

## دورالتقييم الذاتي في تحسين جودة التعليم العالي (تجارب عربية وعالمية)

م:فاطمة عبد المجيد البهليل  
المركز المتقدم للتقنية

م. هشام على الدغيس  
المركز المتقدم للتقنية

### الملخص

أصبح الاهتمام العالمي بمفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي يتزايد في الآونة الأخيرة من خلال تبنيه في العديد من المؤسسات التعليمية ، وخاصة في الدول المتقدمة . وفي المقابل لم يلق هذا المجال اهتماماً كافياً في البلدان النامية ، ومن ثم فإن الأبحاث التي أجريت في هذا المجال قليلة جداً. في مؤسسات التعليم العالي اللببية لا يزال مفهوم ضمان الجودة تجديداً نسبياً، ويبدو أن هذه المؤسسات ما تزال غير مستعدة لتنفيذ إجراءات ضمان الجودة بشكل ملائم.

يهدف هذا البحث إلى التحقق وتبسيط الضوء على أهمية استخدام عملية التقييم الذاتي كأسلوب وأداة ؛ لتحسين جودة التعليم العالي، كذلك بالتحقق في العوامل المؤثرة سواء كانت تعزز أو تعرقل تنفيذ عملية التقييم الذاتي ، وكيف يمكن لهذه العملية من تعزيز الوعي بثقافة الجودة وتحسين الأداء للمؤسسة التعليمية ،ومن ثم تشجيع المؤسسات التعليمية اللببية على الإسراع إلى تبني تنفيذ هذه العملية ؛ لتحقيق أهداف الدراسة تم استعراض أدبيات عربية وعالمية لتجارب أكاديمية مختلفة والمتعلقة بضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، والمتعلقة بضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي فإن النتائج تشير إلى أن عملية التقييم الذاتي يمكن أن توفر داعماً ودافعاً قوياً لتحسين الجودة وكفاءة الأداء بالإضافة إلى تعزيز الوعي بثقافة الجودة والتقييم لدى العاملين بهذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: ضمان الجودة، التعليم العالي، التقييم الذاتي، ثقافة الجودة

## Abstract

Quality assurance in higher education has increasingly receiving a universal concern and been embraced in numerous educational institutions, especially in developed countries. However, this field has not experienced enough attention in developing countries, and therefore, very few researches conducted in this area. In Libyan higher education institution (LHEIs), the concept of quality assurance (QA) is still relatively new and LHEIs appear not adequately ready to implement QA.

This research sets out to investigate the importance of using self-assessment practice as a technique for quality improvement in higher education (HE). It also investigates the influencing factors that may hinder or enhance the implementation of the self-evaluation process and how this process can improve the awareness of quality culture and the performance of the educational institution and thus encourage Libyan educational institutions to accelerate adopting this process. To achieve the objectives of this study a review of Arab and international literature for different academic experiments related to quality assurance in institutions of higher education.

Through a review of previous literature on quality assurance in institutions of higher education. The results indicate that the self-assessment process can provide strong

support and motivation to improve quality and performance efficiency as well as to promote awareness of quality culture and evaluation among the staff.

Keywords: quality assurance, higher education, self assessment, quality culture

المقدمة

إن الاهتمام بضمان الجودة في التعليم العالي أصبح من الأولويات البارزة في الدول المتقدمة لما يلعبه من دور محوريّ في تطور الدول وتقدمها على جميع الأصعدة، الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية. وخصوصاً مع ظهور العديد من التحديات التي تستلزم مواجهتها منها: العولمة ، وازدياد أعداد الطلبة المسجلين في التعليم العالي، ومحدودية التمويل، والتزايد المستمر في أعداد مؤسسات التعليم العالي وتنوعها، والتعليم الإلكتروني. كل هذه العوامل جعلت مؤسسات التعليم العالي تتبنى بشكل متزايد آليات وبرامج للجودة من أجل مواجهة تلك التحديات. إن مؤسسات التعليم العالي الليبية هي أيضاً ليست بمنأى عن تأثير تلك القضايا العالمية. وبما أن التجربة الليبية في تبني واعتماد نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ما تزال في مرحلة مبكرة ، ووفقاً لورشة العمل التي عقدت حول (التخطيط الاستراتيجي، وإجراءات ضمان الجودة للجامعات) خلص إلى أن "وحدات الجودة والموظفين غير مدربين تدريباً كافياً في استخدام أدوات الجودة مثل: القيام بالدراسة الذاتية (التقييم الداخلي) ، والمناظرة المرجعية، وما إلى ذلك" (FOCUS,2014). ومن هنا، فإن هذه الدراسة ضرورية؛ لأنها تحاول زيادة الوعي بأهمية استخدام عملية التقييم الذاتي كواحدة من الأنشطة الرئيسية لنظام ضمان الجودة وتحسينها، والتي يمكن من خلالها التحديد المبكر لأي نقاط ضعف لمعالجتها والقوة لتعزيزها والاستفادة منها.

