتمدة وموثقة لتحديث الحاسبات الآلية بصفة دورية في ضوء التطورات المحلية. - يوجد بالمؤسسة وسائل اتصال مثل : فاكس محلي/دولي ، أجهزة هاتف محلية/دولية.	- توفر المؤسسة الحاسبات الآلية المتطورة بما يتناسب مع أعداد الطلاب الفعلية ويستوفي القياسات المرجعية (٤٠) طلاب لكل حاسب. - يتم تحديث الحاسبات الآلية بصفة دورية وفق خطة معتمدة وموثقة في ضوء التطورات المحلية. - توفر المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة ونظم تكنولوجيا المعلومات اللازمة والملائمة لنشاطها وبما يواكب التطورات المحلية والعالمية مثل : فاكس محلي/دولي، أجهزة هاتف محلية/دولية، شبكة انترنت مجانية... إلخ. - يوجد بالمؤسسة نادي لتكنولوجيا المعلومات يستخدمه الطلاب ، وأعضاء هيئة التدريس.	- توفر المؤسسة الحاسبات الآلية المتطورة بما يتناسب مع أعداد الطلاب الفعلية الموجودة بالمؤسسة ، والمتوقع قبولها في المستقبل. - يتم تحديث الحاسبات الآلية بصفة دورية وفق خطة معتمدة وموثقة في ضوء التطورات العالمية والبرامج المتقدمة. - توفر المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة ونظم تكنولوجيا المعلومات اللازمة والملائمة لنوع نشاطها وبما يواكب التطورات المحلية والعالمية مثل : فاكس محلي/دولي، أجهزة هاتف محلية/دولية، شبكة انترنت مجانية... إلخ. - يوجد بالمؤسسة نادي لتكنولوجيا المعلومات يستخدمه الطلاب ، وأعضاء هيئة التدريس.

التحقق من فاعلية النظم المتبعة

التقويم المستمر:

التقويم عملية تشخيص وعلاج:

- تشخيص يستهدف تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف لأي نشاط أو لعمل أو لمؤسسة.
 - علاج يستهدف تحديد الإجراءات اللازمة لتدعيم جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف و تطبيق هذه الإجراءات بغرض ضمان الجودة والتحسين والتطوير المستمر.
- والتقويم أيضا هو الممارسات الدورية الداخلية التي تقوم بها المؤسسة لتشخيص النقاط، التي تستوجب التحسين واقتراح الحلول لتعزيز وتطوير منظومة العمل الإداري، طبقا لمعايير متفق عليها. أو هو ممارسات داخلية للمؤسسة التعليمية لضمان كفاءة العملية التعليمية من خلال نظام داخلي، يتسم بالاستمرارية في متابعة الأداء، ودقة التغذية المرتدة للأطراف المعنية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتعزيز والتطوير.

وحدة إدارة الجودة:

تعد وحدة إدارة الجودة من أهم الوحدات الإدارية بالمؤسسة المعنية بالتحقق من فاعلية النظم المتبعة وبضمان وتحسين وتعزيز جودة الأداء لكافة قطاعات المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق:

- نشر ثقافة الجودة بين أفراد المؤسسة.

- تنمية قدرات الموارد البشرية بالمؤسسة في مجال الجودة.
- متابعة تطبيق الأقسام والوحدات لآليات نظم الجودة.
- تطبيق خطط التقويم والتحسين المستمر سواء للقدرة المؤسسية أو للفاعلية التعليمية.

ويجب أن يتوافر لوحدة الجودة هيكل تنظيمي معتمد وموثق ذو تبعية تنظيمية واضحة في هيكل المؤسسة يتميز بالخصائص التالية :

- وجود مجلس إدارة معتمد وموثق ينعقد بصورة دورية وتحفظ الوحدة بمحاضر اجتماعاته وتقارير لمتابعة تطبيق قراراته.
- وجود لائحة إدارية ومالية معتمدة وموثقة تنظم العمل وتحدد بدقة السلطات والمسؤوليات.
- وجود لجان (فرق) عمل تضم ممثلي مختلف فئات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وممثلي الطلاب للفرق الدراسية المختلفة، وممثلين عن الإداريين، ويراعى تباين الخبرات والمهارات لتغطية المهام المتعددة للوحدة.

ويحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة علاقة وحدة الجودة بمركز الجودة بالجامعة بما يسهم في تفعيل دورها ودعمها فنياً ويساند أنشطتها، وذلك عن طريق:

- مراجعة مركز الجودة لخطط الوحدة لضمان توافقها مع أهداف المؤسسة.
- تقديم الوحدة تقريراً سنوياً عن نشاطها لمركز الجودة.
- مشاركة مدير الوحدة أو من ينوب عنه في الاجتماعات والدورات التدريبية التي ينظمها مركز الجودة بالجامعة.
- تنظيم تبادل الخبرات والممارسات الجيدة مع وحدات الجودة بالمؤسسات الأخرى.

- قيام إدارة الوحدة بعرض ومناقشة قضايا الجودة في مجلس المؤسسة ومجالس الأقسام.

دعم القيادات الأكاديمية لنظم الجودة الداخلية للمؤسسة:

تعمل القيادة الأكاديمية للمؤسسة التعليمية على دعم نظم الجودة الداخلية ويشمل ذلك:

١. الدعم المادي:

- توفير المكان الملائم والتجهيزات المناسبة لإنشاء وحدة ضمان / إدارة الجودة بما يدعم نظم الجودة الداخلية.
- اختيار وإعداد الكوادر المؤهلة لتنفيذ متطلبات نظم الجودة وتنمية قدرات العاملين بها.
- توفير تسهيلات كافية ومناسبة لتنفيذ أنشطة الجودة (أدوات، ووسائل الاتصالات، ... الخ).
- توفير مخصصات مالية مناسبة من مصروفات وحوافز.

٢. الدعم المعنوي :

- منح المشاركين في أنشطة تطوير المؤسسة وضمان الجودة خطابات إفادة وشهادات تقدير.
- الإشادة بجهود المشاركين في أنشطة تطوير المؤسسة وضمان الجودة في الاجتماعات واللقاءات المختلفة.

- إعطاء صلاحيات للقائمين على إدارة نظم الجودة لتطبيق ومتابعة سياسات التحسين والتعزيز.

٣. الدعم الإداري :

- تحويل اقتراحات التحسين المناسبة الصادرة من وحدة ضمان / إدارة الجودة إلى قرارات إدارية ملزمة للأقسام الأكاديمية والإدارية.
- متابعة تنفيذ الأقسام للقرارات وتطبيق نظام مناسب للحوافز.

الممارسة التطبيقية لوضع نظام إدارة الجودة والتطوير المستمر:

يمكن للمؤسسة وضع نظام إدارة الجودة والتطوير المستمر استرشادا بإجراءات الممارسة التطبيقية التالية:

إجراءات تنفيذ الممارسة
١. تقوم القيادة بإنشاء وحدة ضمان الجودة وإعداد لائحة إدارية ومالية وهيكل تنظيمي وتشكيل مجلس إدارة وإدراج الوحدة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة. ٢. تقوم إدارة الجودة بإنشاء نظام للمراجعة الداخلية وتشكيل لجان / فرق التقويم الذاتي ووضع خطة لعملية التقويم ذات إطار زمني محدد. ٣. يتولى النظام الداخلي لإدارة الجودة ما يلي: ■ نشر ثقافة الجودة بين أفراد المؤسسة وتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والجهاز الإداري فيما يتعلق بإدارة نظم الجودة. ■ إجراء تقويم شامل ومستمر للقدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية، بهدف تحديد مجالات القوة والعمل على تعزيزها، ومجالات الضعف والعمل على تحسينها. ■ إعداد الدراسة الذاتية والخطة الاستراتيجية بمشاركة القيادات والتقارير السنوي للمؤسسة بصفة دورية من قبل وحدة الجودة

- متابعة الأقسام العلمية لإعداد توصيف وتقارير البرامج والمقررات.
- الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير المؤسسة.
- مراجعة ومناقشة مؤشرات التقييم الذاتي للأداء الكلي للمؤسسة.
- ٤. يتم الإعلان والتوعية بأهمية خطة التقييم الذاتي وتهينة الأطراف المعنية للمشاركة في تنفيذ الخطة.
- ٥. تقوم لجان التقييم الذاتي بتنفيذ الخطة وجمع البيانات والمعلومات باستخدام أدوات جمع البيانات التالية:
- مقابلات واستبيانات دورية للأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة
- فحص وثائق: تقارير الأقسام واللجان (لجنة شئون الطلاب والدراسات العليا وخدمة المجتمع...)، التقرير المالي والإداري موضحا به مدى الاستفادة من أوجه الإنفاق المختلفة في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، تقارير المراجعة الداخلية النصف سنوية والسنوية الصادرة عن وحدة الجودة وتقارير المراجعة الخارجية
- ملاحظات للمباني والتسهيلات الداعمة للعملية التعليمية والبحثية
- ٦. تحليل ما تم رصده من نتائج المقابلات والاستبيانات والملاحظات وفحص الوثائق المختلفة، ومعالجتها إحصائيا ووضعها في قوائم وجدول تساعد على تفسيرها
- ٧. تتابع الوحدة تطبيق أدوات التقييم وتعد تقارير كيفية (نوعية) تعبر عن النتائج الكمية و تفسرها وذلك كل فصل دراسي وكل عام.
- ٨. رصد نتائج التقييم وتحليلها وإعداد التقارير بناءا علي نتائج التقييم وتصميم خطط للتحسين و التطوير.
- ٩. نشر مؤشرات التقييم الذاتي لأداء على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين والطلاب بوسائل متنوعة (الورقية والإلكترونية).
- ١٠. عقد لقاءات سنوية لمناقشة نتائج التقييم الذاتي مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين والطلاب واتخاذ الإجراءات التصحيحية وفق التعليقات والاقتراحات.

مؤشرات الأداء

- وثيقة الدراسة الذاتية معتمدة وباقي مكونات ملف الاعتماد.

