



جامعة المستقبل  
Mustaqbal University  
أول جامعة أهلية بمنطقة القصيم

# سياسة ونظام توكيد جودة الإدارات في جامعة المستقبل

إعداد  
اللجنة الدائمة للجودة والاعتماد

الإصدار الأول  
يناير 2025



## بطاقة تعريف السياسة

سياسة ونظام توكيد جودة الإدارات في جامعة المستقبل  
UOM-QA-QAD-POL-004-V1-Ar  
تنظيم العمل داخل إدارات الجامعة  
اللجنة الدائمة للجودة والاعتماد  
معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب  
أيزو 9001  
سياسة ونظام الجودة في جامعة المستقبل  
جميع إدارات الجامعة  
اللجنة الدائمة للجودة والاعتماد  
يناير 2025  
مخطط كل عامين  
يناير 2025

مسمى السياسة  
الكود  
الغرض  
المالك  
المرجعية

نطاق التنفيذ  
جهة الاعتماد:  
الإصدار الأول  
المراجعة  
الإصدار الحالي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## المحتويات

### مقدمة الدليل

#### 1. سياسة ونظام ضمان جودة الإدارات

##### 1.1 مقدمة

##### 2.1 سياسات ضمان جودة الوحدات الإدارية

##### 3.1 مراحل دورة ضمان الجودة على مستوى الإدارات

##### 4.1 مراحل دورة توكيد الجودة على مستوى الجامعة

##### 1.4.1 المرحلة قصيرة الأمد

##### 2.4.1 مرحلة طويلة الأمد

#### 2. معايير نظام جودة الإدارات

#### 3. ارتباط معايير جودة الإدارات مع معايير الأيزو والاعتماد المؤسسي

##### 1.3 ارتباط معايير جودة الإدارات مع معايير الأيزو

##### 2.3 تشابه معايير جودة الإدارات مع معايير مركز التقييم والاعتماد الأكاديمي

#### 4. مؤشرات أداء أساسية للإدارات المشمولة بالنظام

##### 1.4 الإدارات المشمولة بالنظام

##### 2.4 مؤشرات موحدة لقياس أداء الوحدات الإدارية

##### 1.2.4 مفهوم المؤشرات

##### 2.2.4 مؤشرات أساسية مقترحة

#### 5. المراجعة الداخلية لجودة عمليات الإدارات

##### 1.5 مقدمة

##### 2.5 مفهوم المراجعة

##### 3.5 إجراءات المراجعة

##### 4.5 ما بعد المراجعة

### خاتمة

## مقدمة الدليل

إن الحمد لله نحمده ونستغفره ونستعين به ونستهديه، ونصلي ونسلم على نبينا محمد ﷺ صلوات ربي وتسليماته عليه وعلى آله وصحبه وسلم أما بعد،،،

يتم دعم العمليات التعليمية وتسييرها خلال العديد من الإدارات في الجامعة، مثل إدارة القبول والتسجيل وإدارة مصادر التعلم وإدارة البحث العلمي وإدارة تقنية المعلومات إلخ. ولكي نؤكد الجودة الشاملة للعملية التعليمية تم إنشاء نظام ومعايير جودة للإدارات بالجامعة، ويستلزم تأكيد جودة الإدارات دراسة جميع أوجه وأنشطة وخطوات أنشطة الإدارة وتقييمها بغرض تحقيق الجودة في كل منها، وذلك في النهاية يحقق جودة جميع أنشطة الجامعة في محاورها التعليمية والبحثية والأنشطة النابعة من مسؤولية الجامعة تجاه المجتمع، مما يحقق هدف الحصول على الاعتماد المؤسسي للجامعة وكذلك الاعتماد الأكاديمي لبرامجها.

وتقدم الجامعة هذا الدليل "سياسة ونظام تأكيد جودة الإدارات في جامعة المستقبل" ليكون مرشدا للإدارات والوحدات الإدارية لترتيب خططها وأعمالها وأنشطتها لتحقيق الجودة المنشودة، وكذلك دليلا للمقيمين أعضاء فرق المراجعة الداخلية لضبط عملية التقويم لتلك الإدارات. نسأل الله أن ينفع بهذا الدليل، وأن يتقبله منا عملا مخلصا لوجهه، نرجو به ثوابه سبحانه وتعالى.



## الفصل الأول

# سياسة ونظام ضمان جودة الإدارات

### 1.1 مقدمة

يعرف توكيد الجودة بأنه مجموعة الأنشطة التي يجب أن تؤدي للتعرف على المصادر التي تتسبب في حدوث مشاكل أو عيوب، والتعامل مع هذه المصادر لتجنب حدوث المشاكل أو العيوب في العمليات قبل أن تحدث، وذلك على عكس مراقبة الجودة التي تختبر مخرجات العمليات لتحديد أوجه القصور فيها بعد حدوث المشاكل والعيوب بالفعل.

تدعم العمليات التعليمية ويتم تسييرها خلال العديد من الإدارات في جامعة المستقبل، مثل إدارة القبول والتسجيل وإدارة مصادر التعلم وإدارة شؤون الطلاب والخريجين وإدارة البحث العلمي وإدارة تقنية المعلومات وغيرها. ولكي نؤكد الجودة الشاملة للعملية التعليمية تم إنشاء نظام ومعايير جودة الإدارات بالجامعة، والذي يتوافق مع سياسة ونظام الجودة المؤسسي للجامعة.

يستلزم توكيد جودة الإدارات دراسة جميع أوجه أنشطة وخطوات عمليات الإدارة وتحقيق الجودة في كل منها. هذا يتطلب ما يلي:

1. الوضوح والشفافية وتوفير معلومات واضحة ودقيقة لأصحاب المصلحة (ذوي العلاقة) الداخليين والخارجيين.
2. تحديد أهداف واضحة ودقيقة لتلك الجهات والتي يجب أن تتفق مع رسالتها والتي يجب أن تكون متفقة بدورها مع رسالة الجامعة.
3. التأكد من توفر الشروط اللازمة لتحقيق أهداف الإدارات بفعالية والاستمرار في المحافظة عليها.
4. التزام جميع منسوبي تلك الجهات وانخراطهم في عمليات توكيد الجودة، ومشاركتهم الفعالة في كافة الأنشطة.
5. مشاركة المستفيدين من تلك الإدارات في عمليات التقييم.

تتبع جامعة المستقبل سياسة للجودة تتسق مع معايير الجودة المعتمدة في المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي. وتحرص الجامعة على الحصول على الاعتماد المؤسسي وديمومته. كما أنها ملتزمة بحث ومتابعة وتقويم جميع برامجها وفقاً لمعايير الجودة الأكاديمية والإدارية، حتى جعلته جزءاً رئيساً من رسالتها التي تنص على: "تقديم تعليم وتمهين متميز، وتعزيز الابتكارية والشراكة؛ وفاءً باحتياجات مجتمعتنا". يعد الهدفان الأولان من الخطة الاستراتيجية هما المحركان لإجراءات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعة، حيث أنهما يتمحوران حول تجويد الممارسات ورفع كفاءة الأنشطة بما ييسر الحصول على

## الاعتماد المؤسسي والبرامجي.

أهداف الجامعة الاستراتيجية كما في الخطة الاستراتيجية الأولى للجامعة (2020-2025) هي كما يلي:

1. مؤسسة الممارسات الجيدة وحوكمتها وأتمتتها والحصول على الاعتماد المؤسسي.
  2. تطوير جودة التعليم والتعلم والحصول على الاعتماد البرامجي.
  3. التمكين العلمي والمهاري والمهني لخريجي الجامعة.
  4. تطوير منظومة البحوث والتطوير والدراسات العليا.
  5. توفير بيئة محفزة للابتكارات والخدمات المجتمعية ذات القيمة المستدامة.
  6. تعزيز الشراكات التعليمية والبحثية والمجتمعية.
  7. تنمية الموارد الذاتية للجامعة وتنويع مصادر دخلها واستدامتها وتسويق خدماتها ومنتجاتها.
- وهناك العديد من مبادرات الخطة الاستراتيجية التي ترتبط مباشرة أو بطريقة غير مباشرة بتطبيق نظام الجودة ومن ثم الحصول على الاعتمادات المؤسسية والبرامجية. ومن هذه المبادرات المبادرة الأولى والسابعة والتاسعة والثانية عشر والثالثة عشر وغيرهم. والجدول رقم 1 يعرض جميع مبادرات الجامعة البالغ عددها 33 مبادرة.

