

نظام إدارة الجودة بالجامعة

سلسلة ثقافة التطوير والجودة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

King Saud University



جامعة الملك سعود

مركز الجامعة
University Center



تقديم



تعد عملية نشر وترسيخ ثقافة التطوير والجودة أحد الأعمدة الرئيسة الداعمة للاستمرار في تنفيذ عمليات التطوير والجودة وقطف ثمارها؛ وتحصد المؤسسات مكاسب عديدة حين يصبح التطوير عملية مستمرة والجودة نهجاً ثابتاً تلتزم به في كافة عملياتها، وتسعى وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير ممثلة في عمادة التطوير والجودة إلى اتخاذ التدابير التي من شأنها أن تدعم ذلك، وتستخدم الوسائل المتعددة التي تنشر من خلالها الأطر العلمية التي توفر لكافة المستهدفين المعرفة اللازمة التي تُعينهم على المضي قدماً في ركب التطوير والجودة، والاستفادة من نتائجها، مما ينعكس إيجاباً على تحسين بيئة العمل وجودة كافة مخرجاته، ومن هذا المنطلق حرصت عمادة التطوير والجودة على إصدار سلسلة ثقافة التطوير والجودة، وتوظيفها لتحقيق أهداف متعددة، خاصة وأن العمادة تضطلع بدور كبير، حيث تتولى مسؤولية دعم الحراك التطويري للجامعة من خلال إدارتها لعملية التطوير والجودة في وحدات الجامعة، والتزاماً منها برؤيتها المتمثلة في قيادة المنظومة التعليمية نحو التميز في الأداء على المستوى الإقليمي، وتنفيذاً لرسالتها المتمثلة في تعزيز إدارة الجودة والتخطيط والمعلومات ودعم إدارة الأداء من خلال التحول التقني لتحقيق رؤية الجامعة وفق الخطة الاستراتيجية KSU2030.

وانني على ثقة أن هذه الجهود المباركة وبرعاية من معالي مدير الجامعة الأستاذ الدكتور بدران بن عبد الرحمن العمر ستدعم سعي الجامعة لبلوغ رؤيتها، ومن ثم تعضد جهود الدولة - وفقها الله - للمضي بخطوات واثقة نحو تنفيذ رؤية المملكة 2030م.

أ.د. يوسف بن عبد العزيز
وكيل الجامعة للتخطيط والتطوير

المحتويات

4	مقدمة.....
6	التعريف بنظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة KSU-QMS.....
8	أولاً: المعايير.....
10	ثانياً: المعايير الفرعية.....
10	ثالثاً: طريقة تقويم العمليات.....
12	رابعاً: طريقة تقويم النتائج.....
13	(أ) تقويم المؤشرات الكمية:.....
14	(ب) تقويم المؤشرات النوعية.....
16	خامساً: الأداء الكلي للجامعة أو الكلية أو البرنامج أو الوحدة الإدارية.....
18	دورة المراجعة والتقويم الداخلي ودورة المراجعة السنوية في نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة.....
18	أ.دورة المراجعة والتقويم الداخلي.....
20	ب. دورة المراجعة السنوية.....
22	سادساً: نظام الوثائق والمعلومات والإحصاءات بنظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود KSU-SID.....
26	سابعاً: دورة إدارة التخطيط والجودة بجامعة الملك سعود (السنوية والاستراتيجية).....
27	ثامناً: أنواع التقارير بنظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة.....
28	الدروس المستفادة من إنشاء نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة.....
29	المراجع.....

نظام إدارة الجودة بالجامعة

يحدد الإجراءات التي من شأنها أن تضمن جودة النظم الإدارية،
والتعليمية، والبحثية، والشراكة المجتمعية.

مقدمة

تأتي الجودة ضمن منظومة متكاملة تسمى (نظام إدارة الجودة Quality Management System) والذي تم تعريفه في الكثير من الأدبيات ذات الصلة بالجودة بوجه عام. وقد عرفت المنظمة الدولية للمعايير International Organization for Standardization نظام إدارة الجودة بأنه (الهيكل التنظيمي، والمسؤوليات المحددة، والإجراءات، والعمليات، والموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة -أي هي الأنشطة المتناسقة للتوجيه والتحكم في المؤسسة فيما يخص الجودة- شاملة جميع الأنشطة التي تسهم في الجودة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة) [1].

أما مجلس المعايير بكندا Standards Council of Canada فقد عرّف نظام إدارة الجودة بأنه النظام الذي يحدد وينشئ سياسة وأهداف وعمليات الجودة بالمؤسسة). وفي قاموس إدارة الأعمال Business Dictionary، تم تعريف هذا النظام بأنه (المنهجية التي تستخدمها المؤسسة في خفض أو القضاء على حالات عدم التطابق للمواصفات والمعايرة وتوقعات العملاء، وذلك بأسلوب أكثر فاعلية وكفاءة) [2].

وعرفت الجمعية الأمريكية للجودة America Society for Quality نظام إدارة الجودة بأنه (تقنية إدارية تستخدم للتواصل مع الموظفين من أجل حثهم على إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية، والتأثير على أنشطة الموظفين للقيام بمهامهم وفق مواصفات الجودة). وأضافت هذه الجمعية أن الغرض من نظام إدارة الجودة هو تكوين رؤية لدى الموظفين، وإعداد معايير للموظفين، وبناء نظم

للتحفيز داخل المؤسسة، وتحديد أهداف للموظفين، والتقليل من مقاومة التغيير داخل المؤسسة، والمساعدة في نظم الشراكة في المؤسسة. لذا، فإن نجاح المؤسسة يعدّ فقط انعكاساً لمدى تقديم هذه المؤسسة لمنتجات وخدمات ذات جودة عالية أكثر من المنافسين وأيضاً بسعر منافس [3].

تعتبر الجودة في التعليم فكرة مقتبسة من الصناعة مما يسمى إدارة الجودة الشاملة [4, 5]. أما الجودة في التعليم العالي فهي منهج وعملية إدارية الهدف منها تحقيق كفاية التعليم العالي وخلق وإيجاد البيئة الأكاديمية المناسبة للطلاب لإكمال دراستهم [6]. كما أن تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي يهدف إلى إقناع الحكومات والمستثمرين بأن مؤسسات التعليم العالي تؤدي عملاً جيداً وتبذل الجهود لضمان جودة التعليم ومخرجاته بناءً على مؤشرات مختلفة تتضمن تحسين وإصلاح ورفع مستوى التدريس والعملية التعليمية وتطوير البحث العلمي ورفع كفاءة الخريجين وتحديث معايير الاعتماد وقياس أدائها مع مؤسسات أخرى (المقارنة المرجعية) [7].