▪ خطة التطوير والتقييم المستمر للقدرة المؤسسية وللفاعلية التعليمية معتمدة ومعلنة. ▪ الخطة التنفيذية للتحسين والتطوير معتمدة. ▪ الاستفادة من نتائج التقييم الذاتي: التغذية الراجعة واتخاذ إجراءات تصحيحية وتطوير ملموس في أداء المؤسسة (برامج ومشروعات..)
الأدلة والشواهد
أ- وثائق واستبيانات: ١. قرار اعتماد وحدة ضمان الجودة وهيكلها التنظيمي وقرار لائحة الوحدة ومجلس إدارتها موثق ومعلن. ٢. كتيب عن النظام الداخلي لإدارة الجودة بالمؤسسة وآليات تنفيذه ومؤشرات التقييم المستمر لكفاءة الأداء. ٣. قائمة برامج التوعية لنشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب والإداريين والعاملين (مؤتمرات، ندوات، لقاءات، مطبوعات، حملات التوعية الخاصة بضرورة التطوير والتغيير والتحديث، نشر الممارسات الجيدة. ٤. ملفات ومسؤوليات وأنشطة الوحدة موثقة ومعلنة مثلاً: ▪ محاضر وجلسات اجتماعات مجلس إدارة الوحدة، ▪ تقارير مناقشة قضايا الجودة على مستوى المجالس الرسمية، والمحاضر الرسمية لتلك المجالس (قضايا التعليم والتعلم وتطوير البرامج والقرارات التي تكفل فاعلية الأداء ومؤشرات التقييم الذاتي للأداء الكلي للمؤسسة...الخ). ▪ تقارير متابعة تطبيق القرارات لوحدة الجودة، ▪ محاضر اجتماعات وخطابات ووثائق زيارات الدعم الفني بين وحدة الجودة ومركز الجودة بالجامعة، ▪ تقارير سنوية لوحدة ضمان الجودة والتقرير الذاتي السنوي عن الأداء الكامل للمؤسسة والإجراءات التصحيحية المتخذة بناء على التقييم. ▪ محاضر مجلس الكلية الخاصة بمناقشة مؤشرات التقييم الذاتي لأداء المؤسسة وما تم تنفيذه من خطة التطوير المستمر. ٥. وثائق آليات تطبيق خطة التقييم الذاتي للمؤسسة (استبيانات المستفيدين ووثائق التغذية

- الراجعة - تقارير المراجعين الداخلية والخارجية - لقاءات - ندوات) و نتائج التقييم.
٦. قائمة التحسينات (الإنجازات) التي تم تنفيذها بناء على نتائج التقييم الذاتي.
٧. دراسة علمية حول احتياجات سوق العمل طبقا لاستطلاعات رأي المستفيدين.
٨. وثائق مشاركة كافة الأطراف المعنية في تنفيذ الخطة وتقويم الفاعلية التعليمية بالمؤسسة
٩. نماذج ووثائق مناقشة تقييم الفاعلية التعليمية مع إدارة الكلية وباقي المستفيدين والإجراءات التصحيحية المتخذة لكفاءة الأداء.
١٠. الوسائل المتبعة والآليات والقرارات المتخذة من قبل القيادات الأكاديمية لدعم نظم الجودة الداخلية بالمؤسسة (الدعم المادي - الدعم المعنوي - الدعم الإداري).
١١. وثائق معتمدة ومعلنة لآليات المسائلة والمحاسبة وتقييم الأداء لجميع العاملين بالمؤسسة (استمارات كفاءة الأداء، نتائج استطلاع الرأي حول كفاءة القيادات والإدارات المختلفة وحول العملية التعليمية ونظم الدعم والإرشاد الطلابي.....).
- ب- مقابلات: نتائج المقابلات والاقتراحات
- ج- ملاحظة: نتائج الملاحظة والزيارة تتضمن

المقياس المتدرج لمستوى أداء الممارسة السابقة:

يمكن للمؤسسة تقييم مستوى أداء ممارسة وضع نظام إدارة الجودة والتطوير المستمر وفق مقياس التقدير المتدرج التالي:

إمكانات وحدة ضمان الجودة			
٤ = متميز	٣ = مستوف	٢ = مستوف جزئياً	١ = غير مستوف
■ توجد بالمؤسسة وحدة لضمان الجودة تتضمن نظام داخلي متكامل لإدارة الجودة بالمؤسسة. ■ يتوافر للوحدة هيكل تنظيمي موثق ومعتمد ذو تبعية تنظيمية واضحة في هيكل المؤسسة ■ يوجد للوحدة لائحة إدارية ومالية موثقة ومعتمدة تنظم العمل وتحدد بدقة السلطات والمسئوليات ■ تتوافر للوحدة الكوادر البشرية المؤهلة والمخصصات المالية الكافية والمكان المناسب والتجهيزات الملائمة لممارسة أنشطتها.	■ توجد بالمؤسسة وحدة لضمان الجودة تتضمن نظام داخلي متكامل لإدارة الجودة بالمؤسسة. ■ يتوافر للوحدة هيكل تنظيمي موثق ومعتمد ذو تبعية تنظيمية واضحة في هيكل المؤسسة ■ يوجد للوحدة لائحة إدارية ومالية موثقة ومعتمدة تنظم العمل وتحدد بدقة السلطات والمسئوليات. ■ تتوافر للوحدة الكوادر البشرية المؤهلة والمخصصات المالية الكافية والمكان المناسب والتجهيزات الملائمة لممارسة أنشطتها.	■ توجد بالمؤسسة وحدة لضمان الجودة ■ يتوافر للوحدة هيكل تنظيمي موثق ومعتمد ذو تبعية تنظيمية واضحة في هيكل المؤسسة ■ يوجد للوحدة لائحة إدارية ومالية معتمدة وموثقة. ■ يوجد لدى المؤسسة بعض الأدوات لجمع بيانات عن الأداء بالمؤسسة.	■ توجد بالمؤسسة وحدة لضمان الجودة ■ لا يتوافر للوحدة هيكل تنظيمي موثق ومعتمد ذو تبعية تنظيمية واضحة في هيكل المؤسسة ■ ليس لدى المؤسسة نظام داخلي لإدارة الجودة بها، من أجل التطوير والمتابعة وتصحيح المسار.
دعم قيادة المؤسسة ومركز ضمان الجودة للوحدة			
٤ = متميز	٣ = مستوف	٢ = مستوف جزئياً	١ = غير مستوف
■ تشارك الوحدة في عرض ومناقشة قضايا الجودة بالمؤسسة على مستوى المجالس الرسمية	■ تشارك الوحدة في عرض ومناقشة قضايا الجودة بالمؤسسة على مستوى المجالس ■ توجد علاقة واضحة بين وحدة ضمان	■ يمثل مدير الوحدة أو من ينوب عنه في المجالس الرسمية ولكن لا يشارك في	■ لا يمثل مدير الوحدة أو من ينوب عنه في المجالس الرسمية

■ لا توجد علاقة واضحة بين وحدة ضمان الجودة بالمؤسسة ومركز ضمان الجودة بالجامعة. ■ لا يقوم المركز بمراجعة خطط الوحدة وتوافقها مع أهداف الجامعة بصفة غير منتظمة.	الاجتماعات بصفة دورية ■ توجد علاقة واضحة بين وحدة ضمان الجودة بالمؤسسة ومركز ضمان الجودة بالجامعة ■ يقوم المركز بمراجعة خطط الوحدة وتوافقها مع أهداف الجامعة بصورة غير منتظمة. ■ يشارك مدير الوحدة أو من ينوب عنه في الاجتماعات والدورات التدريبية التي ينظمها مركز الجودة بالجامعة. ■ تستفيد الوحدة من الدراسات والبيانات المعدة من مركز ضمان الجودة بالجامعة. ■ تقدم الوحدة تقريراً سنوياً عن نشاطها لمركز ضمان الجودة واتخاذ المركز إجراءات تصحيحية بناء علي ما جاء بالتقرير ■ تستفيد الوحدة من الدراسات والبيانات المعدة من مركز ضمان الجودة بالجامعة. ■ تقدم الوحدة تقريراً سنوياً عن نشاطها لمركز ضمان الجودة واتخاذ المركز إجراءات تصحيحية بناء علي ما جاء بالتقرير	■ توجد علاقة واضحة بين وحدة ضمان الجودة بالمؤسسة ومركز ضمان الجودة بالجامعة ■ يقوم المركز بمراجعة خطط الوحدة وتوافقها مع أهداف الجامعة بصفة منتظمة. ■ يشارك مدير الوحدة أو من ينوب عنه في الاجتماعات والدورات التدريبية التي ينظمها مركز الجودة بالجامعة. ■ تستفيد الوحدة من الدراسات والبيانات المعدة من مركز ضمان الجودة بالجامعة. ■ تقدم الوحدة تقريراً سنوياً عن نشاطها لمركز ضمان الجودة واتخاذ المركز إجراءات تصحيحية بناء علي ما جاء بالتقرير	■ توجد علاقة واضحة بين وحدة ضمان الجودة بالمؤسسة ومركز ضمان الجودة بالجامعة ■ يقوم المركز بمراجعة خطط الوحدة وتوافقها مع أهداف الجامعة بصفة دورية. ■ يشارك مدير الوحدة أو من ينوب عنه في الاجتماعات والدورات التدريبية التي ينظمها مركز الجودة بالجامعة بصفة دورية. ■ تستفيد الوحدة من الدراسات والبيانات المعدة من مركز ضمان الجودة بالجامعة ■ تقدم الوحدة تقريراً سنوياً عن نشاطها لمركز ضمان الجودة واتخاذ المركز إجراءات تصحيحية بناء علي ما جاء بالتقرير
الالتزام بتنفيذ سياسات وإجراءات نظم الجودة الداخلية (المراجعة الداخلية)			
١ = غير مستوف	٢ = مستوف جزئياً	٣ = مستوف	٤ = متميز
■ لا تحرص المؤسسة على التوجيه والمتابعة للأقسام الأكاديمية والإدارية للالتزام بتنفيذ سياسات وإجراءات النظام الداخلي لتوكيد الجودة والعمل على الاستفادة منها في تطوير أداء المؤسسة وإنتاجها. ■ تدرس المؤسسة التغذية الراجعة	■ البدء في سياسات وإجراءات النظام الداخلي لتوكيد الجودة والعمل على الاستفادة منها في تطوير أداء المؤسسة وإنتاجها. ■ تدرس المؤسسة التغذية الراجعة	■ تقوم المؤسسة بالتوجيه والمتابعة للأقسام الأكاديمية والإدارية للالتزام بتنفيذ سياسات وإجراءات النظام الداخلي لتوكيد الجودة. ■ تستفيد المؤسسة من التغذية الراجعة الواردة من المراجعة.	■ تقوم المؤسسة بالتوجيه والمتابعة للأقسام الأكاديمية والإدارية للالتزام بتنفيذ سياسات وإجراءات النظام الداخلي لتوكيد الجودة، ومتابعة متطلبات الاعتماد. ■ تستفيد المؤسسة من التغذية الراجعة الواردة من المراجعة.