## 1.1 مشكلة الدراسة

تواجه مؤسسات التعليم العالي الليبية العديد من التحديات الداخلية والخارجية والتي تستوجب مواجهتها من خلال مواكبة التوجهات العالمية نحو الجودة والاعتماد والعمل على تقديم برا مجها وفقاً لمعايير الاعتماد.

### **وتبرز مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:**

ما دور عملية التقييم الذاتي في نشر ثقافة الجودة، وتحسينها في مؤسسات التعليم العالي بناءً على تجارب أكاديمية عالمية مختلفة.

### **1.2 إجراءات الدراسة :**

سيعتمد الباحثان أسلوب العرض التحليلي لتجارب تلك الدول في عملية التقييم الذاتي للجامعات، وتقديم الاستنتاجات بشأنها.

### **1.3 أهداف البحث:**

التعرف على أهم الفوائد من تنفيذ عملية التقييم الداخلي، كذلك معرفة أهم المعوقات التي تعوق تطبيق هذه العملية.

تحديد العوامل التي من شأنها أن تعزز تنفيذ عملية التقييم الذاتي وتقديم توصيات تسهم في تعزيز ثقافة الجودة والتقييم.

### **1.4 أهمية البحث**

يكتسب البحث أهميته كونه يركز على دور التقييم في ترسيخ ثقافة الجودة وتحسينها، والذي يعتبر رافداً أساسياً في البنية التحتية لإنشاء نظم الجودة وتعزيزها لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

يكتسب البحث أهميته من خلال التوصيات التي سيقدمها من خلال التجارب المختلفة للنخب الأكاديمية التي خاضت التجربة، مما يفيد في عملية توثيق التجارب والاستفادة منها في تطوير الأداء المستقبلي.

يعد هذا البحث منطلقاً للباحثين لقياس أثر عملية التقييم الذاتي في جوانب إدارية أخرى كالقيم، والسلوك، والتطوير التنظيمي إلخ .

### **1.5 التحديات التي تواجه تطبيق الجودة وضمانها في الجامعات الليبية**

وفقاً للتقريرين الأول الصادر عن المركز الليبي لضمان الجودة والإعتماد (الجودة وضمانها في الجامعات الليبية الحكومية الواقع والطموحات، 2012)، والثاني الصادر عن الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم (الجودة وضمانها في الجامعات الليبية الحكومية، الواقع والطموحات، 2018)، حيث اشتمل التقرير الأول على دراسة لعدد (12) جامعة حكومية، بينما التقرير الثاني على (23) جامعة حكومية. بسط التقريران الضوء على بعض الصعوبات التي تواجه وتعوق مكاتب الجودة، وتقييم الأداء بهذه الجامعات وعن تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها. حيث تم إيجاز أهم النقاط على النحو الآتي:

- عدم وجود رؤية واضحة وخطة استراتيجية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي
- عدم حرص القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات على تطبيق مفهوم الجودة في جميع البرامج الجامعية .
- عدم تفويض مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء بالجامعات بالصلاحيات الكاملة للعمل من أجل التطوير والتحسين.
- عدم وجود معايير واضحة لاختيار القادة الأكاديميين.
- غياب واضح لدور مراكز ضمان الجودة والاعتماد في دعم الجامعات فيما يتعلق بنشر ثقافة الجودة وتطبيقها و ضمانها .
- إستمرار غياب التشريعات التي تعتبر الجودة خياراً استراتيجياً؛ لتطوير العملية التعليمية والبحثية في الجامعات .
- قلة الكفاءات والتأهيل والإعداد للعناصر البشرية الموكلة إليهم مهمات إدارة برامج الجودة في معظم الجامعات والكليات .
- عدم وضوح مفاهيم الجودة وضمانها
- ضعف المصادر المالية، وعدم تخصيص بند للإنفاق على برامج الجودة والأنشطة المصاحبة لها

- عدم تفويض مكاتب ضمان الجودة بالجامعات بالصلاحيات الكاملة للعمل من أجل التطوير والتحسين

- غياب المتابعة والتواصل من قبل الوزارة، و مراكز ضمان الجودة والاعتماد.