تركز هذه المادة العلمية على نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة من حيث بناء النظام ومعاييره وآلية تطبيقه وغيره من التفاصيل ذات الصلة.

التعريف بنظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة KSU-QMS

أصبح الاعتماد الأكاديمي من أهم التحديات في القرن الواحد والعشرين على مستوى العالم بوجه عام، أما في المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، فإن الأمر يتعلق بجزئين أساسيين هما: ما الذي سنفعله؟، وكيف سنفعله؟ في سبيل الاستجابة لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي. يرتبط الاعتماد الأكاديمي ارتباطاً وثيقاً بنظم ضمان الجودة الداخلية (IQA)، وهما متكاملان ولا ينفصلان. أو بمعنى آخر، فإن الاعتماد الأكاديمي يعتبر ضمان جودة خارجياً (EQA)، ولكي تحصل المؤسسة على الاعتماد فإن المعادلة $EQA = IQA$ لابد أن تتحقق.

وفي هذا الإطار، ولتحقيق هذه المعادلة، فقد سلكت جامعة الملك سعود منهجين هما (ما) و(كيف)، حيث تم تحديد ووصف ذلك بدقة في نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة KSU-QMS. ركز المنهج الأول وهو (ما) على متطلبات نظام ضمان الجودة الداخلي، في حين ركز المنهج الثاني وهو (كيف) على الآلية التي تستخدمها الجامعة لكي تطور نظام ضمان الجودة الداخلي لكي لا يوفي فقط بمتطلبات الاعتماد (ضمان الجودة الخارجي) بل يفوقه [8, 10, 11].

إن المنهج الأول وهو (ما) يهتم بالعمليات وفق المعايير الأساسية Standards والفرعية Criteria والنتائج وفق مؤشرات الأداء الرئيسة KPIs وطرق التدقيق والتقويم، وهو متشابه في قواعده وأساسه عبر مختلف الدول والقارات. هذه المنهجية تؤدي إلى تحقيق الجودة داخل المؤسسة وتجعلها تفي بالغرض من وجودها، وتعمل كذلك على تحقيق مخرجات تعليمية مرتكزة على الطالب، ودعم مصادر وتجهيزات التعلم، وتقديم خدمات مجتمعية مرتكزة على احتياجات العملاء، وتحقيق رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، كما تؤدي أيضاً إلى بحث علمي متميز.

المنهج الثاني وهو (كيف) يركز على كيفية تحقيق ضمان الجودة الداخلي بمؤسسات التعليم العالي لكي يتوافق مع الأسس القانونية لمعايير الاعتماد الوطنية. نظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود لا يستوفي فقط متطلبات هيئة تقويم التعليم بل يذهب إلى أبعد من ذلك استناداً على مبدأ الـ (4As) للجودة وهو:

Audit and Assessment leading to Assurance and later Accreditation

وهذه هي شهادة استيفاء الغرض من المؤسسة التعليمية. وفي هذا الإطار، قامت جامعة الملك سعود بتطبيق معايير هيئة تقويم التعليم كأساس لمعايير نظام الجودة الداخلي لها ودمجت المعايير الخاصة بالمؤسسة والبرامج في معايير عامة قياسية وبسيطة قابلة للتطبيق على مستوى الجامعة والكليات والبرامج والوحدات الإدارية. كما قامت الجامعة باستخدام نموذج مالكوم بالدريج [13, 14] للتدقيق وتقويم الأداء في جميع العمليات والنتائج. وقد صدرت موافقة مجلس جامعة الملك سعود في عام (1433هـ) على إقرار دليل نظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود (الطبعة الثالثة) باللغتين العربية والإنجليزية. وفيما يلي تفاصيل لنظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود:

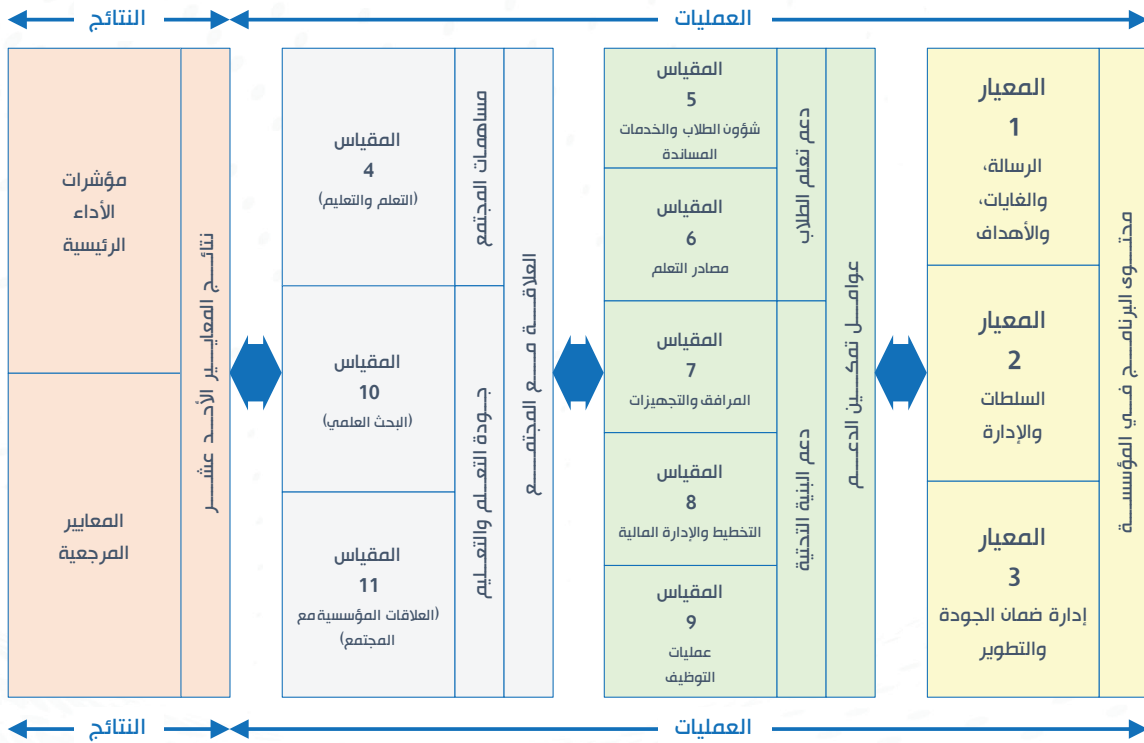
أولاً: المعايير Standards

يشمل نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة 11 معياراً رئيساً Standards، وهناك معايير فرعية Sub standards or Criteria وأخرى تحت فرعية Items في كل معيار. وتم إعداد هذه المعايير الرئيسية بحيث تكون متوافقة مع تلك الخاصة بهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية (EEC) [15 - 19].