متطلبات الاعتماد.	الراجعة الواردة من التنفيذ.	■ تسعى المؤسسة للتطوير من خلال خطة معتمدة موثقة ومطبقة.	■ تعد المؤسسة خطة للتطوير معتمدة موثقة وتحدد آليات تنفيذها، وأدوات تقويمها.
التقويم المستمر للأداء			
١ = غير مستوف	٢ = مستوف جزئياً	٣ = مستوف	٤ = متميز
■ لا توجد لدى المؤسسة خطة موثقة ومعتمدة للتقويم الشامل المستمر للأداء داخل المؤسسة. ■ لا توجد دراسة للتقويم الذاتي تتضمن ملخص تنفيذي لنتائج التقويم الذاتي للأداء الكلي. ■ ليس لدى المؤسسة أدوات أو أساليب لجمع بيانات عن الأداء يستفاد من نتائجها في وضع خطط تحسين وتعزيز الفاعلية التعليمية.	■ تقوم المؤسسة بإجراء التقويم لعناصر الأداء المؤسسي. ■ توجد أساليب وأدوات للتقويم الشامل. ■ توجد دراسة للتقويم الذاتي تتضمن ملخص تنفيذي لنتائج التقويم الذاتي للأداء الكلي. ■ يتم مناقشة نتائج التقويم مع القيادات الأكاديمية والإدارية فقط.	■ توجد لدى المؤسسة خطة موثقة ومعتمدة للتقويم الشامل المستمر للأداء داخل المؤسسة، ويتم متابعة تطبيق هذه الخطة من خلال وحدة ضمان الجودة بالمؤسسة. ■ يتم تفعيل خطة التقويم الشامل للأداء ضمن جدول زمني، و آليات لمتابعة التنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ● تشكل وحدة ضمان الجودة فريق تقويم لدراسة واقع المؤسسة، وتحديد الاحتياجات الحالية المستقبلية المختلفة سواء مهنية أو مادية أو أكاديمية وذلك للاستمرارية وتعزيز التطوير بالمؤسسة. ● تستخدم فريق التقويم أدوات تقويم موضوعية متنوعة للتعرف على نقاط القوة الموجودة بالمؤسسة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها. ■ تسمح المؤسسة للأطراف المعنية المختلفة	■ توجد لدى المؤسسة خطة موثقة ومعتمدة للتقويم الشامل المستمر للأداء داخل المؤسسة، ويتم متابعة تطبيق هذه الخطة من خلال وحدة ضمان الجودة بالمؤسسة. ■ يتم تفعيل خطة التقويم الشامل للأداء بشكل دوري ضمن جدول زمني، و آليات لمتابعة التنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ● تشكل وحدة ضمان الجودة فريق تقويم لدراسة واقع المؤسسة، وتحديد الاحتياجات الحالية المستقبلية المختلفة سواء مهنية أو مادية أو أكاديمية وذلك للاستمرارية وتعزيز التطوير بالمؤسسة. ● يستخدم فريق التقويم أدوات تقويم موضوعية متنوعة للتعرف على نقاط القوة الموجودة بالمؤسسة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها. ■ تسمح المؤسسة للأطراف المعنية المختلفة

		موضوعية متنوعة للتعرف على الإيجابيات الموجودة بالمؤسسة لتعزيزها، والسلبيات لمعالجتها. • يوجد لدى وحدة ضمان الجودة بالمؤسسة أدوات وأساليب وإجراءات مناسبة لجمع بيانات عن الأداء بالمؤسسة يستفاد من نتائجها في اعداد الدراسة الذاتية ووضع خطط تحسين وتعزيز الأداء بصفة منتظمة. ■ تسمح المؤسسة للأطراف المعنية المختلفة بالمشاركة في عملية التقويم الشامل للأداء وتناقش نتائج التقويم مع القيادات الأكاديمية والإدارية وباقي المستفيدين (الطلاب ، أعضاء هيئة التدريس ، العاملون الأطراف المجتمعية ذات العلاقة) لمعرفة جوانب القوة وأوجه القصور في خطة التقويم الشامل. ■ تستخدم المؤسسة مؤشرات متنوعة (كمية – كفية) لتقييم أداء المؤسسة مثل: نسبة الطلاب الناجحين ، ونسبة الأبحاث العلمية المتميزة ، وتقييم البرامج الدراسية على مستوى المرحلة الجامعية والدراسات العليا ،... (إلخ) . ■ يوجد دراسة معتمدة وموثقة للتقويم الذاتي تتضمن نتائج التقويم الذاتي للأداء الكلي للمؤسسة تتميز بالمنهجية والتجديد والشمولية والدقة والمهنية في إطار موضوعي يمكن أن يستفاد منه في التعرف على أوجه القوة والضعف في المؤسسة. ■ تتاح دراسة التقويم الذاتي لجميع العاملين في المؤسسة للعمل على تصحيح المسار. ■ يتم تقييم النظام الداخلي للجودة وتطوير مؤشرات وأدواته طبقا لنتائج التغذية الراجعة.	بالمشاركة في عملية التقويم الشامل للأداء وتناقش نتائج التقويم مع القيادات الأكاديمية والإدارية وباقي المستفيدين (الطلاب ، أعضاء هيئة التدريس ، العاملون الأطراف المجتمعية ذات العلاقة) لمعرفة جوانب القوة وأوجه القصور في خطة التقويم الشامل. ■ تستخدم المؤسسة مؤشرات متنوعة (كمية – كفية) لتقييم أداء المؤسسة مثل: نسبة الطلاب الناجحين ، ونسبة الأبحاث العلمية المتميزة ، وتقييم البرامج الدراسية على مستوى المرحلة الجامعية والدراسات العليا ،... (إلخ) . ■ يوجد دراسة معتمدة وموثقة للتقويم الذاتي تتضمن نتائج التقويم الذاتي للأداء الكلي للمؤسسة تتميز بالمنهجية والتجديد والشمولية والدقة والمهنية في إطار موضوعي يمكن أن يستفاد منه في التعرف على أوجه القوة والضعف في المؤسسة. ■ تتاح دراسة التقويم الذاتي لجميع العاملين في المؤسسة للعمل على تصحيح المسار. ■ يتم تقييم النظام الداخلي للجودة وتطوير مؤشرات وأدواته طبقا لنتائج التغذية الراجعة.
--	--	--	---

■ تستفيد لمؤسسة من نتائج هذا التقييم في تعديل برامجها ، واتخاذ القرارات المناسبة. ■ تتم مقارنة نتائج تقويم المؤسسة دوريا لرصد التغير في مستوى الأداء المؤسسي. ■ يوجد تحسن الأداء المؤسسي في ضوء نتائج التقويم الذاتي والمراجعة الدورية. ■ يتولى مجلس إدارة الوحدة ممارسة انشطتها ومتابعة تطبيق قراراته بصورة دورية وباستخدام وسائل متنوعة (عرض ومناقشة قضايا الجودة في المجالس الرسمية، تغذية راجعة، تقارير مراجعين داخليين وخارجيين، المتابعة الدورية لتقارير البرامج والمقررات، وملفات المقررات، ووضع خطط معالجة وتصحيح الجوانب السلبية.. إلخ). يوجد لدى وحدة ضمان الجودة بالمؤسسة أدوات وأساليب وإجراءات مناسبة لجمع بيانات عن الأداء بالمؤسسة يستفاد من نتائجها في اعداد الدراسة الذاتية ووضع خطط تحسين وتعزيز الأداء بصفة منتظمة.	الأبحاث العلمية المتميزة ، وتقييم البرامج الدراسية على مستوى المرحلة الجامعية والدراسات العليا ،... إلخ) . ■ يوجد دراسة معتمدة وموثقة للتقويم الذاتي تتضمن نتائج التقويم الذاتي للأداء الكلي للمؤسسة تتميز بالمنهجية والتجديد والشمولية والدقة والمهنية في إطار موضوعي يمكن أن يستفاد منه في التعرف على أوجه القوة والضعف في المؤسسة. ■ تتاح دراسة التقويم الذاتي لجميع العاملين في المؤسسة للعمل على تصحيح المسار. ■ يتم تقييم النظام الداخلي للجودة وتطوير مؤشرات وأدواته طبقا لنتائج التغذية الراجعة وتستفيد المؤسسة من نتائج هذا التقييم في تعديل برامجها ، واتخاذ القرارات المناسبة.		
سياسات التطوير			
٤ = متميز	٣ = مستوف	٢ = مستوف جزئيا	١ = غير مستوف

■ الجهد المبذول في تصحيح المسار متواضع، ويحتاج إلى تنظيم وقدرة على التشخيص والمتابعة، ومحاولة وضع المؤسسة في إطارها التنافسي.	■ يتم اتخاذ قرارات تصحيحية للأداء الكلي للمؤسسة في ضوء نتائج التقويم الذاتي . ■ تتم متابعة تنفيذ القرارات التصحيحية، وما يتبعها من تغيير في المؤسسة سعياً نحو التطوير المستمر. ■ توجد تقارير لتشخيص أهم المعوقات لمتابعة التطوير، وتحديد المسؤوليات نحو ذلك، ويتبع ذلك وضع سياسات وبرامج هادفة وتوعية لكسب الدعم والتأييد لبرامج ومشاريع التطوير من خلال إدارة الجودة. ■ توجد ممارسات فعلية للتحسين والتطوير، تتمثل في كيف وكم البرامج التعليمية، والتخلص من الروتين في منح مختلف الدرجات العلمية، وزيادة إقبال الطلاب على الدراسة في المؤسسة، واهتمام المؤسسة بطلابها وخريجها، ومتابعتهم في سوق العمل، وتحسين مخرجاتها ووضعها التنافسي داخل منظومة المجتمع.	■ تضع المؤسسة خطة تنفيذية لتحسين وتعزيز الأداء والبرامج في ضوء نتائج التقويم الشامل للأداء. ■ يتم اتخاذ قرارات تصحيحية للأداء الكلي للمؤسسة في ضوء نتائج التقويم الذاتي ومتابعة تنفيذها، وما يتبعها من تغيير في المؤسسة سعياً نحو التطوير المستمر. ■ توجد تقارير لتشخيص أهم المعوقات لمتابعة التطوير، وتحديد المسؤوليات نحو ذلك، ويتبع ذلك وضع سياسات وبرامج هادفة وتوعية لكسب الدعم والتأييد لبرامج ومشاريع التطوير من خلال إدارة الجودة. ■ يتم وضع إستراتيجية للتطوير في ضوء نتائج التقويم الذاتي للأداء الكلي. ■ توجد ممارسات فعلية للتحسين والتطوير، (كما في الدرجة ٣)	■ تضع المؤسسة خطة تنفيذية لتحسين وتعزيز الأداء والبرامج في ضوء نتائج التقويم الشامل للأداء. ■ يتم اتخاذ قرارات تصحيحية للأداء الكلي للمؤسسة في ضوء نتائج التقويم الذاتي . ■ تتم متابعة تنفيذ القرارات التصحيحية، وما يتبعها من تغيير في المؤسسة سعياً نحو التطوير المستمر. ■ توجد تقارير موضوعية لتشخيص أهم المعوقات لمتابعة التطوير، وتحديد المسؤوليات نحو ذلك. ■ يتبع عمليات التشخيص وضع سياسات وبرامج هادفة وتوعية لكسب الدعم والتأييد لبرامج ومشاريع التطوير من خلال إدارة الجودة. ■ يتم وضع إستراتيجية للتطوير في ضوء نتائج التقويم الذاتي للأداء الكلي. ■ توجد ممارسات فعلية للتحسين والتطوير، (كما في الدرجة ٣)
---	---	--	--