جدول 1: مبادرات الخطة الاستراتيجية

| رمز المبادرة | المبادرة الاستراتيجية                                     |
|--------------|-----------------------------------------------------------|
| م 1          | مبادرة الاعتماد المؤسسي.                                  |
| م 2          | مبادرة إعداد خطة للبحوث والتطوير D&R                      |
| م 3          | مبادرة لتأسيس مجلة الجامعة المحكمة (مجلة المستقبل العلمي) |
| م 4          | مبادرة تأسيس مركز خدمات بحثية واستشارية وتدريبية          |
| م 5          | مبادرة التدريب المهني الإلكتروني                          |
| م 6          | مبادرة التوعية لمستقبل مزدهر.                             |
| م 7          | مبادرة الاعتماد البرامجي                                  |
| م 8          | مبادرة تخصصات/وظائف المستقبل                              |
| م 9          | مبادرة تطوير وسائل التعليم والتعلم                        |
| م 10         | مبادرة تقديم برامج مهنية متنوعة ومرنة                     |
| م 11         | مبادرة خدمات الخريجين                                     |
| م 12         | مبادرة التعليم الإلكتروني                                 |



|      |                                                                     |
|------|---------------------------------------------------------------------|
| م 13 | مبادرة إشراك محاضرين أكفاء وطنيين ودوليين.                          |
| م 14 | مبادرة تطوير الجوانب القانونية واللوائح والحوكمة                    |
| م 15 | مبادرة تطوير الهيكل التنظيمية                                       |
| م 16 | مبادرة أتمتة الإدارة والتخطيط الاستراتيجي (نظام العدادات Dashboard) |
| م 17 | مبادرة تحسين التصنيف الدولي للجامعة                                 |
| م 18 | مبادرة دراسات عليا مع جامعات مرموقة وطنياً ودولياً                  |
| م 19 | مبادرة الاستقطاب والاستبقاء والرضا الوظيفي                          |
| م 20 | مبادرة تحسين البنية التحتية الإلكترونية للجامعة.                    |
| م 21 | مبادرة تحسين الموقع الإلكتروني للجامعة.                             |
| م 22 | مبادرة دراسة الرسوم وجدولتها وآليات دفعها                           |
| م 23 | مبادرة تطوير الصيانة والمرافق                                       |
| م 24 | مبادرة الاشتراك في بعض قواعد المعلومات العالمية                     |
| م 25 | مبادرة تطوير الشراكات البحثية والاستثمارية والمجتمعية               |
| م 26 | مبادرة دعم البرامج المجتمعية                                        |
| م 27 | مبادرة الترشيد                                                      |
| م 28 | مبادرة زيادة الأرباح التشغيلية وغير التشغيلية                       |
| م 29 | مبادرة تطوير البعد التسويقي والإعلامي                               |
| م 30 | مبادرة قناة الجامعة على اليوتيوب                                    |
| م 31 | مبادرة الاستثمار والأوقاف والتمويل                                  |
| م 32 | مبادرة تأسيس الصالة الرياضية والأنشطة الترفيهية                     |
| م 33 | افتتاح فرع للجامعة                                                  |

## 2.1 سياسات ضمان جودة الوحدات الإدارية

تتعلق عمليات ضمان الجودة بكل إدارات الجامعة، وتشكل جزءاً أصيلاً من عمليات التخطيط والإدارة الروتينية، وتركز المقاييس بشكل خاص على النواتج. يوجد لدى منسوبي الجامعة والطلبة التزام بالتحسين، كما أنهم يقومون بشكل دوري بمراجعة أدائهم وأداء الوحدات الإدارية، ويتم تقييم الجودة بناءً على أدلة مستقاة من مؤشرات أداء ومن معايير خارجية تتسم بجديتها. وترتكز سياسة الجودة بالجامعة على القواعد التالية:

1- توأمة هيكل فعال لإدارة ضمان الجودة يرتبط بالإدارة العليا، ويشمل جميع أنشطتها ووحداتها

في إطار مساعي جامعة المستقبل الطموحة للارتقاء بأدائها وبرامجها وتحقيق الأهداف المنوطة بها، بادرت الجامعة بإنشاء إدارة الجودة والاعتماد. وكان من الضروري أن تقوم الجامعة بوضع الترتيبات اللازمة لدعم تطبيق عمليات ضمان الجودة في المؤسسة ككل، وفي هذا الصدد تم إنشاء وحدات ضمان الجودة في جميع الوحدات الإدارية المختلفة داخل الجامعة وتوصيف مهامها في أدلة معتمدة، وكذلك تقييمها ومتابعة عملياتها دورياً من خلال إدارة الجودة والاعتماد واللجان الموجهة لها كاللجنة الدائمة للجودة والاعتماد.

## 2- تقديم الدعم المادي والمالي والبشري المناسب لمتطلبات ضمان الجودة

من الواجب أن تكون المؤسسة التعليمية ملتزمة بالحفاظ على الجودة وتطويرها من خلال قيادة فاعلة ومشاركة نشطة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين. وفي سبيل تحقيق ذلك قامت جامعة المستقبل بما يلي:

- تضمين مشاريع الجودة والاعتماد الاستراتيجية في خطة الجامعة التنفيذية 2020-2025.
- دعم وحدات ضمان الجودة في كافة الوحدات مالياً وبشرياً
- دعم إدارة الجودة والاعتماد بالكوادر المؤهلة والمستشارين من ذوي الخبرة وتعزيز هيكلتها بالوحدات اللازمة.

3- مشاركة جميع المستفيدين (مثل: هيئة التدريس والموظفين والطلاب) في عمليات ضمان الجودة  
يتم تطبيق أنشطة ضمان الجودة الضرورية لضمان مستوى عال من الجودة على كافة المهام والوظائف التي تتم في الجامعة ويتم إشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة والخريجين وجهات التوظيف في عمليات تقويم الأداء والتخطيط للتحسين من خلال لجان الجودة المنصوص عليها في أدلة الإدارات، بالإضافة إلى المشاركة في أعداد التقارير الدورية (كتقارير إنجاز الخطط التشغيلية السنوية) أو استطلاعات الرأي المتنوعة (كاستبانات تقويم الخدمات وقياس مدى رضا المستفيدين والمنسوبين). ويتم تشجيع إشراك جميع المستفيدين في عمليات الجودة.

## 4- توفر نظام مركزي لجمع وتوثيق البيانات وتحليلها وإدارتها وإعداد التقارير

قامت الجامعة بإنشاء عدد من المراكز والنظم المركزية لجمع وتوثيق البيانات وتحليلها وإدارتها وإعداد التقارير الدورية ومنها:

- وحدة الإحصاء والمعلومات (وللمزيد حول الوحدة يمكن الرجوع لدليلي الوحدة: دليل "وحدة الإحصاء والمعلومات" و" دليل نظام جمع وتحليل وتداول المعلومات في جامعة المستقبل").
- نظام الاتصالات الإدارية عبر الإيميلات الرسمية- التابعة لمنصة تيمز (Teams)- لمديري الإدارات والقيادات وجميع منسوبي الجامعة.



- نظام إدارة علاقات المستفيدين "داعم"، وهو نظام دعم فني إلكتروني تديره عمادة تقنية المعلومات (وللمزيد حول هذا النظام يمكن الرجوع لصفحة عمادة تقنية المعلومات على الموقع الإلكتروني للجامعة).