وهذه المعايير الرئيسية هي:

1. الرسالة والغايات والأهداف.
2. السلطات والإدارة.
3. إدارة ضمان الجودة والتحسين.
4. التعلم والتعليم.
5. شؤون الطلبة والخدمات المساندة.
6. مصادر التعلم.
7. المرافق والتجهيزات.
8. التخطيط والإدارة المالية.
9. عمليات التوظيف.
10. البحث العلمي.
11. العلاقات المؤسسية مع المجتمع.

ويضم النظام كل مجموعة من المعايير إلى مسمى معين، فمثلاً المعايير 1، 2، 3 تشير إلى السياق المؤسسي، بينما يشير المعياران 10، 11 إلى التفاعل مع المجتمع (شكل 1).



شكل (1) مخطط لنظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود يوضح المعايير الرئيسية ومجموعاتها

ثانياً: المعايير الفرعية Sub-standards or Criteria

يندرج تحت كل معيار رئيس عدد من المعايير الفرعية والتي يختلف عددها من معيار لآخر، وإجمالي عددها 80 معياراً فرعياً. وهذه المعايير الفرعية يتم تقسيمها إلى نوعين هما: معايير فرعية تدل على عمليات Processes، ومعايير فرعية تدل على نتائج Results. وعلى سبيل المثال، نجد في المعيار الأول الخاص بالرسالة والغايات والأهداف، أنه يوجد 7 معايير فرعية، منها (5 تدل على عمليات، و2 يدلان على نتائج) كما يلي: العمليات (ملاءمة الرسالة، جدوى نص الرسالة، تطوير الرسالة، الاستفادة من نص الرسالة، العلاقة بين الرسالة والغايات والأهداف)، والنتائج (مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة للمؤسسة، مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة للكلية) [8 - 12].

ثالثاً: طريقة تقويم العمليات

في نظام تقويم العمليات، يتم إتباع منهجية جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (تومالا وتانج 1994 Tummala & Tang، نست 2009 Nist) الخاصة بالتميز في الأداء. وهذا النظام يقوم العمليات بناءً على 4 جوانب يرمز لها بالحروف ADLI، حيث يشير الحرف A إلى النهج Approach، والحرف D إلى التطبيق Deployment، والحرف L إلى التعلم Learning، والحرف I إلى التكامل Integration. حيث يشير النهج إلى الأساليب المستخدمة من قبل الجامعة والكلية والبرنامج والوحدة الإدارية لمعالجة متطلبات جميع المعايير والمقاييس والبنود. أما التطبيق فيشير إلى مدى تطبيق نهج ما في معالجة جميع متطلبات المعيار وفروعه، ويتم تقييمه على أساس اتساع وعمق تطبيق النهج في وحدات العمل ذات الصلة في جميع أنحاء الجامعة أو الكلية أو البرنامج أو الوحدة الإدارية [8 - 12].

كما يتم تعريف التعلم بالمعارف الجديدة أو المهارات المكتسبة من خلال التقويم والدراسة والتجربة والابتكار. أما التكامل فيشمل توافقاً في النهج على مستوى الجامعة وتنسيق الخطط والعمليات والمعلومات والقرارات والموارد والإجراءات والنتائج والتحليلات لدعم الأهداف الرئيسية على مستوى الجامعة. يحدد نظام إدارة الجودة درجات من الممارسة لكل عملية، حيث أداها يتم تقويمه بدون نجوم أو 0 - 5 % لأنه يخلو من النهج والتطبيق والتعلم والتكامل، أما أفضل درجة من الممارسة فتحصل على خمس نجوم أو 90 - 100 % ، لأنها تحتوي على نهج وتطبيق وتعلم وتكامل. ويوضح المثال المبين في جدول (1) درجات الممارسة في العمليات وطريقة تقويمها [8 - 12].

جدول (1) درجات الممارسة في العمليات وطريقة تقويمها

الدرجة	وصف الممارسة
0 - 5 % أو بدون نجوم	<p>هناك ممارسات لكن لا يتم تطبيقها إطلاقاً - اعتماداً على:</p> <ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد دليل على استخدام نهج ثابت. • لا يوجد تطبيق لنهج ثابت. • لا يوجد دليل على توجه نحو التحسن. • لا يوجد دليل على ترتيبات على مستوى المؤسسة وتطبيق المعايير بشكل فردي.
10 - 25 % أو نجمة واحدة	<p>هناك ممارسات تطبق أحياناً لكن نوعيتها غير ملائمة وليس لها قيمة (بقية التفاصيل توجد في نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة KSU-QMS)</p>
30 - 45 % أو نجمتان	<p>هناك ممارسات عادة ما تطبق، لكن نوعيتها غير مقنعة (بقية التفاصيل توجد في نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة KSU-QMS)</p>

الدرجة	وصف الممارسة
50 - 65 % أو ثلاث نجوم	هناك ممارسات تطبق معظم الأوقات، هناك دليل على فعالية الأنشطة يشير إلى تحقيق معايير مقنعة من الأداء على الرغم من وجود مجال للتحسين (بقية التفاصيل توجد في نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة KSU-QMS)
70 - 85 % أو أربع نجوم	هناك ممارسات تطبق بشكل ثابت. فهناك مؤشرات تشير إلى جودة عالية في الأداء لكن مع وجود مجال للتحسن، وتم إعداد خطط للتطوير وتطبيقها، وهناك مراقبة مستمرة وتقارير حول ذلك (بقية التفاصيل توجد في نظام إدارة الجودة بالجامعة KSU-QMS)
90 - 100 % أو خمس نجوم	<ul style="list-style-type: none"> • هناك ممارسات تطبق بشكل ثابت وحسب مقاييس عالية، مع وجود دليل مباشر أو تقييم مستقل يشير إلى التميز في الجودة مقارنة مع مؤسسات مشابهة. على الرغم من أن هناك دليلاً على وجود معايير عالية للأداء، فهناك خطط تهدف إلى المزيد من التطوير، ومن ثم تحديد استراتيجيات حقيقية ومخطط زمني لها • هناك دليل على وجود نهج ثابت وفعال. • النهج يطبق بشكل تام مع عدم وجود خلل أو ضعف ذي معنى في أي من مجالات العمل أو وحداته. • التعلم يطبق على مستوى المؤسسة، والتحسين، والتقييم الحقيقي والمنتظم • هناك تكامل جيد بين النهج والاحتياجات الأساسية للجامعة أو الكلية أو البرنامج أو الوحدات الإدارية.