نظم المراجعة الداخلية والخارجية والمتابعة

أولاً: نظم المراجعة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي

ما المقصود بالمراجعة الداخلية Internal review :

المراجعة الداخلية - كما ذكرنا سابقاً - هي تقييم مدى تحقيق المؤسسة التعليمية متطلبات معايير التقييم والاعتماد من قبل فريق تقييم مشكل من جهة داخلية (وحدة إدارة الجودة بالمؤسسة التعليمية، مركز ضمان الجودة بالجامعة، فريق من جامعة أخرى، وزارة التعليم العالي). أي أنها عملية فحص منهجي موثق تتم طبقاً لمعايير محددة، للحصول على أدلة وشواهد وتقييمها بموضوعية للتأكد من مدى تحقيقها لمعايير المراجعة.

والمراجع الداخلي / المدقق الداخلي Internal reviewer or auditor هو شخص مؤهل وجدير بإجراء عملية المراجعة، إما المراجع عليه فقد يكون الأشخاص أو الأماكن أو الأنشطة أو العمليات التي يتم المراجعة عليها.

ما السمات الشخصية والمهنية للمراجع الداخلي:

- النزاهة والمصداقية والاستقلالية
- مهارات التواصل الفعال
- الموضوعية والدقة في الفحص وفي عرض النتائج
- القدرة على التحليل وإصدار الأحكام المبنية على الأدلة والشواهد

- خبرة وتدريب في مجال نظم ضمان الجودة والمراجعة لمؤسسات التعليم العالي
- القدرة علي كتابة التقارير والتعبير

أغراض المراجعة الداخلية:

- المراجعة الداخلية نظام تسجيل دقيق (التدقيق الداخلي) ومنتظم لإثبات أن منظومة الجودة بالمؤسسة تطبق بفاعلية.
- التحقق بالأدلة والشواهد الملموسة (الوثائق) أو المسموعة (نتائج المقابلات) أو المرئية (نتائج الملاحظات) من قيام المؤسسة باستيفاء / عدم استيفاء معايير التقييم والاعتماد.
- التقييم الموضوعي لممارسات وفاعلية أنشطة المؤسسة .
- التحقق من استمرارية تطبيق وتوثيق ممارسات المؤسسة وجميع أنشطة وإجراءات وحدة الجودة.
- التحسين والتطوير المستمر بناء علي التغذية الراجعة

إجراءات وممارسات عملية المراجعة الداخلية:

١. التخطيط لعملية المراجعة الداخلية: من يقوم بالمراجعة، متى، وما المراجع عليه.
٢. التهيئة والإعداد لعملية المراجعة
٣. تنفيذ المراجعة: يقوم فريق المراجعة الداخلية بجمع وتسجيل الأدلة والشواهد باستخدام أدوات جمع البيانات والمعلومات والتي تشمل:

أ- الفحص الوثائقي: يقوم فريق المراجعة الداخلية بمراجعة مجموعة ملفات معايير التقويم والاعتماد الموجودة بوحدة الجودة والأقسام العلمية والإدارات.

ب- المقابلات للأطراف المعنية: ينبغي أن يلتزم المراجع بأسئلة محددة والإنصات الجيد.

ت- الملاحظات للبنية التحتية والتسهيلات الداعمة للعملية التعليمية والبحثية استرشادا بالمعايير القياسية Norms.

وينبغي علي المراجع تسجيل المعلومات التالية أثناء تنفيذ عملية المراجعة:

- اسم المؤسسة التي تم تنفيذ المراجعة بها
- التعريف بوظيفة الشخص الذي تمت مقابلته
- المكان الذي تمت ملاحظته
- قائمة الوثائق التي تم الاطلاع عليها وفحصها
- البنود التي تم مراجعتها

٤. التغذية الراجعة والإجراءات التصحيحية ومقترحات التحسين: يتم تحديد فجوات الأداء بين ما تم استيفاءه وبين ما هو مطلوب استيفاءه من معايير التقويم والاعتماد، واقتراح الإجراءات التصحيحية .

٥. إعداد تقرير المراجعة الداخلية (عدم المطابقة / عدم الاستيفاء): بعد جمع وتسجيل الأدلة والشواهد ومراجعتها ومقارنتها بمعايير المراجعة وتقرير أي منها حالات استيفاء وعدم استيفاء أو عدم مطابقة، يتم إعداد تقرير المراجعة الداخلية مشتملا علي نقاط الاستيفاء وعدم الاستيفاء ومقترحات التحسين.

٦. إعداد خطة (خطط) التحسين وتعزيز: يتم ترتيب أولويات التنفيذ من مقترحات التحسين لإعداد خطط التطوير والتحسين وتعزيز، وتحديد

المسؤوليات والتوقيتات اللازمة والموازنة المقترحة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية ومقترحات التحسين.

جدول (٣١): نموذج الخطة التنفيذية للتحسين وتعزيز

مؤشرات المتابعة وتقييم الأداء	مسئولية التنفيذ	الموازنة المقترحة	التوقيت	آليات التنفيذ	مقترحات التحسين وتعزيز	مجالات التحسين وتعزيز

٧. المتابعة: يقوم المراجع الداخلي بمتابعة ما تم مراجعته للتحقق من تنفيذ الإجراءات بخطة التحسين في التوقيتات المحددة، وإعداد تقرير ورفعها الي وحدة إدارة الجودة وتستمر العملية. وينبغي أن تخطط وتنفذ عملية المتابعة كما لو كانت عملية مراجعة داخلية جديدة.

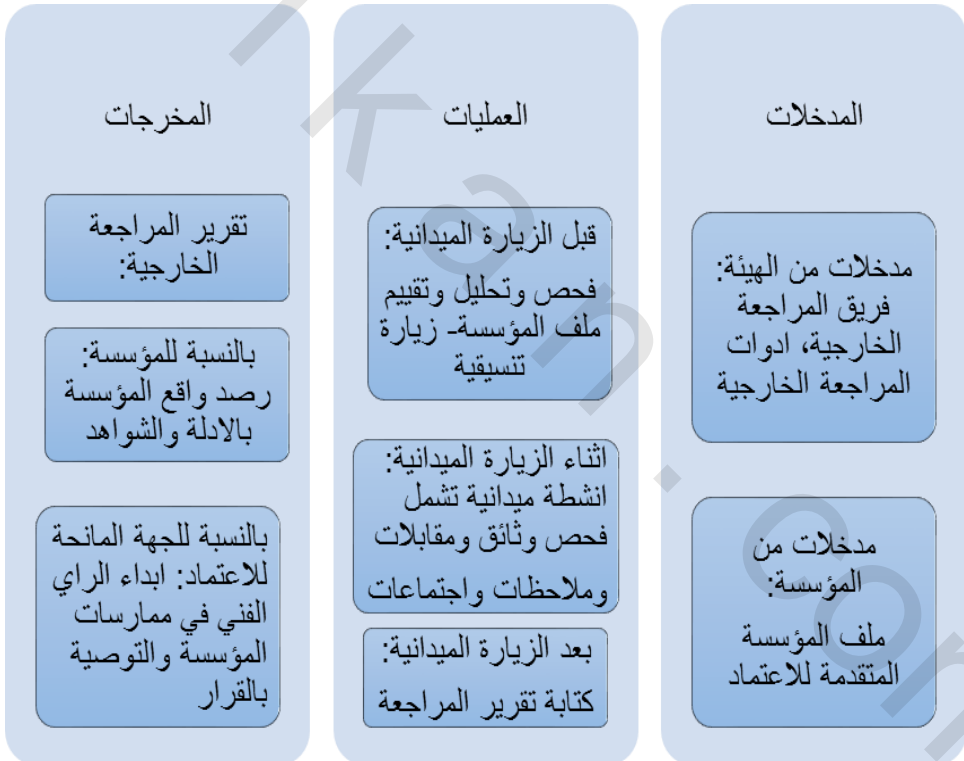
جدول (٣٢): نموذج لعملية المراجعة الداخلية

الملفات التي تخضع للفحص في المراجعة الداخلية	الوضع المأمول (محتويات الملف ومؤشرات الانجاز وفق معايير التقويم والاعتماد لهينات الجودة)	الوضع الحالي (نتيجة المراجعة الداخلية: نقاط استيفاء ونقاط عدم استيفاء)	الفجوة: نقاط عدم استيفاء (الفرق بين الوضع الحالي والمأمول)	أنشطة سد الفجوة
ملف المعايير الأكاديمية والبرامج والمقررات				
ملف التعليم والتعلم والتقويم				
ملف الموارد المادية والمالية والبشرية				
ملف الطالب				
ملف الشكاوي والمقترحات				
ملف الخريجين				
ملف القاعات والمعامل				
ملف خطة التدريب				
ملف الخطة الاستراتيجية				
ملف خدمة المجتمع				
ملف البحث العلمي والأنشطة العلمية				
ملف وحدة الجودة ويشمل خطط التحسين				

ثانياً: نظم المراجعة الخارجية في مؤسسات التعليم العالي

نظام المراجعة الخارجية (External Review System) :

المراجعة الخارجية - كما ذكرنا سابقاً- هي تقييم مدى تحقيق المؤسسة التعليمية متطلبات معايير التقييم والاعتماد من قبل فريق تقييم مشكل من جهة خارجية مستقلة (الجهة المانحة للاعتماد، مثلاً في مصر الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وفي السعودية الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي)، ويمكن توضيح عناصر عملية المراجعة الخارجية في التالي.