## 2. مفهوم الجودة وضمانها في التعليم العالي

### 2.1 مفهوم الجودة

يرجع مفهوم الجودة في التعليم العالي على أنه "تنفيذ مجموعة من المعايير والإجراءات التي تهدف إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، بالمواصفات والخصائص المتوقعة للمنتج أو الخدمة التعليمية، بالإضافة إلى الأنشطة والممارسات التي من خلالها يمكن تحقيق تلك المواصفات" (NQAA, 2204). ويرى Vroeijenstijn (1995, p292) أن الجودة تكمن في عين الناظر وأن أي تعريف للجودة يجب أن يأخذ في الاعتبار وجهات النظر المختلفة لأصحاب المصلحة". وهذا يتفق و مفهوم الجودة الذي تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم والذي أقيم في باريس في أكتوبر 1998 م، والذي ينص على أن الجودة في التعليم العالي مفهوم، متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته من جهة مثل: (المناهج الدراسية والبرامج التعليمية والبحوث العلمية والمباني والمرافق والأدوات وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي، التعليم الذاتي، إلخ) ومتطلبات أصحاب المصلحة من جهة أخرى مثل: (الطالب، أعضاء هيئة التدريس، هيئات الاعتماد، وسوق العمل، والمجتمع المحلي). إن لدى كل صاحب مصلحة من هؤلاء أفكاره و توقعاته الخاصة بالجودة، وبالتالي يمكن القول أن الجودة هي مسألة تفاوض بين أصحاب المصلحة، وأن كل صاحب مصلحة يحتاج إلى صياغة متطلباته بشكل واضح قدر الإمكان. في نهاية المطاف، يجب محاولة التوفيق بين جميع هذه الرغبات والمتطلبات المختلفة بقدر الإمكان، و ترجمتها إلى أهداف وغايات تسعى المؤسسة لتحقيقها. وبهذا يمكننا أن نتفق على أننا يجب أن نحاول إيجاد تعريف للجودة يناسب معظم الأفكار والتي تغطي معظم توقعات الأطراف المختلفة لأصحاب المصلحة. وهكذا، قام (Harvey

(and Green, 1993) بتصنيف مفهوم الجودة بطرق مختلفة على أساس اختلاف الرؤى لأصحاب المصلحة أو الجهات المستفيدة. هذا التعريف يشرح خمس طرق لتفسير الجودة، وهو أحد أكثر التعريفات شهرةً وإستشهاداً به في تعريفات الجودة والتي يمكن تقديمها في سياق التعليم العالي، وهي كالآتي:

*التميز (Exceptional):* إن المفهوم التقليدي للجودة في التعليم العالي يرتبط بفكرة "التميز"، ويكون التركيز هنا على مدى المستوى العالي والاستثنائي من التحصيل والإنجاز الأكاديمي. وهنا تتحقق الجودة إذا تم تجاوز المعاييرالموضوعة.

*الثبات أو الكمال (Perfection or consistency):* يركز على العملية ويضع المواصفات التي تهدف إلى تحقيقها. ويرتبط معنى الجودة في هذا السياق بمفهوم "الخلو من العيوب، وتنفيذ الأشياء الصحيحة من المرة الأولى". وهذا المفهوم لا يمكن تطبيقه في سياق التعليم حيث لا يمكن أن يكونوا كل الطلبة متساويين، ولكن من جهة أخرى يمكن تطبيقه في مجالات أخرى مثل: ثبات وكمالها القرارات الأكاديمية وكذلك موثوقية المعلومات الإدارية.

*الملائمة مع الغايات (Fitness for purpose):* الحكم علي الجودة من حيث مدى استيفاء المنتج أو الخدمة لغرضها المطلوب. والذي يُحدد عادةً من قبل العميل. أما في التعليم فتكون هذه الغايات محددة من قبل المؤسسة أو هيئات خارجية، بحيث تعكس رسالة تلك المؤسسة وأهدافها.