5- استخدام آليات وأدوات متنوعة لمتابعة الأداء وقياس معدلات التقدم على جميع المستويات تم تحديد مؤشرات خاصة لمراقبة الأداء وتم اختيار نقاط مقارنة مرجعية مناسبة لإجراء تقييم لمدى تحقيق الغايات والأهداف وجودة وظائف الجامعة الأساسية، وتم ذلك من خلال تبني المؤشرات المقترحة بواسطة المركز الوطني للتقويم والاعتماد، بالإضافة إلى مؤشرات أداء مقترحة من الإدارات المختلفة بالجامعة، ويستعرض هذا الدليل في الفصل الرابع بعض المؤشرات المقترحة. وتقوم إدارة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة بقياس ومتابعة مؤشرات أداء الخطة الاستراتيجية دورياً، كما تقوم إدارة الجودة والاعتماد من خلال وحدات ضمان الجودة في الكليات والإدارات بقياس مؤشرات الأداء المعتمدة من المركز الوطني للتقويم والاعتماد سنوياً وإعداد تقارير مفصلة حول مستويات الجودة وفقاً لنتائج القياس. ويمكن الرجوع لدليل "مؤشرات الأداء في جامعة المستقبل" للمزيد حول مؤشرات الأداء المعتمدة ودورة قياسها وآلية توظيفها في تقارير الجودة الدورية.

6- إجراء مقارنات مرجعية لأداء الجامعة المؤسسي وفق مؤشرات أداء محددة تلتزم الجامعة بإجراء مقارنات مرجعية لأدائها على مستوى المؤسسة ككل وكذلك على مستوى وحداتها على النحو الآتي:

- تقوم الإدارات والمراكز بتطبيق معايير محددة وضعتها إدارة الجودة والاعتماد تحت إشراف اللجنة الدائمة للجودة والاعتماد الأكاديمي وتتضمن تلك المعايير مقارنة أداء هذه الوحدات دورياً مع إدارات مناظرة في الجامعات السعودية.
- تقوم إدارة الجودة والاعتماد إضافة إلى متابعة تقارير مؤشرات الأداء الخاصة بالوحدات الإدارية، بتوظيف المقارنة المرجعية الداخلية لأداء الجامعة وإعداد تقرير سنوي لمؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية يتضمن أبرز نقاط القوة وفرص التحسين والتوصيات التنفيذية، وعرضه على اللجنة الدائمة للجودة والاعتماد الأكاديمي ثم مخاطبة الجهات ذات العلاقة بنتائج وتوصيات هذه التقارير.

7- الاستفادة من نتائج تقويم الأداء وقياس معدلات الرضا في التطوير والتحسين المستمر يتم ذلك على المستوى المؤسسي من خلال:

- الاستفادة من نتائج قياس استطلاعات الرأي السنوي (مثلاً: استبانة تقويم المقرر واستبانة البرنامج واستبانة جهات التوظيف واستبانة الخريجين) بصياغة توصيات تنفيذية توجه للجهات ذات العلاقة والجهات العليا.
- الاستفادة من نتائج قياس مؤشرات الأداء السنوية بصياغة توصيات تنفيذية توجه للجهات ذات العلاقة والجهات العليا.
- يتم متابعة تنفيذ هذه التوصيات التطويرية من خلال إدارة الجودة والاعتماد في دورة القياس السنوية أثناء المراجعات الداخلية (internal audits).
- وضع الخطط التنفيذية لمعالجة توصيات المراجعين المستقلين والمراجعين الخارجيين لجهات الاعتماد.
- وعلى مستوى الوحدات الإدارية يتم ذلك من خلال:
- إعداد تقارير المراجعة الداخلية الدورية وإرسال التوصيات الناتجة للوحدات سنوياً. وتقوم إدارة الجودة والاعتماد بمتابعة تنفيذ هذه التوصيات التطويرية في المراجعة الداخلية القادمة.
- إعداد تقرير تقييم كافة الوحدات الإدارية وفق معايير المركز الوطني والمعايير الإدارية وإعداد توصيات تنفيذية توجه للجهات العليا في الجامعة ويتم متابعة تحقيقها من قبل إدارة الجودة والاعتماد في دورة المراجعة التالية.

#### 8- الاستفادة من تقارير إدارة المراجعة الداخلية

- تضمن الهيكل الإداري للجامعة إدارة المراجعة الداخلية تعنى بمراقبة التزام جميع وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية باللوائح والقوانين الحاكمة.
- يتم الاستفادة من ملاحظات "إدارة المراجعة الداخلية" بالجامعة لتصويب أداء الإدارات، بما يعزز متطلبات الحوكمة والمساءلة.

#### 9- إجراء البحوث والدراسات التطويرية اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف

- تم بناء الخطط الإستراتيجية للجامعة اعتماداً على التطوير المدروس الذي تم إجراؤه.
- ولقد انخرطت الجامعة في الدراسة التطويرية المرتبطة بمشروع تقويم جودة الكليات والجامعات الأهلية الذي انطلق في عام 2020 والمستمر على مراحل.
- وتحقيقاً لهدف الجودة والاعتماد، تعد إدارة الجودة والاعتماد تقاريراً سنوية يتم فيها تحليل أداء كافة كليات وبرامج وإدارات الجامعة وفقاً لمعايير الجودة الوطنية. ويوظف في هذه التقارير كافة أدوات البحث العلمي من استطلاعات رأي وإحصاءات وتحليلات كمية ونوعية ينتج من خلالها إبراز نقاط القوة وفرص



التحسين على مستوى الجامعة ككل، ثم صياغة توصيات تنفيذية ترفع للإدارة العليا في الجامعة للتوجيه بتنفيذها ومتابعتها.

### 10- خضوع نظام ضمان الجودة للتقويم والتحسين المستمر

يتم تقويم نظام ضمان الجودة الداخلي في جامعة المستقبل سنوياً بعد انتهاء عمليات المراجعة الداخلية (internal auditing) وذلك وفق الآتي:

1. نتائج المراجعة الداخلية والممارسات التي تنفذ من خلالها المراجعة الداخلية لوحدة الجامعة الإدارية.
2. السياسات التي تقرها اللجنة الدائمة للجودة أو تقترحها على إدارة الجودة والاعتماد وفقاً للتطورات الداخلية (مثلاً: استحداث وحدات ذات علاقة بعمليات الجودة أو تغييرات في الهيكلة الإدارية على مستوى الجامعة أو القرارات الصادرة من الإدارة العليا والتي تتقاطع مباشرة مع عمليات الجودة في الجامعة) أو التطورات الخارجية (كالتغييرات في سياسات جهات الاعتماد أو التطورات التي تطرأ على معايير الجودة).

3. استطلاع آراء المستفيدين كمسؤولي الجودة في البرامج الأكاديمية والوحدات الإدارية المختلفة ويتم ذلك من خلال قنوات تواصل إلكترونية متعددة.

4. نتائج الاعتمادات الأكاديمية وما تتضمنه من ملاحظات وتوصيات مرتبطة بالجودة وبالإدارات.

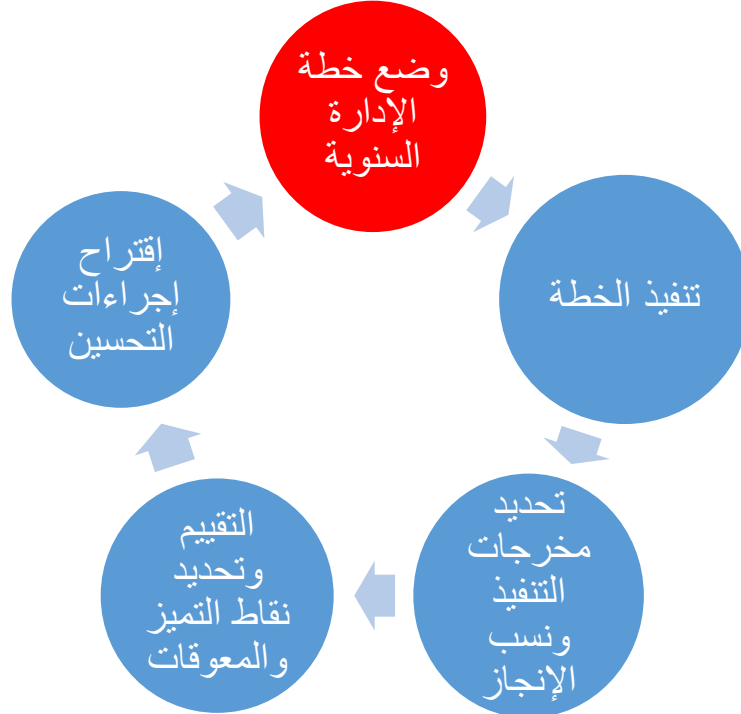
### 3.1 مراحل دورة ضمان الجودة على مستوى الإدارات