مدخلات المراجعة الخارجية:

١. مدخلات من المؤسسة التعليمية: ملف الاعتماد للمؤسسة

بعد أن تنتهي المؤسسة الراغبة في الاعتماد من التقويم الذاتي والقيام بالتدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية)، تتقدم الي الهيئة المانحة للاعتماد بملف الاعتماد مشتملا على:

- تقرير الدراسة الذاتية
- الخطة الإستراتيجية
- خطة التحسين
- توصيفات البرامج والمقررات
- تقارير البرامج والمقررات
- وثيقة التقدير الكمي
- وثائق أخرى تراها الهيئة المانحة للاعتماد

٢. مدخلات من الهيئة المانحة للاعتماد: فريق المراجعين - أدوات المراجع فريق المراجعين:

تقوم الهيئة المانحة للاعتماد بتشكيل فريق المراجعين طبقا لإجراءات معينة خاصة بكل هيئة، وبصفة عامة:

- تقوم الهيئة المانحة للاعتماد بالتنسيق مع المؤسسة المتقدمة للاعتماد باستطلاع رأيها في تشكيل فريق المراجعين تجنباً لأي تضارب في المصالح لأعضاء الفريق مع المؤسسة.
- يختلف حجم الفريق وفقاً لحجم المؤسسة المتقدمة للاعتماد.

- يضم الفريق خبراء في تخصصات متنوعة بما يضمن الدقة والمصداقية في عملية التقييم (بعض هيئات الجودة تشرك طلاب من كليات معتمدة).

أدوات المراجع: (بالكتاب نماذج مقترحة من واقع خبرة معدي الكتاب)

- أ- أدوات التقييم: تختلف طبقا للهيئة المانحة للاعتماد
 - نموذج التقييم الكمي: المقياس المتدرج لمستوى الأداء
 - نماذج التقييم الكيفي: توصيف برنامج دراسي - توصيف مقرر دراسي - قائمة التحقق من الخطة الاستراتيجية...الخ.
- ب- أدوات جمع البيانات للتحقق من ممارسات المؤسسة:
 - قائمة الوثائق والاستبيانات: طبقا لما جاء بالدراسة الذاتية للمؤسسة
 - بطاقات الملاحظة: القاعات - المعامل - المتاحف - الورش - المكتبة - دورات المياه - العيادة الطبية - أخرى طبقا لطبيعة المؤسسة...الخ.
 - بطاقات المقابلة (فردية وجماعية): القيادات - أعضاء هيئة التدريس - الهيئة المعاونة - طلاب الدراسات العليا من الخارج - الطلاب - الإداريين - الأطراف المجتمعية - أعضاء وحدة الجودة...الخ.

عمليات المراجعة الخارجية:

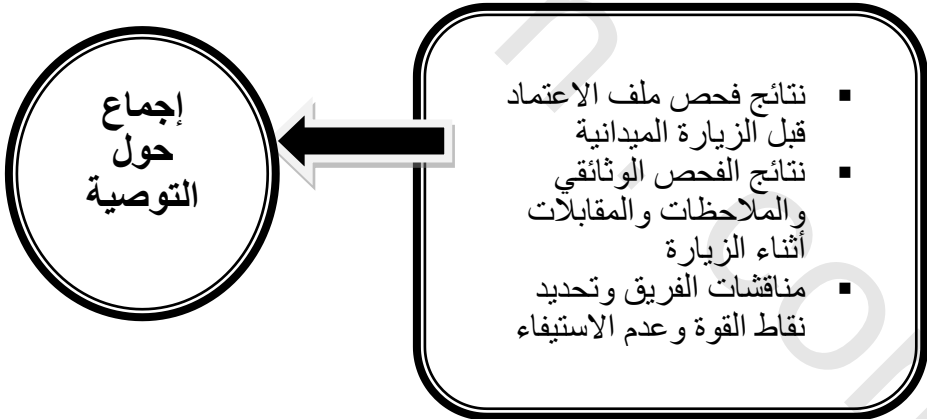
- تشتمل العمليات علي الأنشطة المختلفة التي يقوم بها فريق المراجعين قبل وأثناء وبعد الزيارة الميدانية للمؤسسة:
- أولاً: قبل الزيارة الميدانية: فحص ملف اعتماد المؤسسة والإعداد للزيارة الميدانية كما يلي:

فحص وتحليل وتقييم:

الدراسة الذاتية، الخطة
الاستراتيجية، توصيف وتقارير
البرامج والمقررات، موقع
المؤسسة الإلكتروني

- تحديد فرضيات: نقاط القوة
ونقاط عدم استيفاء،
- إعداد أدوات التحقق من
الممارسات
- كتابة صورة أولية لتقرير
المراجعة
- إعداد خطة وجدول الزيارة
الميدانية،
- الزيارة التنسيقية

ثانيا: أثناء الزيارة الميدانية: أنشطة ومناقشات للتحقق مما جاء من ممارسات
بملف الاعتماد باستخدام أدوات المراجع



ثالثا: بعد الزيارة الميدانية: كتابة الصيغة النهائية لتقرير المراجعة الخارجية.

الأهداف الأساسية في المراجعة أثناء الزيارة الميدانية:

التحقق من:

١. كفاية وملائمة الموارد لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة التعليمية والبحثية والخدمية.
٢. نمط إداري وقيادة حافزه توفر بيئة عمل مناسبة وتعمل على تنمية الموارد الذاتية.
٣. التطبيق المتكامل لسياسات التعليم بما يضمن أن الطالب هو محور العملية التعليمية.
٤. اتساق المعايير الأكاديمية مع رسالة المؤسسة واتساق نواتج التعلم المستهدفة والمحتوى ومصادر وأنشطة التعليم والتعلم وطرق التقويم علي مستوى البرنامج والمقررات الدراسية ومدى التكامل في المعارف والمهارات بما يضمن تحقيق مواصفات الخريج.
٥. تفعيل دور المجتمع في تصميم وتنفيذ البرامج التعليمية وخطة البحث العلمي وكذلك دور المؤسسة في خدمة المجتمع.
٦. تصميم آليات التقويم الذاتي وضبط جودة الأداء الداخلي والمتابعة لها، وانعكاس مباشر علي تطوير العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها.
٧. نظم ضمان الجودة بالمؤسسة تحرص على دمج نتائج التقويم الذاتي والتغذية الراجعة بالقطاعات المختلفة للمؤسسة كإجراءات تصحيحية بالخطط التنفيذية للتحسين والتطوير.

والآن كيف يقوم فريق المراجعين بتنفيذ أنشطة الزيارة الميدانية للتحقق من

الأهداف الرئيسية للمراجعة السابق ذكرها؟

يقوم فريق المراجعين باستخدام أدوات التقييم وأساليب وأدوات جمع البيانات (الفحص الوثائقي، الملاحظة، المقابلة) بالتحقق من استيفاء المؤسسة المتطلبات الأساسية لكل معيار من المعايير المحددة من قبل الهيئة المانحة للاعتماد بالأدلة والشواهد. وقد تستخدم هذه الأساليب مجتمعة أو فرادى للتحقق من مؤشر أو عنصر واحد أو خاصية واحدة.

مثال تطبيقي:

أ- استخدام أسلوب واحد فقط (فحص الوثائق): التحقق من توافر هيكل تنظيمي ملائم ومعتمد حيث يتطلب فحص وثيقة الهيكل والرسالة والأهداف الإستراتيجية.

ب- استخدام أكثر من أسلوب (فحص الوثائق- الملاحظة- المقابلة):

■ أدوات المراجع للتحقق من اتساق المعايير الأكاديمية مع نواتج التعلم المستهدفة وتحقيقها:

- فحص الوثائق: المعايير القومية الأكاديمية المرجعية المتبناة- توصيف البرنامج-توصيف المقررات - خرائط المنهج علي مستوى البرنامج والمقرر - الجداول الدراسية - أوراق الامتحان، حيث يتم مقارنة محتوى الوثيقة بما جاء في كل من الدراسة الذاتية للمؤسسة والتطبيق الفعلي.

- ملاحظة: قاعات الدرس - المعامل - المكتبة - جلسات تعليمية - أماكن أخرى وفقا لطبيعة الكلية، للتأكد من توافر مصادر التعليم وتطبيق مخرجات التعلم كما جاء بالتوصيف والدراسة الذاتية.

- المقابلة: أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب، للتحقق من تطبيق مخرجات التعلم.

- أدوات المراجع للتحقق من المشاركة في الأنشطة الطلابية:
- فحص وثائق رعاية الشباب
- ملاحظة البنية الأساسية للأنشطة
- مقابلات الطلاب.

فنيات فحص الوثائق (Documents)

- توظيف المستندات والوثائق المتاحة ذات الصلة بمعايير التقويم والاعتماد بصورة تعكس ممارسات المؤسسة.
- الإطلاع على النسخة الأصلية من الوثيقة.
- التحقق من تاريخ إصدار الوثيقة.
- الإطلاع علي الإصدار الأخير للوائح أو السياسات أو وثائق الهيكل التنظيمي.
- تحديد الهدف من فحص الوثيقة.
- فحص الوثائق المرتبطة مجتمعة، وجميع الوثائق ذات الصلة بالمؤشرات والعناصر الخاضعة للتقويم.
- فحص المحتوى الخاص بالوثيقة وليس مجرد الاطلاع علي الوثيقة.
- مقارنة محتوى الوثيقة بما جاء في كل من الدراسة الذاتية للمؤسسة والتطبيق الفعلي.
- كتابة قوائم وتقرير عن فحص الوثائق: متوفرة، أصلية، معتمدة، مؤرخة، المحتوي، متسقة، تساؤلات كما في جدول (٣٣).