*القيمة مقابل الثمن (Value for money):* تقييم الجودة من خلال العائد على الإستثمار أو الإنفاق. إنّ مفهوم القيمة مقابل الثمن في سياق التعليم يتماشى تماماً ومفهوم المسؤولية أو المساءلة، فالخدمات العامة للمجتمع ومن ضمنها التعليم منوط بها أن تتحمل المسؤولية سواء أمام الجهات الممولة للعملية التعليمية أو الطلبة باعتبار استثمارهم أيضاً في التعليم العالي.

*التحول (Transformation):* ينظر إلى الجودة هنا كعملية تغيير، حيث أنها في التعليم العالي تضيف قيمة للطلاب من خلال تجربة التعلم الخاصة بهم. ومن ثم

فإن الجودة بهذا المفهوم هي عملية تحول مستمر للمشاركين، والتي تقود إلى تعزيز العمل وتمكينه.

من خلال المفاهيم السابقة يمكن تعريف الجودة في التعليم بشكل عام على أنها تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعالة، وأن هذه الأهداف والغايات تعكس متطلبات جميع أصحاب المصلحة بطريقة مناسبة.

## 2.2 مفهوم ضمان الجودة

وفقاً للجمعية الأمريكية للجودة (2011)، فإن ضمان الجودة هو "الأنشطة المخطط لها والمنظمة التي تنفذ في نظام الجودة بحيث يتم الوفاء بمتطلبات الجودة لمنتج أو خدمة". وبشكل عام وضمن نطاق التعليم فإن ضمان الجودة هو مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة للتأكد من أن مخرجاتها تلبى المعايير المعدة من عملائها أو غيرها من المؤسسات المانحة للاعتماد. كما يمكن تعريفه أيضاً على أنه مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعكس بدقة وبشكل شامل جوهر حالة التعليم، متضمنة (مدخلات ومخرجات العملية التعليمية والتغذية الراجعة أو ردود الأفعال)، بالإضافة إلى استمرار الأنشطة التفاعلية والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة المناسبة في مجتمع معين (الدجني، 2010).

ويرى Srikanthan and Dalrymple (2004, p276) أن "ضمان الجودة يمكن أن ينظر إليه على أنه يتضمن عنصرين هما التحسين والمسؤولية". وينصحون بضرورة التركيز بشكل أساسي على التحسين، في حين ينبغي أن تكون المسؤولية كنتيجة لهذا التحسين.

### 2.2.1 الغرض من ضمان الجودة

وفقاً ل (Harvey and Newton, 2005) توجد أربعة أغراض رئيسية لضمان الجودة الخارجي في التعليم العالي هي: المسؤولية، والرقابة، والمطابقة، والتحسين.

*المسؤولية: تعني أن على المؤسسة التعليمية أن تتحمل مسؤولياتها اتجاه الخدمة التعليمية التي تقدمها لأفراد المجتمع نظير المال الذي ينفقونه، وفي هذه الحالة يتوافق مصطلح (المسؤولية) مع تعريف الجودة "القيمة مقابل الثمن".*

*الرقابة: هنا تعني التحقق من سلامة ونزاهة قطاع التعليم العالي ونزاهة وأن المعايير والممارسات لا يتم انتهاكها أو إضعافها. إن جانب التحقق والرقابة لتقييم الجودة يتناول بشكل أساسي مدى امتثال المؤسسة للمعايير الموضوعية.*

*المطابقة: تعني ضمان أن مؤسسات التعليم العالي تمثل وتتنبئ الأساليب والإجراءات المطلوبة من قبل هيئات الاعتماد وأنها تطبق بالشكل المناسب، وتؤدي إلى تحقيق الجودة من خلال ملاءمتها للمعايير المطلوبة.*

*التحسين: تهدف استراتيجية الجودة في هذا المجال إلى التشجيع والدفع ناحية النظر الى الأداء المستقبلي بدلاً من إصدار الأحكام بشأن الإجراءات السابقة. إن المعايير والمنهجيات المستخدمة هنا معدة لتعزيز الظروف نحو تحسين الجودة، وأن التركيز ليس على الرقابة؛ بل على تحسين الجودة.*

