## الإجراءات الخاصة بإدارة ضمان الجودة

### *مقدمة*

تم تأسيس الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية لتكون الجهة المسؤولة عن تحديد المعايير والمقاييس للاعتماد الأكاديمي والتقييم , واعتماد المؤسسات التعليمية في مرحلة ما بعد الدراسة الثانوية والبرامج التي تقدمها. وتتبنى الهيئة استراتيجية تشجيع ودعم وتقييم لعمليات ضمان الجودة في مؤسسات ما بعد المرحلة الثانوية؛ وذلك لضمان أن تكون جودة التعليم والإدارة في هذه المؤسسات متماشية مع أعلى المعايير الدولية. ويتوجب أن تحظى هذه المحكات ومستويات الأداء العالي على الاعتراف بها على نطاق واسع ؛ سواءً داخل المملكة أو في بقية دول العالم.
وقد تم إعداد هذا الدليل لمساعدة المؤسسات على تقديم وتطوير عمليات ضمان جودة داخلية، وللتحضير والاستعداد لما ستقوم به الهيئة من مهام أثناء المراجعة الخارجية من طرف صديق ، للتأكد من تحقيق مستويات عالية من الأداء.

يسعى الفصل الأول من هذا الكتيب إلى إعطاء لمحة عامة عن نظام ضمان واعتماد الجودة. حيث يقدم توصيفاً للمبادئ التي يقوم عليها منهاج الهيئة . كما يلخص المعايير التي ستطبق في الأحكام المتعلقة بضمان الجودة واعتمادها، ويرسم بإيجاز الخطوط العريضة لمراحل حصول المؤسسة على الموافقة واعتماد برامجها. ويشتمل هذا الفصل من الدليل شرحاً لعدد من المصطلحات المستخدمة في نظام ضمان واعتماد الجودة بالمملكة العربية السعودية.

بينما يتمحور الفصل الثاني من الدليل حول العمليات الداخلية لضمان الجودة. حيث يقدم الاستشارة فيما يتعلق بتأسيس مركز للجودة داخل المؤسسة، وعمليات التخطيط، والتقييم، وتقديم التقارير الداخلية عن البرامج التعليمية، والتقويم الذاتي، وكذلك في تطوير الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة. وقد تم إرفاق نماذج يمكن استخدامها في إعداد التقرير.
يقدم الجزء الثالث تفصيلات حول متطلبات الاستعداد والتنفيذ لمهام المراجعة الخارجية. وذلك فيما يتعلق بعمليات التقدم للحصول على الموافقة واعتماد المؤسسة الجديدة، واعتماد وتجديد اعتماد البرامج والمؤسسات، بصفة دورية كل خمس سنوات.
يجب قراءة الفصول الثلاثة في معية وثيقتين رئيستين , الأولى هي: *الإطار الوطني للمؤهلات*؛ والذي يحدد مستوى توقعات التعلم، ومتطلبات منح الدرجة الأكاديمية منها أوالفنية ؛ والثانية هي وثيقتي تحديد معايير الاعتماد. تتناول تلك المعايير أحد عشر مجالاًمن أنشطةً مؤسسات التعليم العالي. أما هاتين الوثيقتين الاوليتين فهما: *"معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في مؤسسات التعليم العالي"* و "معايير ضمان واعتماد جودة برامج التعليم العالي". كلتا هاتين الوثيقتين مرفقة بنصوص تعتبر بمثابة مقاييس تقييم ذاتي لتقويم الأداء في ضوء المعايير. وهناك وثائق تكميلية هي قيد الإعداد تتناول قضايا خاصة تتعلق بالتعليم عن بعد، وبرامج في مختلف المجالات. كما سنقدم في تلك الوثائق بيانات منفصلة عن معايير التدريب الفني. وجميعها يعمل على تفسير المعايير المؤمل أن تطبقها الهيئة، والتي تهدف إلى أن تكون بمثابة أدلة استرشادية هامة للعمل المستمر على تحسين مستوى الجودة.

تم التأكد من فعالية ما يعرضه هذا الفصل من إجراءات تنظيمية تتبعها المؤسسة، وذلك على مستوى مؤسسات التعليم العالي في العديد من بقاع العالم. وينبغي تنفيذها بسبل مرنة تضع في الاعتبارتفاوت أحجام وأنشطة المؤسسات ، واختلاف نوعيات البرامج المقدمة. وهناك تشجيع على تبني استراتيجيات جديدة مختلفة، مع ضرورة مراجعة نظام الجودة ذاته وتطويره، باعتباره جزءاً من عمليات ضمان الجودة الذي تنفذه المؤسسة. كما ويشجع تبني الأفكار المبتكرة طالما تصب في حسن الأداء، ويتم التخطيط لها بهدف تحسين الجودة في كافة جوانب أنشطة المؤسسة.