جدول (٣٣): نموذج تقرير عن فحص الوثائق

الوثيقة	محتوي المرفق	متوفرة	أصلية	معتمدة	مؤرخة	اتساق مع الخصائص	اتساق مع الدراسة الذاتية

- كتابة ملخص نتائج الفحص الوثائقي بالاداة (مرفق ٧)
- يقوم المراجع بالإطلاع علي وفحص نتائج قوائم الاستقصاء التي تم استخدامها من جانب المؤسسة وفقاً لما جاء في الدراسة الذاتية الخاصة بها.
- يتحقق المراجع من أن المؤسسة قد صممت أنواع الاستقصاءات المطلوبة.
- يتحقق المراجع من توزيع واستيفاء قوائم الاستقصاء على القطاعات (أو عينات من القطاعات) المستهدفة.
- يفحص نتائج قوائم الاستقصاء ويستخلص الدلالات التي تساعد على التقويم لمؤشرات وعناصر معايير التقويم والاعتماد.
- توجد وثائق متنوعة بالمؤسسة يمكن منها اشتقاق الشواهد والأدلة، مثل:
 - محاضر مجالس الأقسام العلمية والكلية ومجالس المؤسسة الأخرى.
 - وثائق السياسات والقرارات والإجراءات الموثقة.
 - المخاطبات الرسمية والسجلات.
 - قواعد بيانات.
 - أدلة الطلاب وإصدارات المؤسسة.
 - وثائق توصيف البرامج والمقررات وخرائط المنهج.
 - أوراق الامتحانات.
 - تقارير البرامج والمقررات وتقارير وحدة الجودة وتقارير الأقسام وتقارير المؤسسة (وينبغي علي المراجع تتبع تلك التقارير للتحقق من مدى ارتباطها معا.
 - قوائم الاستقصاء الموجهة لأطراف معينة
 - الخ وفقاً لما جاء في الدراسة الذاتية.

فنيات وأخلاقيات الملاحظة (Observation)

- الحصول علي البيانات والتوصل منها إلى معلومات تتعلق بالموارد والتسهيلات الداعمة للتعليم والتعلم والبحث العلمي والخدمات، لتقييم مدى استيفاء المباني للقياسات المرجعية.
- الحصول علي البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء الفرد أو الأفراد مثلاً أداء عضو هيئة التدريس أثناء جلسات تعليمية، العلاقات الإنسانية بين الأفراد.
- تقييم مؤشرات البنية التحتية، مثلاً الأمن والسلامة وشبكة الصرف الصحي.
- تنوع أنواع الملاحظة: موجهة للتحقق من نقطة قوة أو تميز محددة وردت في الدراسة الذاتية، وعشوائية للتقييم العام للمؤشر، مثل امن وسلامة المبني أو ملائمة ظروف العمل.
- تسجيل شاهد ودليل لما يلاحظه: مثال تطبيقي: ينبغي علي المراجع في الملاحظة تسجيل شاهد ودليل لما يلاحظه، فمثلاً:
 - "أثبتت الملاحظة عدم توافر إمكانات الأمن والسلامة" (أين الدليل، إذا اكتفي الفريق بذلك).
 - أما "تبين من الملاحظة عدم حرص المؤسسة علي كفاءة استخدام الموارد، حيث لوحظ وجود جهاز ما بالمخازن منذ فترة" (يوجد الدليل حيث ذكر الفريق وجود جهاز بالمخازن).
- التحديد الواضح لأهداف الملاحظة.
- الإعداد للملاحظة.
- الملاحظة والتسجيل وتحليل نتائج الملاحظة.
- الاختيار العشوائي للسلوك أو الأشياء المطلوب ملاحظتها بقدر الإمكان.

- التحديد المسبق للخصائص المستهدف ملاحظتها قبل القيام بالملاحظة، وهنا تأتي أهمية بطاقة الملاحظة (بطاقة ملاحظة المعمل والمكتبة وقاعة الدرس والمحاضرات والمرافق العامة وغيرها).
- التغطية الشاملة للخصائص الواجب ملاحظتها.
- القياس بالنسبة للمعدلات القياسية للهيئة وليس علي انطباع وأفكار وآراء المراجع.
- مراعاة تأثر الفرد موضع الملاحظة سلبيا.
- مراعاة أخلاقيات المراجع أثناء الزيارة:
 - الاستئذان قبل دخول القاعة:
 - عدم لفت الانتباه أثناء التواجد بالقاعة:
 - عدم التعرض لأمر شخصية او الإيحاء بالسلطة عند تعاملك مع من تقابلهم
 - عدم الإيحاء بتسجيل ما يدور

فنيات وأخلاقيات إدارة المقابلات

- تطرح المقابلة فرصة للتعامل المباشر الفردي أو الجماعي مع الأطراف المعنية ذوى العلاقة بالممارسات موضع التقويم: القيادات وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب والإداريين والأطراف المجتمعية، حيث يتم سؤالهم حول مشاركتهم فيها، أو إفادتهم منها، أو رأيهم فيها.
- تهدف الي جمع بيانات لا يمكن توفيرها الا من خلال المقابلات والتحقق من صحة بعض البيانات التي تتوافر من خلال فحص الوثائق.
- تحديد الغرض من المقابلة وتسجيل الاستجابات في اداة جمع البيانات (مرفق ٧).
- اختيار عينة ممثلة للأفراد موضع المقابلة، ليس من بينهم مسئول لضمان حرية الاستجابات
- توفير الراحة النفسية وكسب التعاون من جانب الفرد/الأفراد.

- تشجيع المشاركين على تقديم المعلومات بصراحة وبدقة.
 - تجنب التعبير عن التوجه الفكري أو العقائدي للقائم بالمقابلة.
 - الإصغاء باهتمام لإجابات الفرد/الأفراد.
 - مدة المقابلة تكون مناسبة.
 - الإشارة في تقرير المراجع إلى عدد ونوعية المقابلات التي تم إدارتها أثناء فترة التقويم (المقابلات الفردية أو المغلقة، المقابلات الجماعية أو العلنية). وتتم المقابلات الفردية حسب الحاجة مع فرد واحد فقط للحصول علي معلومة تتوافر بصورة كاملة ودقيقة لدى، مثل مدير وحدة الجودة أو أمين الكلية، أو لاستطلاع رأي فرد ما في سرية، لرفع أي ضرر قد يقع عليه بسبب هذا الرأي، مثل أصحاب الشكاوي والتظلمات من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب وصغار الموظفين والعاملين، أو اللقاءات بقيادة أكاديمية (العميد، الوكيل، رئيس القسم).
 - مراعاة أخلاقيات المراجع أثناء الزيارة:
- الافتتاحية:** مع بداية الاجتماع:

- رحب بالحضور وقدم نفسك كمراجع بالهيئة ورئيس لفريق المراجعة ثم قدم الفريق.
- حدد قواعد العمل
- حدد زمن المقابلة
- حدد الغرض من المقابلة وأهمية آراؤهم ومشاركتهم
- أكد علي ضرورة الموضوعية وعد المبالغة سلبا أو إيجابا

جوهر المقابلة:

- حوار ومناقشات لها أهداف محددة مسبقا (سيناريوهات وبروتوكولات).
- حقق الاتصال الفعال.
- كل سؤال له مردود علي ممارسة.
- تحت قيادة فريق المراجعة.
- ليس تحقيق واحذر التششت والانجراف.
- الالتزام بالوقت المحدد

خاتمة المقابلة:

- وجه تساؤل: هل لدي احد الحضور سؤال أو استفسار.

- هل يرغب احد الحضور الإشارة لنقطة ترتبط بموضوع المقابلة لم يتم التطرق إليها.
- لخص سريعاً ما دار بالجلسة.
- اختتم بشكر الحضور وتقديرك لما قدموه من معلومات.

و يجب أن تستند المقابلات بين أعضاء فريق المراجعة والأطراف المعنية بالمؤسسة التعليمية الخاضعة للتقويم والاعتماد إلي المبادئ الأساسية التالية:

- لماذا؟.. وتعني ضرورة تحديد الهدف من المقابلة
- من؟.. وتعني تحديد نوع وخصائص القطاع المستهدف من المقابلة وتحديد المشاركين في المقابلة من المراجعين (حيث تتم بحضور عضوين علي الأقل من فريق المراجعة منهم رئيس الفريق)
- كم؟.. وتعني تحديد العدد المناسب من الأعضاء المستهدفين من المقابلة (اختيار عينة ممثلة للأفراد موضع المقابلة، ليس من بينهم مسئول لضمان حرية الاستجابات)
- أين؟.. وتشير إلي اختيار المكان الملائم التي ستتم فيه المقابلة مع الأطراف المعنية (لتوفير الراحة النفسية وكسب التعاون من جانب الفرد/الأفراد).
- متى؟.. وتشير إلي الوقت المناسب لإجراء المقابلة وألا تزيد مدة المقابلة عن ٦٠ دقيقة.
- كيف؟.. وتشير إلي الأداة المناسبة التي سوف تستخدم في المقابلة (سيناريوهات وبروتوكولات- تم إعدادها قبل الزيارة)

- ماذا؟.. وتعني ضرورة تحديد مضمون المقابلة أو ماذا سيقول أعضاء الفريق المشاركون في المقابلة، وإعداد استمارة مناسبة لتسجيل الاستجابات والملاحظات أثناء المقابلة وتوثيق محضر المقابلة، وتقييم فاعلية المقابلة بمعرفة المراجعين.

يراعي الآتي في مناقشات الفريق:

١. الالتزام بتقييم المؤسسة علي معايير الهيئة وفي ضوء رسالتها.
٢. التحقق من مدي كفاية الشواهد والأدلة المستخدمة في اتخاذ اي حكم وعدم إصدار أحكام علي انطباعات شخصية.
٣. الحرص علي عدم ترك اي بيانات او متعلقات ورقية او الكترونية تخص اعمال المراجعة.
٤. ينبغي ان ينتهي الفريق الي اتفاق بالإجماع:كافة الأحكام والتوصية بالإجماع وليس بالأغلبية، وإجماع الفريق علي الأحكام يؤكد كفاية الأدلة، واذا لم يجتمع الفريق علي حكم يبحث عن شواهد وأدلة جديدة

عند قيام المراجع بتقييم الممارسات والتحقق منها بأساليب وأدوات التحقق إثناء الزيارة الميدانية في المؤسسة الخاضعة للتقويم والاعتماد، فانه يجب مراعاة ما يلي:

- استيفاء المتطلبات الأساسية للهيئة المانحة للاعتماد.
- كفاية قيام المؤسسة بإجراء الممارسات (الأنشطة والإجراءات الداعمة).
- توافر أدلة وشواهد الممارسات (الوثائق الداعمة، ونتائج اللقاءات والملاحظات).
- فحص محتوى الوثائق الداعمة للممارسات (مضمون ومخرجات الممارسات).