حرصاً من إدارة الجودة والاعتماد بجامعة المستقبل على تعزيز جودة الأداء داخل كل إدارة وتحقيق التميز المؤسسي، فإنها اعتمدت نظاماً متكاملاً لضمان الجودة، ومن أهم ملامحه:

- متابعة الأداء وفق المستهدفات المعتمدة.
  - التأكد من تحقيق الكفاءة والفاعلية في تنفيذ المهام.
  - تحديد فرص التحسين ومعالجة التحديات بشكل مستمر.
  - دعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات (Data-Driven Decisions).
- ويستند النظام إلى مبادئ الجودة المهنية، التحسين المستمر، والالتزام بمعايير الجامعة وخططها الاستراتيجية، ويشمل ذلك:

- التخطيط الدقيق
- التنفيذ
- قياس الأداء عن طريق مؤشرات قياس أداء
- تطبيق استبانات رضا العاملين والمستفيدين
- توثيق وتحليل البيانات

وتمثل دورة التحسين المستمر قلب نظام ضمان الجودة، ويشرح تلك الدورة الشكل التالي:



شكل 1.1: دورة التحسين المستمر

وتشمل الدورة المراحل التالية:

- 1- وضع الخطة وتنفيذها
- 2- جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء
  - يتم جمع البيانات من خلال:
  - نتائج مؤشرات الأداء (KPIs).
  - تقارير الإنجاز الدورية.
  - استبانات قياس رضا الموظفين والمستفيدين.
  - سجلات المتابعة الإدارية (الحضور، الإنجاز، جودة المهام).
  - نتائج الاجتماعات وورش العمل.
- 3- تحليل النتائج وتقييمها بناءً على المستهدفات
  - مقارنة الأداء بالمستهدف المطلوب.
  - تحليل الانحرافات الإيجابية والسلبية.



• تحديد مؤشرات التحسين.

#### 4- تحديد نقاط القوة وفرص التحسين

استنادًا إلى تحليل البيانات يتم تحديد نقاط القوة وفرص التحسين:

- نقاط القوة: هي الجوانب أو الممارسات أو النتائج التي تحققها الإدارة بشكل متميز، وتتجاوز فيها المستهدفات أو تظهر فيها كفاءة عالية في الأداء، وتسهم في تعزيز جودة العمل وتحقيق أهداف الإدارة.
- فرص التحسين: هي الجوانب أو العمليات التي لا تزال تحتاج إلى تطوير أو رفع كفاءتها، سواء لعدم تحقق المستهدف المطلوب أو لوجود ملاحظات أو فجوات في الأداء، مما يجعل تحسينها فرصة لرفع مستوى الجودة وتحقيق الأداء الأمثل.

#### 5- اقتراح إجراءات معالجة نقاط الضعف أو فرص التحسين

يتم وضع خطة تشغيلية تطويرية للتحسين معتمدة تتضمن:  
الإجراءات والأهداف المرتبط بها والجهة المسؤولة والمدة الزمنية ومؤشرات الإنجاز

#### 6- متابعة الإنجاز

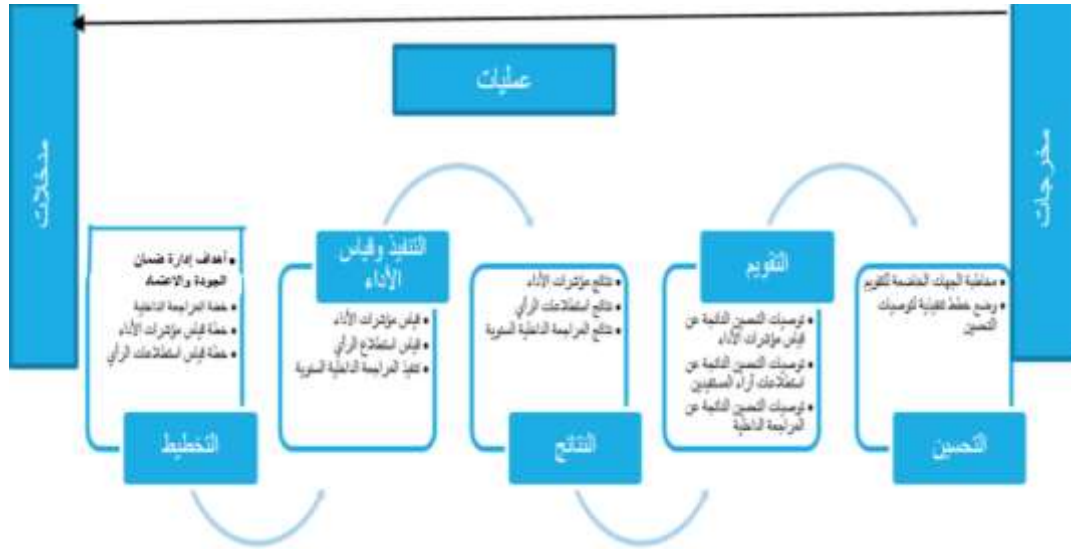
يتم متابعة إنجاز أنشطة وإجراءات الخطة التشغيلية التطويرية، وإعداد تقرير إنجاز يحدد فيه المنجز ويحدد ما لم ينجز والمعوقات واقتراحات التطوير والتحسين وتضمن في الخطة السنوية التالية.

#### 4.1 مراحل دورة توكيد الجودة على مستوى الجامعة

تتألف دورة توكيد الجودة (على مستوى الجامعة) من مرحلتين:

1. مرحلة قصيرة الأمد (سنوية).
2. مرحلة طويلة الأمد (6-7 سنوات)

#### 1.4.1 المرحلة قصيرة الأمد



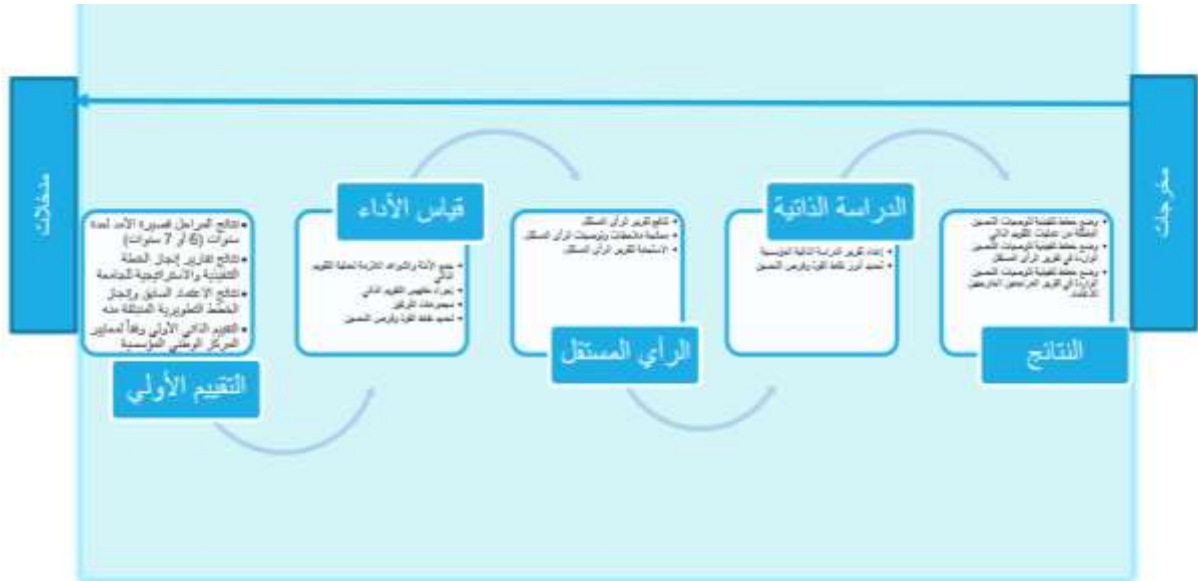
شكل 2.1: المرحلة قصيرة الأمد

تنطلق الدورة قصيرة الأمد في نهاية العام الأكاديمي كل عام وتبدأ بوضع الخطط للمراجعة الداخلية ولقياس مؤشرات الأداء ولاستطلاعات آراء المستفيدين وذلك استناداً على أهداف إدارة الجودة والاعتماد وأهداف الجودة الاستراتيجية للجامعة. ثم يليها تنفيذ هذه الخطط وقياس الأداء وتنفيذ عمليات المراجعة الداخلية، ثم جمع النتائج وتحليلها والخروج بتوصيات تحسين وفقاً لها. ثم تنتهي بمخاطبة الجهات المعنية بهذه التوصيات (مثلاً: البرامج الأكاديمية والإدارات الرئيسية والتي بدورها تضع خططاً لتنفيذها. وتعد هذه الخطط التحسينية المخرجات الأساسية لهذه المرحلة والمدخلات الأساسية لمرحلة السنة القادمة.