رابعاً: طريقة تقييم النتائج

النتائج يعبر عنها بقيم مؤشرات الأداء الرئيسية، وهي نوعان: الأول كمي، والثاني نوعي. يبلغ عدد هذه المؤشرات في نظام إدارة الجودة 56 مؤشراً، منها 42 كميًا، و14 نوعياً. وتتوزع هذه المؤشرات على

المعايير الرئيسية الأحد عشر. فعلى سبيل المثال، في المعيار الأول الخاص بالرسالة والغايات والأهداف، هناك ثلاثة مؤشرات، منها اثنان نوعيان والثالث كمي، على النحو التالي:

1. تقويم تنفيذ الخطة الاستراتيجية (معدل المتوسطات الحسابية والمستوى الذي تحقق على أساس المسح) - نوعي.
2. تقويم مدى توافق الخطة الاستراتيجية مع الخطة الوطنية لتطوير التعليم العالي (معدل أو مستوى المتوسطات الحسابية التي تحققت استناداً إلى المسح) - نوعي.
3. النسبة المئوية للأهداف الاستراتيجية التي تحققت (% والمستوى الذي تحقق) - كمي.

أ) تقويم المؤشرات الكمية:

يتم حساب المؤشرات الكمية Quantitative KPIs عن طريق صيغة رياضية خاصة بكل مؤشر [10 - 12]. فعلى سبيل المثال، المؤشر الثالث في المثال السابق يتم حسابه كما يلي:

$$\text{النسبة المئوية للأهداف الاستراتيجية التي تحققت} = \frac{\text{عدد الأهداف والمؤشرات في خطة العمل السنوية التي تحققت}}{100 \times \text{عدد الأهداف والمؤشرات في خطة العمل السنوية الموضوعة}}$$

ويتم تقويم قيمة كل مؤشر كمي أو نوعي حسب مقياس الأداء الخاص به، ففي المثال السابق، فإن مستويات الأداء هي:

الإنجاز.....از	المستوى
من 0 % إلى أقل من 15 %	المستوى (1)
من 15 % إلى أقل من 30 %	المستوى (2)
من 30 % إلى أقل من 45 %	المستوى (3)
من 45 % إلى أقل من 60 %	المستوى (4)
من 60 % إلى أقل من 80 %	المستوى (5)
من 80 % إلى أقل من 100 %	المستوى (6)

ب) تقويم المؤشرات النوعية

يتم حساب المؤشرات النوعية Qualitative KPIs عن طريق المسوحات، ويتم تفسيرها وتقويمها وكتابتها في تقرير الدراسة الذاتية للجامعة أو الكلية أو البرنامج أو الوحدة الإدارية. ويتم التقويم من ناحيتين، الأولى هي استخدام نظام LeTCl، حيث يشير الرمز Le إلى مستوى الأداء Level، T إلى الاتجاه Trend، C إلى المقارنة Comparison، I إلى التكامل Integration. كما يتم الأخذ في الاعتبار دورة التحسين (PDCA)، حيث P هي خطط Plan، D هي نفذ Do، C هي راقب Check، A هي عدل Act [10 - 12].

وينطبق ذلك أيضاً على قيم مؤشرات الأداء الكمية. ومستوى الأداء يشير إلى معلومات رقمية تضع نتائج وأداء المؤسسة على مقياس ذي مغزى. ويشير الاتجاه إلى معلومات رقمية توضح اتجاه ومعدل التغيير لنتائج المؤسسة، أما المقارنة فتشير إلى كيفية مقارنة نتائج الجامعة والكلية والبرنامج والوحدة الإدارية مع نتائج مؤسسات أخرى. وبعد تقويم مؤشرات النتائج بناءً على درجة الممارسة، يتم تحويلها إلى نسب مئوية للأداء على النحو المبين في جدول (2).

جدول (2) تقييم النتائج ودرجاتها

الدرجة	وصف الممارسة
0 - 5 %	<ul style="list-style-type: none"> لا يوجد تقارير عن نتائج الأداء، أو توجد نتائج متدنية. لا يوجد معلومات عن الاتجاهات، أو هناك نتائج سلبية. لا يوجد تقارير عن معلومات لمقارنة النتائج لا يوجد تقارير عن نتائج تدعم المعايير والمقاييس والبنود والمجالات المهمة للجامعة أو الكلية أو البرنامج أو الوحدة الإدارية
10 - 25 %	(توجد التفاصيل في نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة KSU-QMS)
30 - 40 %	(توجد التفاصيل في نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة KSU-QMS)
50 - 65 %	(توجد التفاصيل في نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة KSU-QMS)
70 - 85 %	(توجد التفاصيل في نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة KSU-QMS)
90 - 100 %	<ul style="list-style-type: none"> مستويات الإنجاز الحالية ممتازة في معظم المعايير والمقاييس والبنود وفي معظم المجالات المهمة . هناك تقارير عن تحسن ممتاز بشكل مستمر في الاتجاهات و/أو مستويات الأداء الحالية في معظم المعايير والمقاييس والبنود أو المجالات . هناك دليل على التميز والريادة في القطاع التعليمي في الكثير من المعايير والمقاييس والبنود أو المجالات . نتائج الأداء للجامعة أو الكلية أو البرنامج أو الوحدة الإدارية تلبى بشكل كبير المتطلبات الأساسية للطلاب والمستفيدين والتشغيل وخطة العمل.