- مستوي الأداء في تطبيق وفاعلية الممارسات (تطوير وتحسين والرضا عن الأداء....).

١. في كل ممارسة يجب أن يكون المفهوم التالي واضح:

- ما الممارسة **What** ، من قام بها، كيف قام بها، متى قام بها، وأين قام بها)، بالإضافة الي مؤشرات الانتهاء أو مؤشرات النجاح أو التطوير.
- ما الذي ينبغي قياسه وتقييمه **Who** ؟
- كيف تقوم بقياسه وتقييمه **How** ؟
- ما الأدلة والشواهد التي تستند إليها؟

٢. في كل إجراء او نشاط أو وثيقة أو دراسة أو سجل خاص بالممارسة، يجب أن تكون مثبتة، موثقة ومعتمدة، مطبقة، مستمرة، وتؤدي الي التحديث والتطوير.

- **يعقد اللقاء الختامي** مع قيادات المؤسسة ومن تري المؤسسة دعوته لحضور اللقاء من الأطراف المعنية
- يقوم رئيس الفريق خلال اللقاء بإبلاغ المؤسسة بنقاط القوة والتميز التي وجدها الفريق وبالنقاط التي تحتاج التي تحسين

مخرجات المراجعة الخارجية: تقرير المراجعة الخارجية

التقرير هو ناتج عملية المراجعة الخارجية الذي يقدم للهيئة المانحة للاعتماد، لمعرفة وضع المؤسسة ومعلومات عنها من خلال مراجعة الفريق للمؤسسة. ومن أهدافه:

- يسهم في اتخاذ الهيئة قرار بشأن اعتماد المؤسسة من عدمه
- تحديد نقاط القوة ونقاط الاستيفاء و النقاط التي تحتاج الى تحسين بالمؤسسة.

- يسهم في تطوير أداء المؤسسة من خلال تقديم مقترحات التحسين
- يستخدم كوثيقة مرجعية لاي تقييم لاحق للمؤسسة وفي حالات التظلم والمتابعة وإعادة الاعتماد
- يسهم في تشكيل قاعدة بيانات عن أداء المؤسسات التعليمية

مواصفات التقرير الجيد سواء تقرير المراجعة الداخلية او الخارجية:

الموصفة	لذا يجب أن:
١. يحقق الهدف: يساعد الهيئة علي اتخاذ قرار صحيح بشأن الاعتماد، ويسهم في تطوير المؤسسة بتقديم توصيات محددة عن ممارساتها.	• يكون التقرير واضحاً ييسر لقرار مبرر. • تكون التوصيات مبنية على الشواهد والأدلة الخاصة بالمؤسسة.
٢. يقدم أحكاماً مبررة ومقنعة لكل معيار:	• تكون نقاط ضعف المعيار غير جوهرية أو قليلة، إذا اتفق الفريق علي استيفاء المعيار. • تفوق نقاط ضعف المعيار في عددها وأهميتها نقاط الاستيفاء / القوة، إذا اتفق الفريق علي عدم استيفاء المعيار. • يعكس التقرير نقاط الضعف ويوضحها تفصيلياً لتحديد أوجه عدم الاستيفاء.
٣. يتسم بالموضوعية: يعتمد على الشواهد والأدلة المتوفرة للوصول إلى استنتاجات ذات مصداقية.	• يتجنب الفريق كتابة آراء أو انطباعات شخصية. • تكون الشواهد غير داعمة للاستنتاج بشكل واضح
٤. يحدد الشواهد والأدلة الداعمة بدقة:	• يتجنب الفريق استخدام عبارات عامة للإشارة إلى الأدلة مثل فحص وثائق، ملاحظة، لقاءات. • يتم ذكر اسم الوثيقة، النشاط او المكان الذي تم ملاحظته، الفئة التي تم لقاءها.
٥. تحليلي: يحلل نقاط القوة والضعف التي تم رصدها.	• لذا يجب أن يتم استعراض الأسباب الأساسية لنقاط الضعف والقوة، ولا يكتفي

الموصفة	لذا يجب أن:
	بذكرها فقط.
٦. متسق: لا يوجد به تعارض في النتائج أو المعلومات، واتساق ملخص التقرير مع المتن.	يقوم رئيس وأعضاء الفريق بمراجعة التقرير عدة مرات لاكتشاف أى تعارض بين نتائج المراجعين.
٧. تنوع مصادر المعلومات: تعتمد أحكام التقرير على معلومات من مصادر متعددة للوصول إلى الاستنتاجات مثل: فحص وثائق، مقابلات جماعية أو فردية، ملاحظه.	يقوم رئيس وأعضاء الفريق باستخدام هذه الأساليب مجتمعة أو فرادى للتحقق من مؤشر أو عنصر واحد.
٨. منظم و مترابط المعلومات: تكامل عرض المعلومات ذات الصلة بالمؤشر / المعيار الواحد معا، ويراعى ترابط الأفكار وتسلسلها منطقيا.	١. يقوم رئيس وأعضاء الفريق بمراجعة التقرير في ضوء دليل الاعتماد ودليل المراجعين في اجتماعات يحضرها كل أعضاء الفريق لتدارس أهم الممارسات المرتبطة بكل عنصر.
٩. دقيق و واضح في عباراته: يصاغ عبارات تحمل معنى محدد يمكن في ضوئها إصدار أحكام محددة، ويكون بلغة متزنة تبتعد عن الإفراط في التشبيهات الأدبية.	يقوم أعضاء الفريق بقراءة الأجزاء التي كتبها كل منهم للتأكد من أنها واضحة تماما.
١٠. شامل: يتضمن جميع المؤشرات والعناصر وما يتبعها من ممارسات هامة.	يقوم رئيس وأعضاء الفريق بمراجعة التقرير في ضوء دليل الاعتماد ودليل المراجعين.
١١. يخلو من التكرار والعبارات الإنشائية التي لا تضيف معنى جديد:	يحرص الفريق على أن تقدم كل كلمة مكتوبة بالتقرير معنى جديد أو إضافة جديدة.
١٢. صحيح اللغة:	تتم المراجعة اللغوية للتأكد من عدم وجود أخطاء نحوية، أو مطبعية، أو إملائية.

ثالثاً: المتابعة وتحسين الجودة والتطوير المستمر

تحرص الهيئات المانحة للاعتماد على استمرارية عملية التقويم خلال فترة صلاحية الاعتماد لضمان الجودة وتحسين الجودة والتطوير المستمر واستمرارية أحقية المؤسسات بثقة المجتمع. لذلك تخضع المؤسسة المعتمدة خلال فترة صلاحية الشهادة:

١. لإجراءات المتابعة والمراجعة الدورية من قبل الهيئة المانحة للاعتماد.

٢. لمراجعة التقارير الذاتية السنوية التي تقدمها المؤسسة التعليمية.

٣. مراجعة خطة ضمان وتحسين جودة الأداء والتطوير المستمر.

وتقوم الهيئة المانحة للاعتماد بزيارات المتابعة (الزيارات التقديرية) للتأكد من استمرارية مقومات الاعتماد. إذا تبين من أعمال المتابعة أن المؤسسة التي تم اعتمادها فقدت أحد الشروط المقررة للاعتماد أو ارتكبت أية مخالفات أو تعديلات في نشاطها أو برامجها بما يجعلها غير مستوفية لمعايير التقويم والاعتماد تقوم الهيئة بوقف أو إلغاء الاعتماد بحسب جسامة المخالفة (مرفق ٨: نموذج أداة المتابعة والتقويم بعد الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي)

الوثائق المطلوبة من المؤسسة للاطلاع عليها

- تقرير المراجعة الخارجية (مقترحات التحسين): يمكن للفريق تسلمه من الهيئة
- خطط التحسين لنقاط الضعف
- خطط التعزيز لنقاط القوة
- الخطة التنفيذية وتقارير المتابعة لاستراتيجيه المؤسسة

- سياسات التعامل مع المشكلات التي واجهت المؤسسة في العام السابق
- قائمة الممارسات المتميزة للمؤسسة ومدي تعميمها
- التقارير الذاتية السنوية لأداء المؤسسة
- البيانات أو المستندات الأخرى التي تقدمها المؤسسة

وتقوم المؤسسة بإعداد التقرير الذاتي السنوي لأدائها بعد حصولها علي الاعتماد، وهو نظام دوري سنوي لمتابعة الأداء الداخلي للمؤسسة (إداريا وأكاديميا) في ضوء الخطة التنفيذية المعتمدة؛ لتحديد أهم مسببات عدم الإنجاز-إن وجدت- ووضع خطة عمل للعام المقبل بناء علي متطلبات فعلية (متطلبات أقسام علمية / متطلبات الهيئة المانحة للاعتماد). وتتلخص فكرته الأساسية في قيام المؤسسة بعرض نتائج المراجعة للأنشطة والأعمال التي تم تنفيذها في السنة الدراسية الماضية، بالمقارنة بالأنشطة والأعمال التي تضمنتها من قبل الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية الخاصة بهذه السنة، من أجل تحقيق رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية. يلي ذلك تصميم الخطط التنفيذية اللازمة للأنشطة والأعمال المطلوب القيام بها في السنة الدراسية القادمة من أجل الاستمرار في تحقيق رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية.

مقارنة بين الدراسة الذاتية والتقرير السنوي

وجه المقارنة	الدراسة الذاتية	التقرير السنوي
التوقيت	■ مع بداية تأهيل المؤسسة للتطوير ثم قبل الاعتماد (تحديث الدراسة الذاتية كل ٥ سنوات)	■ سنوياً
الهدف	● توصيف وتشخيص الوضع	● متابعة ومراجعة أنشطة

الكلية في العام الحالي مقارنة بالعام الماضي. إعداد خطة تنفيذية لأنشطة الكلية في العام القادم.	الراهن في ضوء معايير التقويم والاعتماد. • إعداد خطة مستقبلية توجه أنشطة المؤسسة لعلاج نواحي الضعف وتعزيز نقاط القوة.	
عناصر الخطة التنفيذية • خطة التحسين.	• تتم صياغتها في ضوء معايير التقويم والاعتماد التي حددتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. • يتضمن خطة للتحسين والتطوير.	مكوناته

تحسين الجودة والتطوير المستمر

لضمان تحسين جودة المنتج (التعليمي، البحثي، الخدمي)، ينبغي على المؤسسة التعليمية التركيز على جميع عناصر النظام، وتحقيق الجودة في كل عنصر طبقاً للمعايير المحددة ثم التخطيط لإجراءات تحسين الجودة.