#### 2.4.1 مرحلة طويلة الأمد (كل 6-7 سنوات)

تتكرر هذه المرحلة كل 6 أو 7 سنوات مع بداية ونهاية دورات الاعتماد المؤسسي. وتتضمن مدخلات هذه المرحلة العديد من العناصر من أبرزها:

1. نتائج المراحل قصيرة الأمد (نتائج مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، نتائج استطلاعات الرأي، نتائج المراجعة الداخلية) لمدة 5 سنوات على الأقل.
2. نتائج تنفيذ الأهداف الاستراتيجية ومنها الأهداف المتعلقة بالجودة والاعتماد.
3. نتائج الاعتماد المؤسسي السابق وما تبعه من خطط تطويرية ومدى تنفيذها.
4. نتائج التقييم الأولي لأداء الجامعة وفقاً لمعايير المركز الوطني المؤسسية.



شكل 3.1: مرحلة طويلة الأمد (كل 6-7 سنوات)

ثم يتم تقييم كافة وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية وفقاً لمعايير المركز الوطني للمؤسسة (8 معايير) وتوثيق ذلك في مقاييس التقييم الذاتي. وتعرض نتائج هذا التقييم على رأي مستقل من خارج الجامعة ليعد تقريراً يتم فيه تقييم أداء الجامعة بشكل عام وفق المعايير المؤسسية. ثم تنتهي هذه المرحلة بإعداد تقرير الدراسة الذاتية المؤسسية مع خطط تحسينية وتطويرية لتنفيذ التوصيات الناتجة من عمليات التقييم الذاتية وتقارير الرأي المستقل. وتستمر هذه المرحلة بمتابعة تنفيذ الخطط التحسينية والتطويرية لتصبح مخرجات هذه المرحلة المدخلات الأساسية لها في دورة القياس القادمة.

## الفصل الثاني

### معايير نظام جودة الإدارات

تم تبني المعايير التالية للحكم على جودة أداء الإدارات في جامعة المستقبل:

1. التخطيط الاستراتيجي
2. الإدارة والسلطات
3. إدارة ضمان الجودة والتحسين
4. دعم المستفيدين
5. البنية التحتية والمرافق
6. الشركاء
7. التخطيط والإدارة المالية
8. الموارد البشرية
9. العلاقة مع المجتمع
10. النتائج

وتقييم الإدارات طبقاً لتلك المعايير يتم عبر تعيين مجموعة محكات مرتبطة بكل معيار، ويوضح الجدول التالي تلك التفاصيل:

جدول 1.2: معايير جودة الوحدات الإدارية

| المعايير               | المحكات                                                                                                                                                                                     |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- التخطيط الاستراتيجي | 1-1 مدى ملاءمة الرسالة،<br>2-1 جدوى بيان الرسالة،<br>3-1 تطوير الرسالة ومراجعتها،<br>4-1 استخدام بيان الرسالة،<br>5-1 العلاقة بين الرسالة والأهداف والغايات.<br>6-1 وضع التخطيط الاستراتيجي |
| 2- الإدارة والصلاحيات  | 1-2 مجلس الإدارة.<br>2-2 القيادة.<br>3-2 عمليات التخطيط.<br>4-2 النزاهة المؤسسية.                                                                                                           |



| المحكات                                                                                                                                                                                      | المعايير                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 5-2 السياسات واللوائح الداخلية.<br>6-2 المناخ التنظيمي.<br>7-2 الوحدات الداعمة والكيانات التابعة.                                                                                            |                             |
| 1-3 التزام الجامعة بتحسين الجودة.<br>2-3 نطاق تحسين الجودة.<br>3-3 إدارة ضمان الجودة.<br>4-3 استخدام المؤشرات والمعايير.<br>5-3 ضمان تطبيق المعايير من خلال هيئة مستقلة. 1-4 سجلات المستفيدي | 3- إدارة ضمان الجودة        |
| 2-4 إدارة شؤون المستفيدين<br>3-4 تخطيط وتقييم خدمات المستفيدين<br>4-4 خدمات الإرشاد والتوجيه والتوعية العامة                                                                                 | 4- دعم المستفيدين           |
| 1-5 السياسات والتخطيط والتقييم<br>2-5 جودة المرافق والتجهيزات وكفائتها<br>3-5 الإدارة والتنفيذ<br>4-5 تكنولوجيا المعلومات ودعم اتخاذ القرارات                                                | 5- الموارد والتجهيزات       |
| 1-6 وجود الشركاء ومشاركتهم في مجلس إدارة العمادة/المديرية ولجانها.<br>2-6 تعاون الإدارة مع الإدارات الأخرى، وتعاون الوحدات مع الوحدات الأخرى داخل الإدارة أو خارجها.                         | 6- الشركاء                  |
| 1-7 التخطيط المالي وإعداد الميزانية.<br>2-7 إدارة الشؤون المالية والموارد.<br>3-7 التدقيق المالي وإدارة المخاطر.                                                                             | 7- التخطيط والإدارة المالية |
| 1-8 السياسات والإدارة<br>2-8 التوظيف<br>3-8 التطوير الشخصي والمهني<br>4-8 الانضباط والشكاوى وحل النزاعات                                                                                     | 8- الموارد البشرية          |

| المحكات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | المعايير              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1-9 السياسات المؤسسية المتعلقة بالعلاقات المجتمعية<br>2-9 خدمة المجتمع والتفاعل معه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 9- العلاقة مع المجتمع |
| 1-10 الإشراف المؤسسي على أنشطة الإدارة<br>2-10 نتائج الإدارة<br>3-10 عمليات تطوير الإدارة<br>4-10 عمليات تقييم ومراجعة الأنشطة<br>5-10 وجود عملية تحسين مستمر<br>6-10 التوجيه والمساعدة الفنية للمستفيدين<br>7-10 جودة خدمة المستفيدين<br>8-10 دعم تحسين جودة الخدمات<br>9-10 مؤهلات وخبرات الموظفين<br>10-10 التدريب النوعي للموظفين<br>11-10 ترتيبات الشراكة مع الكيانات الداعمة الأخرى (الوحدات). | 10- النتائج والمخرجات |



## الفصل الثالث

### ارتباط معايير جودة الإدارات مع معايير الأيزو والاعتماد المؤسسي

#### 1.3 ارتباط معايير جودة الإدارات مع معايير الأيزو

معايير ISO 9001 هي معايير دولية لنظام إدارة الجودة تضعها المنظمة الدولية للتقييس (ISO) لمساعدة المؤسسات على تنظيم عملياتها وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها بغض النظر عن حجمها أو مجال عملها.