خامساً: الأداء الكلي للجامعة أو الكلية أو البرنامج أو الوحدة الإدارية

يتم قياس الأداء الكلي للجامعة أو الكلية أو البرنامج أو الوحدة الإدارية من (1000) نقطة موزعة على المعايير الأحد عشر، حسب أهميتها، على النحو المبين في جدول (3) [8, 9, 12].

جدول (3) توزيع نقاط تقويم الأداء على المعايير الرئيسية

عدد النقاط	المعيار الرئيسي	رقم المعيار الرئيسي
40	الرسالة والغايات والأهداف	1
50	السلطات والإدارة	2
70	إدارة ضمان الجودة والتطوير	3
250	التعلم والتعليم	4
70	شؤون الطلاب والخدمات المساندة	5
60	مصادر التعلم	6
60	المرافق والتجهيزات	7
40	التخطيط والإدارة المالية	8
80	عمليات التوظيف	9
200	البحث العلمي	10
80	العلاقات المؤسسية مع المجتمع	11
1000	11 معياراً، ومقاييس ذات 80 عملية، و 22 نتيجة	مجموع النقاط

الجدير بالذكر أن تقويم كل معيار رئيسي عبارة عن حصيلة تقويم العمليات والنتائج الخاصة بالمعايير الفرعية التي تندرج تحت هذا المعيار الرئيسي، والمثال المبين في جدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) مثال على تقويم الأداء (المعيار 1: الرسالة والغايات والأهداف)

العمود 10	العمود 9	العمود 8	العمود 7	العمود 6	العمود 5	العمود 4	العمود 3	العمود 2	العمود 1
الأداء الكلي	الأداء السابق	الضغالية	مقدار التقدم	الأهداف المتحققة	الأهداف الموضوعية	الدرجة المستحقة	الدرجة (%)	النقاط	سجل رصد الأداء في نظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود
316,14						350	35%	1000	الدرجة الكلية للجامعة/ الكلية/ البرنامج
16,14	10,6					20,8	52%	40	المعيار 1: الرسالة والغايات والأهداف
3,6	1,6	1	1	0,6	0,5	3,6	60%	6	1.1 ملء الرسالة
24	1,8	1	1	0,6	0,6	2,4	60%	4	1.2 جدوى عبارة الرسالة
2,0	1,6	1	1	0,5	0,5	2	50%	4	1.3 تحديث الرسالة ومراجعتها
3,6	2,1	1	1	0,6	0,5	3,6	60%	6	1.4 الاستفادة من عبارة الرسالة
2,9	2,5	0	0	0,3	0,5	3	30%	10	1.5 العلاقة بين الرسالة والغايات والأهداف
1,64	1	0	0	0,3	0,5	1,8	30%	6	1.6 مؤشرات الأداء الرئيسية للجامعة
0	0	0	0	0	0,5	0	0%	4	1.7 مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة للكلية

بخصوص الفعالية المبينة في الجدول السابق، يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له في الأهداف، وإذا كان هناك تطور إيجابي، فهناك فعالية وعندها يتم رصد (1)، وإذا كان هناك تطور سلبي (إشارة إلى عدم تحقيق الأداء المستهدف) فليس هناك أي فعالية حيث يتم رصد (0). وتتم عملية المراجعة والتقييم من خلال دورة المراجعة المبينة في الفقرات التالية:

دورة المراجعة والتقييم في نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة

يشمل نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة نوعين من دورات وعمليات المراجعة هما: المراجعة والتقييم الداخلي، ودورة المراجعة السنوية (شكل 2) [8, 9, 12].

أ. دورة المراجعة والتقييم الداخلي KSU Internal Audit and Assessment Cycle

تعتبر دورة المراجعة والتقييم الداخلي أمراً ضرورياً في نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة لأنه يستجيب لشروط هيئة تقويم التعليم. يوفر نظام إدارة الجودة الأساسيات والآليات اللازمة لهذا النوع من التقييم الذي يتم بواسطة هيئة مستقلة، ويجري كل خمس سنوات، قبل أن تقدم الجامعة أو الكلية أو البرنامج إلى الاعتماد الأكاديمي، ويساعد في الاعتماد وإعادة الاعتماد الوطني والدولي للبرامج الأكاديمية والكلية على حد سواء، ويتخلل هذه المراجعة مراجعة سنوية. وتتبع دورة المراجعة الداخلية دورة الاعتماد من أجل تحقيق ما يلي:

- الاستعداد الكامل للكلية أو البرنامج لإعداد تقرير الدراسة الذاتية المطلوبة للاعتماد حسب متطلبات هيئة تقويم التعليم.
 - التأكد من أن ضمان الجودة الداخلية للكلية أو البرنامج، وفق نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة، يوفر مجموعة من التقييمات التكوينية والختامية الدورية لأداء الكلية أو البرنامج على فترات زمنية تؤدي إلى الحصول على الاعتماد، كما يؤدي ذلك إلى توفير مجموعة من الأدلة أو البيانات التي تظهر تحسينات مستمرة على مدى فترة من الزمن مما يساعد في الحصول على الاعتماد الأكاديمي.
 - توفير أسلوب منهجي للتحكم في التغذية الراجعة واستخدامها في التحسين والابتكار المستمر على مدى فترة من الزمن مما يساعد في الحصول على الاعتماد الأكاديمي.
- ولهذه المراجعة، يتم تعيين فريق كامل من المستشارين لإجراء عملية مراجعة وتقويم للكلية أو البرنامج وفق نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة. وتسفر هذه المراجعة عن قيام الكلية أو البرنامج بتقديم الوثائق التالية إلى عمادة التطوير والجودة:
1. التقرير السنوي للكلية أو البرنامج.
 2. نسخة كاملة من تقرير الدراسة الذاتية.
 3. سجل رصد درجات الأداء.
 4. خطة العمل السنوية للكلية أو البرنامج.
 5. تقرير تقويم أداء الجودة.

وتقوم عمادة التطوير والجودة بإرسال الوثائق إلى مجلس المقومين Board of Assessors، وتنسق لتحديد موعد مراجعة مع الكلية أو البرنامج، ثم يقوم مجلس المقومين بإعداد تقرير عن جودة الأداء ويرسله إلى عمادة التطوير والجودة والتي بدورها ترسله مرة أخرى إلى الكلية أو البرنامج، ثم تقوم العمادة بعد ذلك بإعداد تقرير مجمع عن تقويم أداء الجودة بجامعة الملك سعود وترفعه إلى مجلس الجودة من أجل القيام بنشره وتقديم تقرير إلى الجهات العليا.