إن ما تقدمه إدارة المؤسسة بأعلى مستوياتها من دعم وتشجيع دائم يمثل متطلباً أساسأًً لنظام ضمان جودة فعال. وينبغي أن يشمل هذا دعماً متواصلاً من الجهة العليا صانعة القرار (مثل: مجلس، أو مجلس أمناء، أو مجلس إدارة، أو ما شابه ذلك)، ومن قيادة المؤسسة ( كرئيس جامعة أو عميد كلية)، وكذلك الدعم المناسب للتكاليف والخدمات المطلوبة للوصول إلى منظومة ضمان جودة فاعلة. على أن ما يقوم به القادة لا يكفي وحده لتحقيق جودة عالية. فلابد أن يكون الالتزام بالجودة مشاركة من الجميع، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس وبقية العاملين، والوحدات التنظيمية بالمؤسسة، وذلك بتقييم أدائها، والعمل بكل جهد ممكن على تتطويره، والتعاون مع الآخرين نحو التطوير المؤسساتي على اعتبارهم أعضاء فاعلين في فريق العمل.

**١.١ محكات تقييم الجودة**

تشتمل تقييمات الجودة أحكاماً على عنصرين رئيسين: مدى تحقق الأهداف، والاتساق مع معايير الأداء المقبولة في التعليم العالي.

فينبغي أن تنبني الأهداف على مهمة محددة واضحة تتناسب ونوعية المؤسسة وظروفها. وعلى المؤسسة أن تحدد رسالتها والأهداف المنبثقة منها. على أن بعض محكات تقيم الرسالة مدرجة في المعايير التي حددتها الهيئة .

تتعلق المعايير المقبولة عموماً والتي حددتها الهيئة في أحد عشر مجالاً من الأنشطة بالمدخلات (مستوى وجودة الموارد المتوفرة لدى المؤسسة) والعمليات التي تتبعها، وبمخرجات التعليم والنتائج التي حققتها. ولا ينحصر الحكم على الجودة في مجرد توفر الموارد ، أو في عملية اتبعت أو نتيجة تحققت. ولكنه يتعلق أيضاً بمدى جودتها مقارنةً بمعاييرأداء بمؤسسات أخرى ذات أداء عالٍ تمارس نفس النشاط . وهكذا فإنه من الضروري التعرف على المؤسسات التي يمكن عقد مقارنات بها بالنظر إلى الأمور الهامة , وعمل ترتيبات لجمع المعلومات (أو تبادلها) حتى يمكن تحقق ذلك. وتعد مستويات الأداء التي تنضبط بهذه الصورة مقاييس مرجعية عند تحديد أهداف الأداء.
حددت الهيئة عدداً من العناصر المهمة كمؤشرات أداء رئيسة ، وستجمع من المؤسسات معلومات تتعلق بهذه المؤشرات. ستجمع البيانات بحيث تتوفر أرقاماً وطنيةً لهذه العناصر ويمكن أن تعتبر مقاييس مرجعية. كما ينبغي أن تحدد المؤسسات مقاييس مرجعية أخرى تتعامل مع قضايا مهمة بالنسبة لها في وضع إستراتيجيات لتطويرالجودة. ويمكن للمقاييس المرجعية هذه أن تستند إلى مؤسسات سعودية أو إلى قريناتها بالبلدان الأخرى. ولأن من الأهداف المهمة للمملكة العربية السعودية أن تطرح معايير تضاهي المعايير الدولية المثلى، فلابد لبعض المقاييس المرجعية على الأقل أن تستند إلى أداء عال لمؤسسات دولية .