أيزو 9001 تحدد متطلبات اعتماد نظام إدارة الجودة بواسطة هيئة مستقلة. المعايير تعرف عبارة "منتجات وخدمات" على أنها تنطبق على الخدمات والمواد المعاملة والأجهزة والبرمجيات المقدمة للعميل. وبخلاف الغرض من المعايير والمراجع والتعريفات يوجد سبعة معايير للأيزو 9001 تتعلق بالأنشطة التي يجب اعتبارها عند تنفيذ نظام جودة الإدارة:

- 1- الغرض
- 2- المرجع
- 3- تعريفات
- 4- سياق الهيئة
- 5- القيادة
- 6- التخطيط
- 7- الدعم
- 8- العمليات
- 9- تقييم الأداء
- 10- التحسين المستمر

وحتى يسهل على الإدارات تطبيق الأيزو 9001 للحصول على هذا الاعتماد، وفي نفس الوقت تطبق المعايير المطلوبة للاعتماد المؤسسي، يجب التأكد من توافق وانسجام تلك المعايير مع معايير الأيزو. بمقارنة معايير الإدارات بتلك المطبقة في أيزو 9001 نجد ارتباطا يوضحه الجدول التالي:

جدول 1.3: ارتباط معايير جودة الإدارات مع معايير الأيزو 9001

| ملاحظات | معايير ايزو 9001 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|         | 10               | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |    |
|         |                  |   |   |   | X |   |   |   | X | X | 1  |
|         |                  |   |   |   |   | X |   |   |   |   | 2  |
|         | X                | X |   |   |   |   |   |   |   |   | 3  |
|         |                  |   | X | X |   |   |   |   |   |   | 4  |
|         |                  |   |   | X |   |   |   |   |   |   | 5  |
|         |                  |   |   | X |   |   |   |   |   |   | 6  |
|         |                  |   |   |   | X |   |   |   |   |   | 7  |
|         |                  |   |   | X |   |   |   |   |   |   | 8  |
|         |                  |   | X | X |   |   |   |   |   |   | 9  |
|         |                  |   | X |   |   |   |   |   |   |   | 10 |

### 2.3 تشابه معايير جودة الإدارات مع معايير مركز التقويم والاعتماد الأكاديمي

إن معايير جودة الإدارات تهدف عند مراعاتها إلى تحسين أعمال وإنجازات جامعة المستقبل إذا تم تبنيها. وأيضا تساعد الجامعة في الحصول على الاعتماد المؤسسي. تلك المعايير تعضد وتشابه مع معايير الجودة المؤسسية الموضوعة بواسطة مركز التقويم والاعتماد الأكاديمي كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 2.3: تشابه معايير جودة الإدارات مع معايير مركز التقويم والاعتماد الأكاديمي

| معايير جودة الإدارات |   |   |   |   |   |   |   |   |   | معايير الاعتماد المؤسسي من مركز التقويم والاعتماد الأكاديمي |  |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------------------------------|--|
| 10                   | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |                                                             |  |
|                      |   |   |   |   |   |   |   |   | X | الرسالة والرؤية والتخطيط الاستراتيجي                        |  |
|                      |   |   |   |   |   |   | X | X |   | الحوكمة والقيادة والإدارة                                   |  |
| X                    |   |   |   | X |   | X | X |   |   | التعليم والتعلم                                             |  |
|                      |   |   |   |   |   | X |   |   |   | الطلاب                                                      |  |
|                      |   | X |   |   |   |   |   |   |   | هيئة التدريس والموظفون                                      |  |
|                      |   |   | X |   | X |   |   |   |   | الموارد المؤسسية                                            |  |



| معايير جودة الإدارات |   |   |   |   |   |   |   |   |   | معايير الاعتماد المؤسسي من<br>مركز التقويم والاعتماد الأكاديمي |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------|
| 10                   | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |                                                                |
| X                    |   |   |   |   |   | X |   |   |   | البحث العلمي والابتكار                                         |
|                      | X |   |   |   |   |   |   |   |   | الشراكة المجتمعية                                              |

معيار "الرسالة والرؤية والتخطيط الإستراتيجي" يشابه معيار "التخطيط الاستراتيجي" في نظام جودة الإدارات. معيار "الحوكمة والقيادة والإدارة" في معايير مركز التقويم والاعتماد الأكاديمي يشابه معياري "الإدارة والسلطات" و "إدارة ضمان الجودة". في نظام جودة الإدارات. معيار "التعليم والتعلم" يشمل مخرجات العملية التعليمية وكيفية تحسينها، ولذا فهو يتشابه مع معايير "دعم المستفيدين" و "إدارة ضمان الجودة" و "الشركاء" و "النتائج". معيار "الطلبة" يشابه "دعم المستفيدين" حيث أن الطلبة هم المستهدفون من العملية التعليمية والمتعاملين (المستفيدين) مع العمدات والإدارات هم المستهدفون. معيار "أعضاء هيئة التدريس والموظفون" يفحص وضع الموارد البشرية في الجامعة، ولذا يشابه معيار "الموارد البشرية" في نظام جودة الإدارات، بينما يتشابه معيار "الموارد المؤسسية" مع معياري "البنية التحتية والمرافق" و "التخطيط والإدارة المالية" باعتبارهما يفحصان الموارد المادية. معيار "البحث والابتكار" يشابه معياري "دعم المستفيدين" و "النتائج" باعتبار الأول ناتج الأنشطة الجامعية الآخرين ناتج عمل الإدارات. معيار "الشراكة المجتمعية" يشابه ويمثل معيار "العلاقة مع المجتمع" في نظام جودة الإدارات.

## الفصل الرابع مؤشرات أداء أساسية للإدارات المشمولة بالنظام

### 1.4 الإدارات المشمولة بالنظام

تخضع جميع الإدارات والمراكز في جامعة المستقبل لنظام الجودة بها وبيان الإدارات كالتالي:

- إدارة التخطيط الاستراتيجي
- إدارة الجودة والاعتماد
- إدارة المراجعة الداخلية
- إدارة الميزانية
- إدارة القبول والتسجيل
- إدارة شؤون الطلبة والخريجين
- إدارة البحث العلمي
- إدارة مصادر التعلم
- إدارة التدريب
- إدارة الدراسات العليا
- إدارة المسؤولية المجتمعية
- إدارة "إدارة المخاطر"
- إدارة تقنية المعلومات
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد
- إدارة التعاون الدولي وتبادل المعلومات
- إدارة الشؤون القانونية
- الإدارة المالية
- إدارة المرافق والمخزون
- إدارة العقود والمشتريات
- إدارة التسويق
- إدارة الإعلام والاتصال المؤسسي
- إدارة الأمن والسلامة



- مركز المستقبل للابتكار
- معهد المستقبل للدراسات والاستشارات
- وحدة الإحصاء والمعلومات

## 2.4 مؤشرات موحدة لقياس أداء الوحدات الإدارية

### 1.2.4 مفهوم المؤشرات

تعد مؤشرات الأداء من أهم الأدوات لتقييم جودة الأداء الأكاديمي وأيضاً الإداري، ومن أبرز الممارسات التي تسهم في دعم صناعة القرار وعمليات المتابعة والتطوير والتحسين المستمر. واستكمالاً لجهود التقويم والتحسين للعمادات المساندة والإدارات تم اقتراح مجموعة أساسية من المؤشرات يمكن استخدامها لقياس الأداء في إدارات جامعة المستقبل.

وسوف نقدم شرحاً مفصلاً للمؤشرات المقترحة في نظام الجودة الداخلي في جامعة المستقبل، وفقاً لجداول زمنية محددة توضح دورات القياس، بالإضافة إلى آلية موحدة لتحديد القيم المستهدفة على ضوء مستهدفات الخطة الاستراتيجية للجامعة.

هناك مدى واسع من الأدلة المتنوعة يمكن استخدامها، ولكن لكي يمكن استخدام جزء كبير من الأدلة لابد من اتخاذ قرارات بالنسبة لبنود من المعلومات والتي يمكن التعبير عنها بشكل كمي وتستعمل كمؤشرات على الأداء. تلك المؤشرات يجب تحديدها مقدماً كجزء من عمليات التخطيط. وعلى سبيل المثال عند وضع أهداف وأغراض أساسية فإن مؤشرات معينة يجب تعيينها بحيث يمكن مراقبة تحقق تلك الأهداف والأغراض بصورة مستمرة. وأيضاً من المهم للإدارات تعيين مؤشرات أداء لتطبيقها في أقسامها ووحداتها المختلفة لمراقبة وتتبع عملياتها وأدائها، ولعمل مقارنات بين الإدارات المختلفة بما يسمح للجان المؤسسة بقيادتها الإدارية بالتحكم ومراقبة جودة الأداء في المؤسسة بشكل مستمر ومتواصل. ويجب تجميع بيانات متعلقة بهذه المؤشرات بشكل مؤطر قياسي وحفظها في قاعدة بيانات مركزية.