البداية كما هو واضح بالشكل التخطيطي هي معرفة احتياجات الأطراف المستفيدة

وتحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج (المدخلات)، مثلاً:

- تحديد المخرجات التعليمية المستهدفة لجميع برامج المؤسسة والتي تحقق أو تفوق توقعات المجتمع وذلك بتحسين جودتها.
- تحديد مجالات البحث العلمي ومشاكل المجتمع المستهدف دراستها بالخطة البحثية وخطة خدمة المجتمع.

- تحديد إجراءات ومراحل تصميم وتطوير جميع المدخلات من خلال إتباع أساليب المراجعة، والتحقق في كل مرحلة من مراحل التصميم والتطوير، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالتصميم والتطوير.

بعد ذلك يتم وضع الخطط لتنفيذ العمليات، مثلاً:

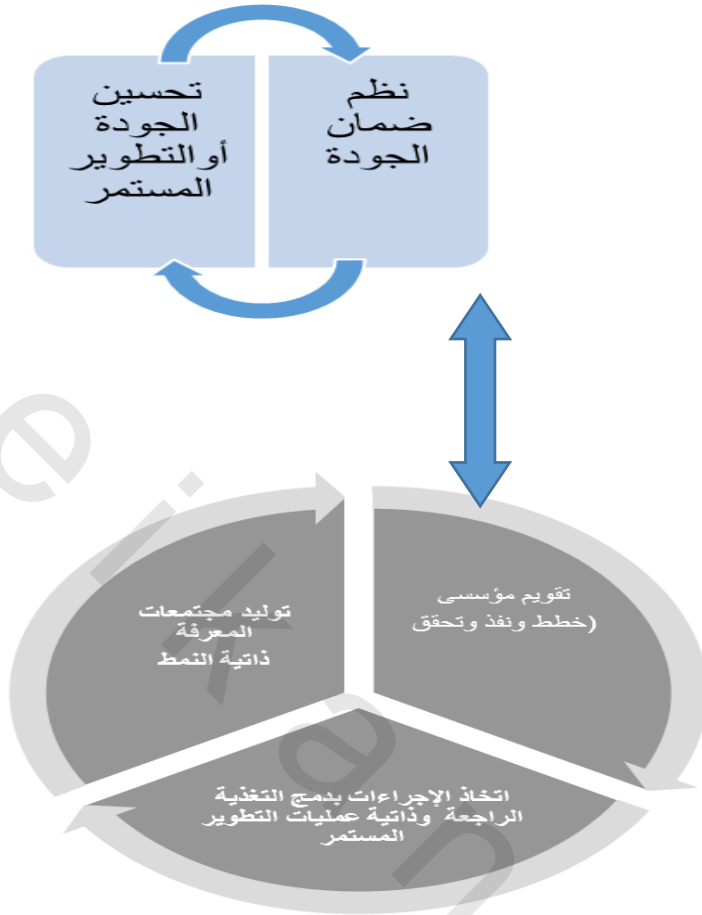
- العمليات الأساسية في ضبط المنتج التعليمي وتقديم الخدمة: مثل سياسات قبول الطلاب، التعيينات للموارد البشرية، عملية التدريب، عملية تصميم وتطوير البرامج والمقررات، ضبط التغيرات في تصميم وتطوير البرامج وتقييمها بالتواريخ والجدول الزمني، عملية التعليم والتعلم وتوفير الممارسة العملية في المختبرات والورش، تخصيص مساحات للقاعات الدراسية والمختبرات والورش والمكتبات، وضع وسائل قياس للتأكد من الأداء الأكاديمي.
- العمليات المتعلقة ببيئة التنفيذ: مثل توفير خدمات الأمن والسلامة، مرافق آمنة ونظيفة مع وجود شخص مسؤول عنها، توفير الخدمات اللائقة من خلال العاملين المؤهلين لمثل هذه الخدمات، التواصل بين جميع الأطراف في جميع الاتجاهات بإيجابية وضمان الاحترام المتبادل بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- وضع جدول وبرنامج للصيانة الدورية وتحديد مواقع الخلل وتوثيقه في سجل خاص لكل من الأجهزة والتجهيزات، وتوفير أدلة تفصيلية لتشغيلها.
- وضع خطة لمراقبة عمليات التحسين وقياسها من خلال المراجعة الداخلية ومراقبة العمليات التعليمية للتأكد من تطبيق عملية التعليم والتعلم وفعالية وسائل التدريب والعمليات التعليمية وأداء نظام إدارة الجودة وتقييم المخرجات ومراقبتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية أو الوقائية والتحسين المستمر. مثلاً

تتم مراجعة ملف البرنامج والمقرر، وملف انجاز الطالب، ملفات المعامل...الخ.

■ تخطيط الموارد الضرورية لكل عمليات العملية التعليمية والبحثية والخدمية بدقة

■ إعداد وسائل لمراقبة وقياس الأداء والرضا لجميع الأطراف المعنية وجهات العمل التي يتوجه لها الخريج. مثلاً استبيانات، نماذج تقييم الأداء، مقابلات، مدى توافر الملفات التعليمية (ملف البرنامج والمقرر، ملف الطلاب، ملف القاعات والمعامل)، مدى توافر التقارير للبرامج والمقررات وتقارير الأقسام والمؤسسة النصف سنوي/ سنوي (يتضمن أعداد الطلاب المسجلين، أعداد الخريجين، متوسط مدة التخرج، متوسط توزيع الدرجات للطلاب، تحديد جوانب القوة والضعف للعملية التعليمية، نتائج تطوير البرامج الأكاديمية والتحسين المستمر، نماذج من بعض الإجراءات التحسينية، نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب، نسبة أعضاء هيئة التدريس المتفرغين وغير المتفرغين، إحصائية لإعداد أعضاء هيئة التدريس حسب درجاتهم العلمية، نسبة القبول للمؤسسة والبرامج المختلفة، عدد الطلاب في كل برنامج، تحليل نسب أسباب الرسوب، تحليل مقترحات الطلاب وتطوير البرامج، نسبة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع).

أى ان التحول من ضمان الجودة الى تحسين الجودة يتطلب نظام ذاتى الاداء يضمن عمليات التطوير المستمر للاداء.



شكل رقم (٢١): الخريطة الذهنية لإحداث التحول أو التغيير من منظومة ضمان الجودة الى التحسين المستمر و وصولا لمجتمعات المعرفة في جميع التخصصات ذاتية النمط

المراجع

المراجع العربية:

١. أبو بكر، مصطفى محمود (2006): الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.
٢. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩): إصدارات وأدلة الهيئة، مصر.
٣. الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (٢٠٠٩): مقاييس التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي، السعودية.
٤. العزاوي، محمد عبد الهادي (٢٠٠٥): إدارة الجودة الشاملة، الأردن.
٥. السقاف، حامد عبدالله (٢٠١٢): المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة
٦. العصيمي، خالد بن محمد حمدان (٢٠٠٧): أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
٧. البناء، رياض رشاد (٢٠٠٧): إدارة الجودة الشاملة: مفهومها وأسلوب إرسائها: مقدم الي المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي، البحرين.
٨. اللحام، نسرين (٢٠١٣): اقتصاد المعرفة كآلية لتحقيق نهضة مصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، مصر.

٩. جابلونسكي. جوزيف (٢٠٠٠): إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة، ج٢ تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" الجيزة، القاهرة.

١٠. فيليب اتكنسون، تعريب عبدالفتاح السيد النعماني (١٩٩٦): إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ج١، مركز الخبرات المهنية للإدارة الحديثة، جمهورية مصر العربية.

١١. مات، سيفر ترجمة خالد العامري (٢٠٠٧): المرجع العالمي لإدارة الجودة، دار الفاروق لمنشر والتوزيع.

١٢. محفوظ، احمد جودة (٢٠٠٩): إدارة الجودة الشاملة – مفاهيم وتطبيقات – دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة.

المراجع الاجنبية:

1. Eric A. Hanushek and Ludger Wößmann (2007): The Role of Education Quality in Economic Growth. World Bank Policy Research Working Paper 4122.
2. Eric A. Hanushek and Ludger Wößmann (2011): The role of school improvement in economic development.
3. Evans، James (1997): production operation Management 5th ed ، (New York : West Publishing co) .

4. Dilworth, James, (1996): Operation Management, 2ed ed. New York : MC- Graw – Hill).
5. Dale B, Cary C, and Adrian W (1997): Operation Management quality and Human Resources. A Guide to Continuous Improvement (London: Black well).
6. Goetsch D and Stanley D (1997): Introduction to Total Quality , Quality management For Production , 2 ed (new jersey: prentice – Hall).
7. Hellstorm T, and Kenneth H (2004): Mapping Knowledge and Intellectual Capital in Academic Environment: a Focus Group Study, **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 5, No. 1, pp. 165-180.
8. Jablonski, Joseph R. (1992): Implementing TQM. 2nd ed. Albuquerque: Technical Management Consortium.
9. Steven cohen, Ronald brand (1993): Total quality management in government: a practical guide for the real world, San Francisco: jossey bass public administration series.

مراجع عامة:

١. البناء، رياض رشاد، والشيخ ناصر محمد، وسيد إبراهيم سيد جميل، والملا ليلي. تطوير الهيكل التنظيمي لمنظومة مركز الجودة، وزارة التربية والتعليم، البحرين مايو ٢٠٠٦.
٢. الدرادكة، مأمون وآخرون. إدارة الجودة الشاملة ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠١م.
٣. ابن سعيد، خالد بن سعد عبدالعزيز. إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٧.
٤. تونسند، باتريك وجيبهارت، جون. كيف تحقق الجودة؟، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأميركا، توزيع المؤتمر للتجارة، الرياض، ١٩٩٨م.
٥. حسن مظفر الرزو (٢٠٠٤): اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة – أحوال المعرفة.
٦. وليامز، ريتشارد: أساسيات الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير ١٩٩٩، الجمعية الأمريكية للإدارة أماكوم نيويورك ١٩٩٤.
٧. حمود، خضير كاظم (٢٠٠٠): إدارة الجودة الشاملة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة – عمان.