## 2.2.2 العلاقة بين التحسين والمسؤولية:

معظم الدراسات التي تتناول العلاقة بين العنصرين الرئيسيين لضمان الجودة (التحسين والمسؤولية) تسعى إلى التحقق فيما إذا كان هذان العنصران متضاربين ومدى إمكانية تحقيق التوازن بينهما (Vroeijenstijn, 1995). يشير Thune, (1996) إلى أنه كثيراً ما يُدعي أن التحسين والمسؤولية لا يمكن دمجها بما أن هناك معارضة فيما يتعلق بطريقة كل منهما. ومع ذلك ، فإنه يقترح دمج التحسين والمسؤولية من خلال إستراتيجية متوازنة. وهناك آراء أخرى تقول أن المسؤولية يمكن أن تسهم بشكل كبير في جعل التعليم العالي أكثر فعالية من حيث التكلفة عنه من تعزيز الجودة. في المقابل ، هناك حجج أخرى تدعم التوافق القائم بين التحسين والمسائلة ، وأنهما يرتبطان ارتباطاً وثيقاً، ولا يمكن تناولهما بشكل منفصل. ويضيف (Stensaker, 2003) إلى أن النقاش حول "المسؤولية و التحسين" قد أضاف

مزيداً من التوضيح حول كيفية حدوث التحول (Transformation) في التعليم العالي. ويقول (Woodhouse, 1999) إن بعض البحوث يؤكدون على أنّ التحسين والمسؤولية لا يمكن الفصل بينهما، طالما أن المسؤولية غالباً ما يعاد التعبير عنها بأنها تركز على تحسين الجودة.

### 2.3 مفهوم الاعتماد:

هو نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والإرتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية، وهو أداة فعالة ومؤثرة على ضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطويرها. ويُعتبر الاعتماد عملية ضمان الجودة، إذ هو بمثابة إقرار من قبل الحكومة الخارجية أو السلطات المهنية بأن مزودي الخدمات قد امتثلوا لمجموعة المعايير المطلوبة (NQAA, 2004).

### 2.4 التقييم الخارجي

العملية التي تقوم بموجبها هيئة خارجية متخصصة بجمع البيانات والمعلومات والأدلة حول مؤسسة أو برنامج معين، من أجل الإدلاء ببيان حول جودتها. عادة ما يجري التقييم الخارجي بواسطة فريق من الخبراء الخارجيين أو النظراء أو المفتشين. وتقع مسؤولية الإعداد لإجراء التدقيق الخارجي على مركز ضمان الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية في ليبيا كونه جهة الاعتماد المحلي.

### 2.5 مفهوم التقييم الذاتي

يعتبر التقييم الذاتي أداة مؤسسية لضمان وتحسين جودة عملية التعليم فيها، وهي عبارة عن مجموعة من الخطوات الإجرائية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والعاملون والطلاب والخريجون وجهات التوظيف، وأعضاء المجتمع المحلي، ومن تراه المؤسسة يمكن الاستفادة منه، بهدف تقييم مؤسساتهم بأنفسهم على أساس المعايير المعطاة من الجهة المانحة للاعتماد. ويهدف التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم الجامعي إلى التعرف على درجة التوافق بين الممارسات السائدة في الجامعة وبين المعايير في مجالاتها المختلفة، وجوانب القوة والضعف في الأداء الجامعي في ضوء

متطلبات الوصول إلى معايير الجودة والاعتماد، وتحديد نقطة الإنطلاق في بناء وتنفيذ خطط التحسين المستمر، لتحقيق متطلبات معايير الجودة والاعتماد. ومن ناحية أخرى تعتبر الخطوة الأولى نحو الإعداد لعملية التدقيق الداخلي، والتي تمهد للزيارة الميدانية لفريق التدقيق الخارجي: لمنح الاعتماد. (دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي الليبية، 2011).

ويعرفه (علام، 2003) على أنه "مجموعة الإجراءات التي يقوم بها فريق من المعنيين بهدف تحديد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في أداء المؤسسة في ضوء معايير محددة بغرض تحسين الأداء، ويهتم التقييم المؤسسي بالإجابة على الأسئلة المتعلقة بجوهر المؤسسة ومكوناتها وجودة أدائها وفعاليتها".

كما عرفته الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر (2011) على أنه أداة لتوصيف وتشخيص الوضع الحالي للمؤسسة / للبرنامج بما في ذلك عناصر القوة التي يتميز بها وكذلك مجالات الضعف التي تؤثر سلباً على أدائه، إضافة إلى الخطة المستقبلية التي تتضمن التصرفات والأنشطة الممكنة لمعالجة عناصر الضعف به وتمكنه من تحسين وتعزيز الجودة بصورة موضوعية ومبنية على الشواهد والبراهين المادية وليس على مجرد الإنطباعات أو المعلومات غير الدقيقة

2.5.1 أهداف عملية التقييم وفقاً للمركز الليبي لضمان الجودة والاعتماد (2008)

1. تحقيق المعايير العامة والمقبولة للممارسات الجيدة.
2. تحديد مدى تحقق أهداف البرنامج التعليمي من حيث الدرجة والجودة.
3. إعطاء نظرة شاملة عن كل الوظائف والأنشطة والعمليات بالبرامج الأكاديمية المستهدفة.
4. التعرف على مستوى الطلاب وسبل الارتقاء بأدائهم.
5. التعرف على حاجات العاملين بالمؤسسة من أعضاء هيئة تدريس وموظفين فيما يتعلق بالتدريب والتطوير.