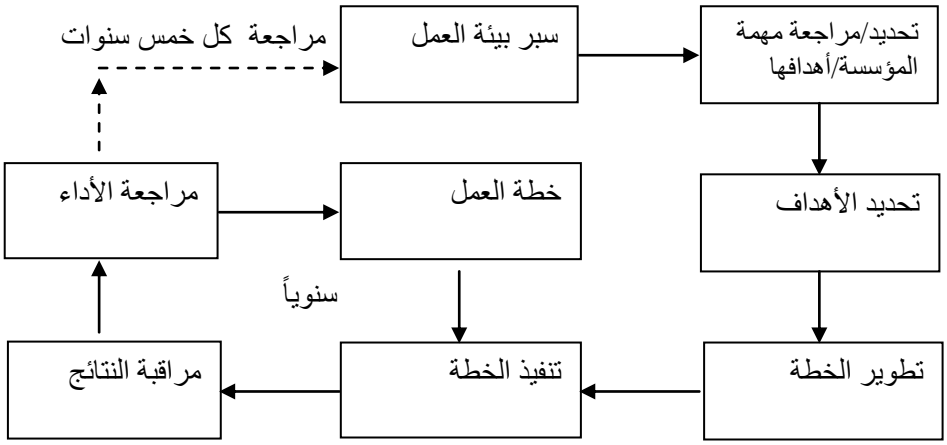
**١.٢ التخطيط للجودة ودورة المراجعة**

تتضمن عملية تحسين الجودة العمل على تقييم مستويات الأداء الحالية، وكذلك تقييم الوسط الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، وتحديد أولويات إستراتيجية لتطوير ووضع الأهداف، و تطوير الخطط، وتنفيذها، ومراقبة ما يحدث وإدخال التعديلات عند الضرورة، وانتهاءً بتقويم النتائج المتحققة. تشتمل هذه الخطوات على دورة متكررة من التخطيط والمراجعة. فقد تشتمل الخطط الرئيسة على سلسلة من النشاطات على مدى عدد من سنوات، مع عدد من الخطوات لا بد أن تتخذ ويجري تقويم نتائج كل خطوة على مراحل ضمن خطة طويلة الأمد.

وبينما ينبغي للمراقبة أن تكون عملية مستمرة، إلا أن هناك عادةً فترتان زمنيتان تتم بها عمليات التقييم بصفة أكثررسمية ؛ إحداهما سنوية، حيث يراقب الأداء وتجرى التعديلات المطلوبة، والأخرى في دورة ذات مدى أطول، تتم فيها مراجعات رئيسية على أساس دوري. وبالنسبة للقضايا التي تتعلّق بضمان واعتماد الجودة يجب

أن تتم التقويمات الدورية بالتزامن مع المراجعات الخارجية التي تجريها الهيئة كل خمس سنوات بغية الاعتماد وإعادة الاعتماد.

مع أن دورة التخطيط والمراجعة هذه تتخذ صورة مجموعة من الخطوات تتالى في خط زمني واحد مع جداول زمنية، إلا أن تلك الخطوات قد تتكرر عند التطبيق العملي أو تتغير بصورة مرنة ، تجاوباً مع المستجدات أو ما يتغير من ظروف. فقد تفضي مراجعة الأداء مثلاً إلى مدى الحاجة إلى إعادة تحديد الأهداف وإعداد خطة جديدة للتطوير.




يجب علينا ونحن ندرس هذه المراحل أن نعرف أنها تتعلّق بعدد من الأنشطة ذات مستويات مختلفة تمارسها المؤسسة. تتعلق بالمؤسسة ككل، وبوحدات أكاديمية وإدارية ضمنها، و ببرامج فردية أو مجموعة برامج يقوم بإدارتها قسم أو كلية.
عند تطبيق خطط تحسين الجودة فإن لبعض خطوات دورة التخطيط هذه معنىً خاصاً. فعلى سبيل المثال، ينبغي أن تشتمل سبر بيئة العمل داخل المؤسسة وخارجها وفي المرحلة الأولية على تقييم شامل لمستوى أداء الجودة الحالي وتحليل لمعوقات ولفرص التطوير. حيث يمكن لتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (SWOT analysis) أن يكون أداة تخطيط مفيدة في هذه المرحلة.

عادةً ما يتم توزيع استراتيجية تطوير رئيسة على مراحل تمتد لسنوات , بينما تجري عمليات التنفيذ والمراقبة والتعديل، من خلال خطط عمل سنوية.
من المهم التوقف عند نقطة زمنية معينة للتمهل والمراجعة المستفيضة لمدى مناسبة وفعالية أنشطة معينة تمارسها المؤسسة، وكذلك مراجعة مدى ملاءمة برنامج ما ومدى فاعليته.
ينبغي أن يكون التقويم الذاتي الدوري للمؤسسة شاملاً، وأن يتضمن إعادة فحص للوسط الذي تعمل فيه المؤسسة وتبعات أية تغييرات أو تطورات متوقعة تطرأ على نشاطات المؤسسة. كما ينبغي عند تقييم برنامج ما أن يوضع في الاعتبار كافة سمات تنفيذه والبنية التحتية المساندة له، وجودة تعلّم الطلاب. ولا بد لأي تقويم ذاتي دوري من تقرير يتضمن تحليلاً للإختلافات في الخطط الأصلية الممكن أن تكون قد حصلت على مدار الفترة، وعلى تقييمات لدرجة النجاح في تحقيق الأهداف، وعلى تقييم لنقاط القوة ونقاط الضعف ,الواجب وضعها في الاعتبار عند التخطيط مستقبلاً، وكذلك على خطط التجاوب مع تلك التقييمات.

إن الغرض الرئيس من أي تقويم ذاتي دوري هو مساندة جهود المؤسسة الرامية إلى التحسين، لكن التقارير الصادرة تستخدم كذلك كأساس للمراجعات الخارجية لإعادة الاعتماد التي تقوم بها الهيئة. لذا كانت هناك بعض المتطلبات الخاصة، وقد تم تحديدها في الجزء الثالث من هذا الدليل، وتتناول مهام المراجعة الخارجية.