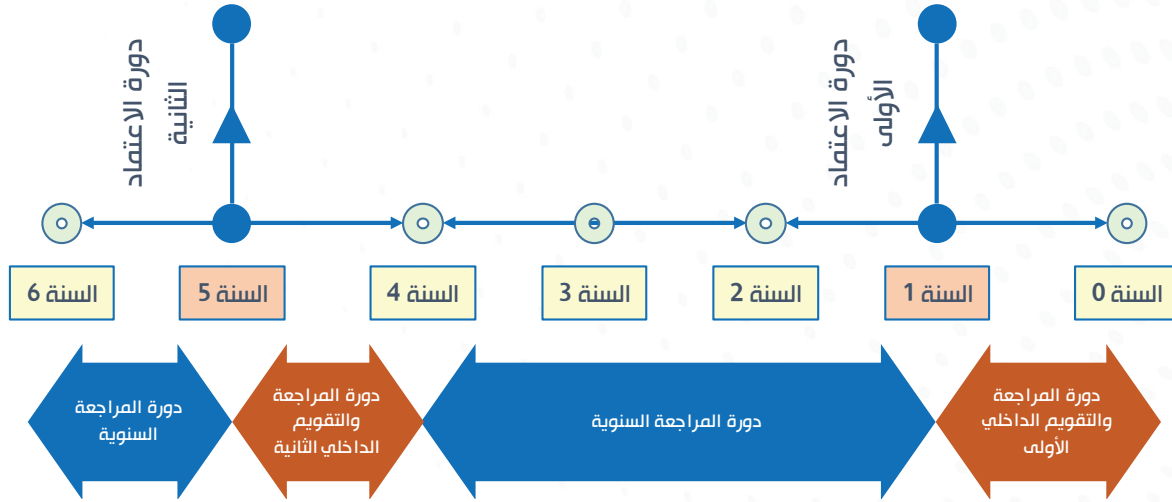
ب. دورة المراجعة السنوية Annual Monitoring Cycles

تتم هذه المراجعة سنوياً من أجل الحصول على تغذية راجعة تساعد في التحسين المستمر واستدامته داخل كل دورة اعتماد. ولا تعتبر هذه المراجعة السنوية تقويماً كاملاً ولكنها عملية رصد سنوي للتحسينات التي أدخلت وفق الخطط في كل عام دراسي. ويقوم فريق من المستشارين بهذه المراجعة السنوية، وتقوم الكلية أو البرنامج برفع عدد من الوثائق إلى عمادة التطوير والجودة تشمل:

1. التقرير السنوي للكلية أو البرنامج.
2. نسخة كاملة من تقرير الدراسة الذاتية.
3. سجل رصد درجات الأداء.
4. خطة العمل السنوية للكلية أو البرنامج.

تقرير تقويم أداء الجودة ويقصد بعملية الرصد القيام بجمع أدلة من مصادر متنوعة لكي يتم التأكيد على فعالية البرنامج والتي من أهمها:

- بيانات الالتحاق والمتقدمين.
- التغذية الراجعة من الطلاب.
- الاستبيانات المتعلقة بالكلية أو البرنامج أو المقررات، واستبيانات عن خبرات الطلاب.
- أداء الطلاب في المقررات أو في السنة الدراسية أو طوال البرنامج.
- تقارير المراجعة الخارجية.
- تقارير الهيئات المهنية.
- التغذية الراجعة من اختبارات تحديد المستوى وأرباب العمل.
- الأنشطة المهنية والتعليمية والبحثية للموظفين وتطوير قدراتهم التي تسهم في تطوير البرنامج.



شكل (2) دورة المراجعة والتقييم الداخلي ودورة المراجعة السنوية في نظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود

سادساً: نظام الوثائق والمعلومات والإحصاءات بنظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود KSU-SID

يحدد نظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود تفاصيل تخص الوثائق Documents، والمعلومات Information، والإحصاءات Statistics التي يجب جمعها في كل معيار من معايير التقييم الأحد عشر. والمثال المبين في جدول (5) يوضح أنواع هذه الإحصاءات والمعلومات والوثائق المطلوب توافرها في المعيار الثاني (السلطات والإدارة) سواء على مستوى الجامعة أو الكلية أو البرنامج [10 - 12].

جدول (5) مثال على أنواع الإحصاءات والمعلومات والوثائق الواجب توافرها لتقويم المعيار

الثاني (السلطات والإدارة)

المعيار 2: السلطات والإدارة	
الكلية أو البرنامج	الجامعة
قوانين الكلية الفرعية: تقدم الكلية اللوائح أو الوثائق الأساسية مما يدل على مسؤولية الكلية القانونية والمساءلة، ومدونة السلوك المهني والأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.	مجلس الجامعة: تقدم الجامعة اللوائح أو الوثائق الأساسية مما يدل على مسؤولية الجامعة القانونية والمساءلة، ومدونة السلوك المهني والأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.
مجلس الكلية: توفير وثائق عن تركيب وهيكل السلطة واستقلالية مجلس الكلية، والتركيب الداخلي، والتمثيل الخارجي، والسياسات، والإجراءات، والمبادئ التوجيهية لمجلس الكلية، واللجان التي جاءت من خلال دليل ومحاضر وممارسات مجلس الكلية، والممارسات التنظيمية في مراجعة السياسات الأكاديمية والإدارية الخاصة بالكلية.	مجلس الجامعة: توفير وثائق عن تركيب وهيكل السلطة واستقلالية مجلس الجامعة، والتركيب الداخلي، والتمثيل الخارجي، والسياسات، والإجراءات، والمبادئ التوجيهية لمجلس الجامعة، واللجان التي جاءت من خلال دليل ومحاضر وممارسات مجلس الجامعة، والممارسات التنظيمية في مراجعة السياسات الجامعية الأكاديمية والإدارية.
عضو مجلس الكلية: تقديم قائمة أعضاء المجلس سواء من داخل الكلية أو من خارجها، تتضمن أسماءهم ورتبهم ووظائفهم ومهنتهم ومرتباتهم.	عضو مجلس الجامعة: تقديم قائمة أعضاء المجلس سواء من داخل الجامعة أو من خارجها، تتضمن أسماءهم ورتبهم ووظائفهم ومهنتهم ومرتباتهم.
اللجان الإدارية وأعضاؤها في الكلية: تقديم قائمة بأعضاء اللجان الإدارية المختلفة في الكلية سواء من داخل الكلية أو من خارجها تتضمن أسماءهم ورتبهم ووظائفهم ومهنتهم ومرتباتهم. وهذه اللجان تقوم بالإشراف على السياسات الإدارية الأساسية المختلفة في الكلية.	اللجان الإدارية وأعضاؤها في الجامعة: تقديم قائمة بأعضاء اللجان الإدارية المختلفة في الجامعة سواء من داخل الجامعة أو من خارجها تتضمن أسماءهم ورتبهم ووظائفهم ومهنتهم ومرتباتهم. وهذه اللجان تقوم بالإشراف على السياسات الإدارية الأساسية المختلفة في الجامعة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة يوضح تفاصيل تخص الإحصاءات والبيانات اللازمة لحساب مؤشرات الأداء الكمية والتنوعية من حيث البيانات المطلوبة، ومصدر البيانات، وتكرار الحساب، والصيغة الرياضية، ومستوى الحساب، وخطوات الحساب، والجهة المسؤولة، ومستوى الاستخدام، وخطوات تطبيق العملية، والنموذج المستخدم. ويوضح المثال التالي هذه التفاصيل.