يتطلب الاستخدام والاعتماد على تلك المؤشرات التقويم الدائم لتلك المؤشرات وتحديد مدى مناسبتها، وملائمة وفاعلية تجميع وحفظ البيانات اللازمة لحساب تلك المؤشرات، ومن ثم استعمالها للحكم على جودة أداء المؤسسة، والتخطيط المستقبلي.

### 2.2.4 مؤشرات أساسية مقترحة

هناك مجموعة مقترحة من المؤشرات يوصى بتطبيقها دورياً لقياس وتقويم أداء الإدارات في الجامعة وهي كالتالي:

- 1- مدى ملائمة رسالة الإدارة لطبيعة عملها.

- 
- 2- مدى اتساق رسالة الإدارة مع رسالة الجامعة.
  - 3- مدى رضا المتعاملين مع الإدارة على تعاملاتها.
  - 4- مدى الرضا الوظيفي لمنسوبي الإدارة.
  - 5- معدل إنهاء معاملات المستفيدين والمتعاملين مع الإدارة.
  - 6- جودة نظام أرشفة لمعاملات المستفيدين والمتعاملين مع الإدارة.
  - 7- نسبة أعداد المتعاملين مع الإدارة/الإدارة إلى القوة البشرية في الإدارة.
- ويعتمد زمن قياس ومعدل التطبيق الدوري على طبيعة عمل الإدارة.



## الفصل الخامس المراجعة الداخلية للجودة بالإدارات

### 1.5 مقدمة

تمثل المراجعة الداخلية أحد أهم أدوات ضمان الجودة في الجامعات السعودية، وهي عملية تقييم منهجية، ومستقلة، وموضوعية، تهدف إلى التحقق من مدى التزام الإدارات بالسياسات والإجراءات والمعايير المعتمدة، وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.

وتستند المراجعة الداخلية في الجامعة إلى معايير جودة الإدارات المبينة في الفصل الثاني والمتوافقة مع معايير هيئة تقييم التعليم والتدريب للاعتماد المؤسسي. ويتم تقييم أداء الإدارات بالاستناد إلى "الدليل الإرشادي للمراجعة الداخلية في جامعة المستقبل" (<https://uom.edu.sa/quality-assurance-/management>).

### 2.5 مفهوم المراجعة

#### أولاً: تعريف المراجعة الداخلية

المراجعة الداخلية هي عملية تقييم شاملة ومخططة تهدف إلى فحص أداء الإدارات، والتحقق من الالتزام بالمعايير والسياسات، وتقييم جودة العمليات، وتحديد فرص التحسين، وتقديم توصيات تطويرية قابلة للتنفيذ.

#### ثانياً: أهداف المراجعة الداخلية

##### 1. التحقق من الالتزام

- الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة
- الالتزام بمعايير الجودة الوطنية
- الالتزام بالخطة التشغيلية للإدارة.

##### 2. تحسين الأداء الإداري

- رفع كفاءة العمليات
- تعزيز جودة الخدمات
- دعم اتخاذ القرار

##### 3. تعزيز الشفافية والمساءلة

- توثيق الأداء
- تحديد الفجوات

- رفع تقارير للإدارة العليا
- 4. دعم الاعتماد المؤسسي والبرامجي
- توفير أدلة وشواهد جاهزة للتقويم الذاتي
- معالجة الفجوات قبل زيارات الاعتماد

### ثالثاً: مبادئ المراجعة الداخلية

1. الاستقلالية
  - المراجعون لا ينتمون للإدارة التي يراجعونها
  - يتم تشكيل الفرق من جهات محايدة
2. الموضوعية
  - الاعتماد على الأدلة والشواهد
  - عدم إصدار أحكام دون مستندات
3. المهنية
  - استخدام أدوات قياس معتمدة
  - الالتزام بأخلاقيات المهنة
4. السرية
  - عدم مشاركة نتائج المراجعة إلا مع الجهات المخولة
5. التحسين المستمر
  - اعتبار المراجعة جزءاً من دورة الجودة السنوية

### رابعاً: نطاق المراجعة

يشمل نطاق المراجعة:

- الهيكل التنظيمي
- السياسات والإجراءات
- الخطة التشغيلية
- مؤشرات الأداء
- الخدمات المقدمة للمستفيدين
- السجلات والوثائق
- الموارد البشرية بالإدارة



- البيئة والمرافق
- أنظمة التقنية
- مستوى الالتزام بمعايير هيئة تقويم التعليم والتدريب.

#### خامساً: أنواع المراجعة

##### 1. مراجعة دورية سنوية

- تشمل جميع الإدارات
- تعتمد على خطة سنوية

##### 2. مراجعة موضوعية

- تركز على موضوع محدد مثل:
  - إدارة المخاطر
  - رضا المستفيدين
  - الحوكمة
  - السلامة

##### 3. مراجعة متابعة

- للتحقق من تنفيذ التوصيات

##### 4. مراجعة طارئة

- عند وجود ملاحظات حرجية أو شكاوى متكررة.

#### 3.5 إجراءات المراجعة

تتم المراجعة الداخلية وفق دورة منهجية تتكون من ثلاث مراحل رئيسية، يتفرع عن كل منها مجموعة من الإجراءات التفصيلية.

##### أولاً: مرحلة التحضير للمراجعة

تشمل هذه المرحلة إعداد الأساس العلمي والتنظيمي للمراجعة.

##### 1. إعداد خطة المراجعة السنوية

تشمل:

- تحديد الإدارات المستهدفة
- تحديد نطاق المراجعة لكل إدارة

- تحديد الجدول الزمني
- تحديد الأدوات المستخدمة (نماذج - قوائم تحقق - معايير)
- اعتماد الخطة من اللجنة الدائمة للجودة

## 2. تشكيل فرق المراجعة

تشمل:

- اختيار أعضاء ذوي خبرة
- التأكد من عدم وجود تضارب مصالح
- تدريب المراجعين على المعايير والنماذج
- توزيع المهام داخل الفريق

## 3. جمع الوثائق الأولية

تشمل:

- طلب الوثائق من الإدارة
- مراجعة الخطة التشغيلية
- مراجعة التقارير السنوية
- مراجعة مؤشرات الأداء
- مراجعة الأدلة والسياسات
- تحليل استبانات رضا المستفيدين

## 4. إعداد خطة الزيارة الميدانية

تشمل:

- تحديد الأشخاص الذين سيتم مقابلتهم
- تحديد السجلات التي سيتم فحصها
- تحديد الخدمات التي سيتم تقييمها
- إعداد جدول الزيارة

## ثانياً: مرحلة تنفيذ المراجعة

تشمل هذه المرحلة تنفيذ المراجعة فعلياً.

## 1. الاجتماع الافتتاحي

تشمل:



- تعريف الفريق بنفسه
- شرح أهداف المراجعة
- توضيح نطاق المراجعة
- الاتفاق على آلية التواصل

## 2. المراجعة المكتبية

تشمل:

- فحص الوثائق
- تحليل البيانات
- مقارنة الأداء بالمستهدفات
- التحقق من الالتزام بالسياسات

## 3. الزيارات الميدانية

تشمل:

- مقابلة الموظفين
- فحص السجلات
- التحقق من تطبيق الإجراءات
- تقييم الخدمات المقدمة
- تقييم البيئة والمرافق
- التحقق من السلامة المهنية

## 4. تطبيق سلم التقييم (Rubric)

تشمل:

- تقييم كل محك بدرجة
- توثيق الأدلة
- تسجيل الملاحظات
- تحديد نقاط القوة
- تحديد فرص التحسين

## 5. الاجتماع الختامي

تشمل:

- عرض النتائج الأولية

- مناقشة الملاحظات
  - الاستماع لردود الإدارة
  - توضيح الخطوات اللاحقة
- ثالثاً: مرحلة إعداد التقرير النهائي
1. صياغة التقرير

تشمل:

- كتابة مقدمة
  - عرض المنهجية
  - عرض النتائج
  - عرض نقاط القوة
  - عرض فرص التحسين
  - كتابة التوصيات
2. مراجعة التقرير داخلياً

تشمل:

- مراجعة رئيس الفريق
  - مراجعة إدارة الجودة
  - اعتماد التقرير
3. رفع التقرير للإدارة العليا

تشمل:

- إرسال التقرير للإدارة المعنية
- إرسال نسخة للجنة الدائمة للجودة
- حفظ التقرير في النظام الإلكتروني

## 4.5 ما بعد المراجعة

تمثل مرحلة ما بعد المراجعة الركيزة الأساسية لضمان التحسين المستمر في الإدارات بجامعة المستقبل، حيث يتم فيها تحويل نتائج المراجعة إلى خطط تنفيذية قابلة للقياس والمتابعة، وضمان معالجة الفجوات، وتعزيز نقاط القوة، ورفع مستوى الجاهزية للاعتماد المؤسسي والبرامجي. وتتكون هذه المرحلة من أربع خطوات رئيسية، يتفرع عن كل منها مجموعة من الإجراءات التفصيلية.