المؤشر: النسبة المئوية للنفقات النقدية والعينية التي تصرفها الجامعة في التطوير، والحفاظ على، وتعزيز الفن والهوية والثقافة نسبة إلى إجمالي ميزانية الجامعة (% والمستوى الذي تحقق).

مستوى الاستخدام	مستوى الحساب والجهة المسؤولة	تكرار الحساب	مصدر البيانات	البيانات المطلوبة
رصد الجامعة للمستويات والاتجاهات والمقارنة والتكامل للمراجعة السنوية (LeTCl)	على مستوى الجامعة من قبل عمادة التطوير والجودة	سنوياً في مارس	الإدارة المالية	النفقات النقدية والعينية التي تصرفها الجامعة في التطوير، والحفاظ على، وتعزيز الفن والهوية والثقافة
رصد الكلية للمستويات والاتجاهات والمقارنة والتكامل للمراجعة السنوية (LeTCl)	على مستوى الكلية من قبل عمادة التطوير والجودة			
رصد البرنامج للمستويات والاتجاهات والمقارنة والتكامل للمراجعة السنوية (LeTCl)	على مستوى البرنامج، على مستوى عمادة التطوير والجودة	سنوياً في مارس		إجمالي ميزانية الجامعة

ويشمل نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة التفاصيل الخاصة بخطوات تطبيق هذه العملية والصيغ وتحديد مستوى الأداء والمسؤولين عن ذلك وغيرها من التفاصيل. وبالنسبة للمؤشرات النوعية، يوضح نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة التفاصيل المتعلقة بتصميم أداة المسح (الاستبيانات) والمحاور الرئيسية التي يجب أن تشملها الاستبيانات حسب كل فئة مستهدفة. كما يوضح النظام طريقة التحليل واستخدام النتائج وغيرها من التفاصيل إلى أن يتم تحويلها إلى أرقام تساهم في تقويم الأداء سواء على مستوى الجامعة أو الكلية أو البرنامج.

ومن أجل إعداد الاستبيانات اللازمة لنظام إدارة الجودة بالجامعة، قامت عمادة التطوير والجودة بإعداد حزمة متكاملة من الاستبيانات الموحدة المبنية على أفضل الممارسات العالمية لتفيد في تقويم أداء الجامعة فيما يخص الطلاب، والخريجين، وجهات التوظيف، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين. حيث تم إعداد عدد (9) استبيانات هي: استبانة الطلبة الجدد - استبانة تقويم البرنامج الدراسي - استبانة تقويم خبرة الطالب - استبانة تقويم المقرر الدراسي - استبانة تقويم خبرات طلاب الدراسات العليا البحثية والمهنية - استبانة الخريجين - استبانة قطاع الأعمال (جهات التوظيف) - استبانة أعضاء هيئة التدريس - استبانة الموظفين. وقامت عمادة التطوير والجودة باستطلاع رأي الكليات في الاستبيانات التي تم إعدادها، وتم الاستجابة للمقترحات المتفق عليها والمبنية على الضوابط العلمية لبناء الاستبيانات. وتم إرسال الاستبيانات إلى (8) محكمين خارجيين والأخذ بملاحظاتهم حتى تم إخراج هذه الاستبيانات بالصورة الملائمة.

سابعاً: دورة إدارة التخطيط والجودة بجامعة الملك سعود (السنوية والاستراتيجية) KSU Planning and Quality Management (Annual and Strategic)

يعمل نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة على ربط الأنشطة اليومية والشهرية والسنوية بالأهداف الاستراتيجية للجامعة، بحيث لا يكون هناك انفصال بين الجودة والتخطيط الاستراتيجي، وتعتبر دورة التخطيط والجودة بالجامعة هي دورة سنوية يتم خلالها التأكد من أن كل الأنشطة التي تتم تحقق أمرين، الأول هو ضمان الجودة، والثاني هو مساهمة هذه الأنشطة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. ويتم خلال ذلك عقد عدة ورش عمل وفق جدول زمني معين تستهدف المعنيين من مدير الجامعة ووكلائه، وعمداء العمادات المساندة، وعمداء الكليات، ومديري الإدارات، واللجنة الاستشارية للجودة، ومديري البرامج الأكاديمية والتطويرية. كما تشمل هذه الدورة إعداد خطط عمل وموازنات سنوية ومراجعات وتقويماً للأداء. وفي نهاية هذه الأنشطة يتم إعداد تقرير عن تقويم أداء الجامعة، وخطة التطوير للعام الدراسي، ويرفع ذلك إلى وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم. تبدأ هذه الدورة في شهر مايو من كل عام وتنتهي في فبراير من العام الذي يليه. كما يتم ربط ذلك كله بالتخطيط وإدارة نظم المعلومات على مستوى الجامعة لتحقيق التحسين المستمر والإبداع. وقد صدرت موافقة مجلس جامعة الملك سعود بالقرار رقم 23/8/59 الصادر بجلسته الثامنة للعام الجامعي 1432/1433هـ، والمنعقدة بتاريخ 1433/6/30هـ، على إقرار نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة (الطبعة الثالثة) وباللغتين العربية والإنجليزية [8 - 11].