### أولاً: إعداد خطة تنفيذ توصيات التحسين

بعد استلام الإدارة لتقرير المراجعة الداخلية، تبدأ مباشرة مرحلة إعداد خطة تشغيلية تطويرية لمعالجة التوصيات. وتتضمن هذه المرحلة الإجراءات التالية:

#### 1. تحليل التوصيات الواردة في تقرير المراجعة الإجراءات الفرعية:

- قراءة التقرير قراءة تحليلية وتحديد المحكات التي حصلت على أقل من 85%.
  - تصنيف التوصيات إلى:
    - عاجلة (يجب تنفيذها خلال شهر)
    - قصيرة الأمد (3 أشهر)
    - متوسطة الأمد (6 أشهر)
    - طويلة الأمد (عام كامل)
  - تحديد التوصيات ذات الارتباط المباشر بمعايير هيئة تقويم التعليم والتدريب وإعطائها أولوية.
- #### 2. عقد اجتماع داخلي لمناقشة التوصيات
- دعوة مدير الإدارة، مسؤولي الجودة، ورؤساء الوحدات، وأصحاب العلاقة.
  - عرض نتائج المراجعة بالأرقام والرسوم البيانية.
  - مناقشة أسباب الفجوات
  - تحديد الإجراءات المقترحة لمعالجة كل فجوة.

#### 3. إعداد الخطة التنفيذية للتوصيات تتضمن الخطة العناصر التالية:

- صياغة الإجراء التحسيني لكل توصية بشكل واضح ومحدد.
- تحديد المسؤول المباشر عن التنفيذ (اسم/وحدة/لجنة).
- تحديد المدة الزمنية بدقة (تاريخ بداية – تاريخ نهاية).
- تحديد مؤشر أداء (KPI) لقياس نجاح الإجراء، مثل:
  - نسبة تحديث الأدلة
  - نسبة رضا المستفيدين
  - عدد الإجراءات المكتملة
  - نسبة الالتزام بالسياسات
- تحديد الموارد المطلوبة (مالية- بشرية- تقنية- تدريبية).

- تحديد آلية التوثيق (محاضر- تقارير- نماذج- صور- روابط إلكترونية).
- اعتماد الخطة من مدير الإدارة ثم من إدارة الجودة والاعتماد.

#### ثانياً: متابعة تنفيذ خطة التحسين

تتولى إدارة الجودة والاعتماد متابعة تنفيذ التوصيات وفق آلية منهجية دقيقة.

#### 1. المتابعة الدورية

- رفع تقارير شهرية أو ربع سنوية من الإدارات.
- استخدام نموذج موحد يتضمن:
  - ما تم إنجازه
  - ما لم يُنجز
  - أسباب عدم الإنجاز
  - الاحتياجات

- تحديث لوحة متابعة إلكترونية على مستوى الجامعة.

#### 2. الزيارات الميدانية للتحقق

- زيارة الإدارة للتحقق من التطبيق الفعلي للإجراءات.
- فحص الأدلة والشواهد المحدثه.
- مقابلة الموظفين للتحقق من فهمهم للإجراءات الجديدة.
- التأكد من تطبيق السياسات بعد تحديثها.

#### 3. اجتماعات متابعة مشتركة

##### الإجراءات الفرعية:

- عقد اجتماعات بين إدارة الجودة ومديري الإدارات كل شهرين.
- مناقشة نسب الإنجاز، والتحديات، والحلول المقترحة.
- إعادة جدولة بعض الإجراءات عند الحاجة.

#### 4. تحديث مؤشرات الأداء

- مقارنة مؤشرات الأداء قبل وبعد تنفيذ التوصيات.
- تحليل الانحرافات.
- رفع تقرير تحليلي للإدارة العليا.

#### ثالثاً: قياس أثر التحسين



بعد تنفيذ الإجراءات، يتم تقييم أثرها على أداء الإدارة.

1. تحليل البيانات قبل وبعد التحسين

- مقارنة نتائج مؤشرات الأداء.
- تحليل نتائج استبانات رضا المستفيدين.
- قياس مستوى الالتزام بالسياسات والإجراءات.
- تقييم جودة الوثائق بعد تحديثها.

2. إعداد تقرير أثر التحسين

- توثيق ما تم إنجازه وما لم يُنجز.
- تحليل أسباب عدم الإنجاز.
- قياس أثر التحسين على:
  - جودة الخدمات
  - رضا المستفيدين
  - كفاءة العمليات
  - سرعة الإنجاز

- رفع التقرير لإدارة الجودة والاعتماد.

3. معالجة التوصيات المتبقية

- إعادة جدولة التوصيات غير المنجزة.
- توفير دعم إضافي (تدريب - موارد - أنظمة).
- رفع توصيات للإدارة العليا عند الحاجة.

رابعاً: دمج نتائج التحسين في دورة الجودة السنوية

تُعد نتائج تنفيذ التوصيات مدخلاً أساسياً لدورة الجودة قصيرة الأمد في الجامعة، وتتضمن:

1. تحديث الخطط التشغيلية للإدارة

- إدراج الإجراءات التحسينية ضمن خطة العام القادم.
- تعديل الأهداف بناءً على نتائج المراجعة.
- رفع الخطة للإدارة العليا لاعتمادها.

2. تحسين السياسات والإجراءات المؤسسية

- تحديث الأدلة والسياسات بناءً على نتائج المراجعة.

- توحيد الإجراءات بين الإدارات المتشابهة.
- رفع التعديلات للجنة الدائمة للجودة والاعتماد.
- 3. دعم الاعتماد المؤسسي والبرامجي
  - استخدام نتائج المراجعة كأدلة في التقويم الذاتي.
  - رفع مستوى الجاهزية لمتطلبات هيئة تقويم التعليم والتدريب.
  - معالجة الفجوات التي تؤثر على الاعتماد.
- 4. تعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر
  - نشر أفضل الممارسات بين الإدارات.
  - تكريم الإدارات المتميزة.
  - عقد ورش عمل حول التحسين المستمر.



## خاتمة

يمثل نظام جودة الإدارات في جامعة المستقبل إطاراً مؤسسياً متكاملًا يهدف إلى الارتقاء بكفاءة وفاعلية الأداء الإداري، وضمان جودة العمليات والخدمات المقدمة لجميع مستفيدي الإدارات داخل الجامعة وخارجها.

إن تطبيق هذا النظام ليس غاية في حد ذاته، بل هو عملية مستمرة تتطلب التزاماً مؤسسياً، ومشاركة فاعلة من جميع منسوبي الإدارات، وتعاوناً وثيقاً بين وحدات ضمان الجودة والإدارات التنفيذية، لضمان تحقيق التحسين المستمر، ورفع مستوى الأداء، وتعزيز ثقافة الجودة والحوكمة والمساءلة.

وتؤكد جامعة المستقبل أن نجاح هذا النظام يعتمد على:

- التقيد الدقيق بالسياسات والإجراءات المعتمدة
- الالتزام بدورات المراجعة الداخلية والتحسين المستمر
- توظيف البيانات ومؤشرات الأداء في اتخاذ القرار
- الاستفادة من نتائج التقويم الذاتي والمقارنات المرجعية
- الاستجابة الفاعلة لتوصيات المراجعين الداخليين والخارجيين

وبذلك يشكل هذا النظام أحد الركائز الأساسية لتحقيق الاعتماد المؤسسي والبرامجي، ودعم التميز الإداري، وتعزيز قدرة الجامعة على الوفاء برسالتها في التعليم والبحث والابتكار وخدمة المجتمع.