ثامناً: أنواع التقارير بنظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة KSU- QMS Reports

ينتج عن تطبيق نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة عدد من التقارير من أهمها:

1) تقرير الدراسة الذاتية (SSR) Self-Study Report

هذا التقرير مقتبس من هيئة تقويم التعليم، ويشمل بيانات أساسية عن الجامعة أو الكلية أو البرنامج، ثم تقويم للمعايير الإحدى عشر من الناحيتين الوصفية والكمية، ونقاط القوة، ونقاط التحسين، مع تقديم الأدلة والإحصاءات الدالة على ذلك وإرفاقها كملحقات، مع إعداد خطة للتحسين للعام الجامعي القادم، وإيضاح ما تم تنفيذه في الخطط السابقة [8, 9, 12].

2) تقرير تقويم أداء الجودة المعد من قبل مجلس المقومين (QPAR)

يشمل هذا التقرير بيانات عن العام الجامعي الذي تم فيه التقويم، واسم الجهة التي تم تقويمها، ورئيس وأعضاء فريق المقومين الذين قاموا بالمراجعة. كما يشمل التقرير جدولاً يحوي المعايير الرئيسية، والفرعية، والتحت فرعية، ومؤشرات الأداء الرئيسية، والنقاط الخاصة بها، والدرجة التوافقية للفريق الذي قام بالتقويم، والدرجة التوافقية للجهة التي تم تقويمها، والفارق بين التقويمين. كما يحوي التقرير مناقشة لأداء العام للجهة التي تم تقويم أدائها من منظور العمليات والنتائج. كما يوضح التقرير نقاط القوة أو الإنجازات، وأيضاً فرص التحسين أو الابتكارات ومناقشتها. كما يتم أيضاً إرفاق قائمة من الإحصاءات والمعلومات والوثائق الداعمة لتقويم الأداء كملاحق لهذا التقرير. كما يذيل التقرير بتوقيع أعضاء مجلس المقومين ومسؤولي الجودة بالوحدة التي تم تقويم أدائها ويعتمد من عميد /مدير هذه الوحدة [8, 9, 12].

الدروس المستفادة من إنشاء نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة

- دعم الإدارة العليا هو الأساس في إنشاء نظم للجودة بالجامعات.
- يعد التخطيط السليم وتنوع الخبرات والالتزام وتجانس فرق العمل ذا أهمية بالغة في بناء وتطبيق نظم الجودة.
- يعتبر تقرير الدراسة الذاتية من أهم مخرجات نظام إدارة الجودة، وهذا التقرير هو وثيقة مؤسسية يجب العناية بها شكلاً ومضموناً.
- الكوادر البشرية المدربة اللازمة لتشغيل الأنظمة لا تقل أهمية عن إنشاء الأنظمة نفسها.
- التوعية أساس مهم لبناء وتشغيل نظم الجودة، حيث لا يمكن أن يتجاوب من لا يدرك.
- يعتبر قياس الأداء من خلال حزمة ذات بناء جيد من مؤشرات الأداء أساساً مهماً للتطوير والتحسين المستمر.
- يعتبر التعرف على تجارب الآخرين وأفضل الممارسات والمقارنات المرجعية من أهم أدوات بناء نظم إدارة الجودة.
- لا يمكن أن يتم تطوير بدون قواعد بيانات متاحة وحديثة، ومن ثم فإن أتمتة نظم الجودة غاية في الأهمية خاصة في الجامعات كبيرة الحجم.

المصادر الرئيسية لإعداد هذه المادة العلمية

- [1] International Organization for Standardization: <http://www.iso.org/iso/home.html>.
- [2] Standards Council of Canada: <http://www.scc.ca/en/accreditation/management-systems/qms>
- [3] American Society for Quality: <http://www.asqorlando.org/> Business Dictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/quality-management-system-QMS.html>
- [4] Crosby, P.B. (1979): Quality IS Free. New York: McGraw-Hill.
- [5] Deming, W.E. (1986): Out of the Crisis. Cambridge, Mass: MIT, Center for Advanced Engineering Study.
- [6] Juran, J.M. (1988): Juran on Planning for Quality. New York: Free Press.
- [7] Craft, A.(ed.) (1994): International Developments in Assuring Quality in Higher Education. Falmer, London.
- [8] KSU-QMS Handbook (1st ed., May 2009): King Saud University Quality Management System, 330p.
- [9] KSU-QMS Handbook1 (2rd ed., May 2012): King Saud University Quality Management System, 216p.
- [10] KSU-QMS Work Book (1st ed., May 2009): King Saud University Quality Management System, 78p.
- [11] KSU-QMS Handbook2 (3rd ed., May 2012): SID (Statistics, Information and Documents) System for Practitioners, 119p.
- [12] المهيدب، عبد الله؛ عكاوي، أحمد (2014): نظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود. المؤتمر العربي

الدولي الرابع لضمان جودة التعليم، الأردن، الزرقاء، من 1-3 إبريل 2014م، ص 704-715.

- [13] NIST (2009): Malcom Baldrige National Quality Award 2009, Criteria for Performance Excellence, National Institute of Standards and Technology, US Department of Commerce, Washington, DC. Available at www.nist.gov.
- [14] Tummala, V.M. and Tang, C.L. (1994): Strategic quality management, Malcon Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: core concepts and comparative analysis. Annual Journal of IIE (MK), Hong Kong, December, pp. 4055-.
- [15] NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008), Standards for Quality Assurance and Accreditation of Higher Education Institutions (June 2008).
- [16] NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008), Self Evaluation Scales for Higher Education Institutions (June 2008).
- [17] NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008), Handbook for Quality Assurance and Accreditation in Saudi Arabia (Part 1), The System for Quality Assurance and Accreditation (March 2008).
- [18] NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008), Handbook for Quality Assurance and Accreditation in Saudi Arabia (Part 2), Internal Quality Assurance Arrangements (March 2008).
- [19] NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008), Handbook for Quality Assurance and Accreditation in Saudi Arabia (Part 3), External Reviews for Accreditation and Quality Assurance (March 2008).



وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير
عمادة التطوير والجودة

|  @DoD_KSU |  DoDKSU |  DoDKSU