6. التعرف على المناهج الدراسية وآلية تنفيذها وتقييمها ومحاولة تطويرها.
7. تزويد البرامج الأكاديمية بالأدلة والشواهد من أجل استخدامها في سياسات التخطيط وتطوير العملية التعليمية.
8. التأكد من جودة مخرجات العملية التعليمية بالمؤسسة.
9. التأكد من تطبيق المؤسسة لإجراءات التقييم المستمر بناءً على نتائج التقييم.

#### 2.5.2 مقاييس التقييم الذاتي المؤسسي

تهدف مقاييس التقييم الذاتي إلى تقديم المساعدة للقائمين على إدارة البرامج والمسؤولين في مؤسسات التعليم العالي في مجال التخطيط، والمراجعة الذاتية، وإستراتيجيات تحسين الجودة. وقد قام المركز الليبي لضمان جودة وإعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية في ليبيا بوضع مجموعة من المعايير لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي وإعتمادها، حيث تنقسم هذه المعايير الى معايير خاصة بالإعتماد المؤسسي وأخرى للإعتماد البرامجي، وتتضمن معايير الإعتماد المؤسسي تسعة معايير رئيسية يندرج تحتها 168 مؤشراً للممارسات الجيدة، فيما تتكون المعايير الخاصة بالإعتماد البرامجي من ثمانية معايير رئيسية متضمنة 134 مؤشراً للممارسات الجيدة والتي تحقق هذه المعايير وفقاً لإصدار 2016. وهي مبنية بصورة عامة على تلك الممارسات الجيدة المتعارف عليها في قطاع التعليم العالي على مستوى العالم سواء فيما يتعلق (بالمدخلات، أو العمليات، أو المخرجات)، وقد تم تكيفها لتلائم مع طبيعة الظروف التي تكتنف التعليم العالي فيليبيا. وهي على النحو التالي:

أولاً: معايير الإعتماد المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي:

ويشمل تسعة معايير رئيسية وهي: التخطيط، القيادة والحوكمة، هيئة التدريس والكوادر المساندة، البرامج التعليمية، الشؤون الطلابية، المرافق وخدمات الدعم التعليمية، البحث العلمي، خدمات المجتمع والبيئة، ضمان الجودة والتحسين المستمر.

ثانياً: معايير الاعتماد لبرامج الدراسات الجامعية:

وتشمل ثمانية معايير رئيسية وهي: التخطيط والتنظيم الإداري ، البرنامج التعليمي، هيئة التدريس والكوادر المساندة، الشؤون الطلابية، المرافق وخدمات الدعم التعليمية، البحث العلمي، خدمات المجتمع والبيئة، ضمان الجودة والتحسين المستمر .

**2.6 دور التقييم الذاتي في تعزيز ثقافة الجودة وتحسينها:**

قدم اتحاد الجامعات الأوروبية (EUA, 2006. P10) تعريفاً لثقافة الجودة على أنها: "يرجع مفهوم ثقافة الجودة الي ثقافة المؤسسة والتي تهدف إلى تعزيز الجودة بشكل دائم وتتكون من عنصران: العنصر الأول ثقافي/ نفسي ويعود الى الأفراد أنفسهم وما يحملونه من قيم مشتركة ومعتقدات وتوقعات وكذلك ما مدى التزامهم بالجودة ، أما العنصر الثاني فهو هيكلي/ إداري يعود الى العمليات المحددة والتي تهدف الى تعزيز الجودة وكذلك إلى تنسيق جهود الأفراد". كما يمكن أن يُعبر عن ثقافة الجودة بالثقافة التنظيمية للمؤسسة والتي تعكس بيئتها الداخلية وتؤثر تأثيراً مباشراً في أدائها، فهي مجموعة من المعتقدات والقيم التي تشكل سلوك العاملين تجاه مفردات العمل المؤسسي، كالإلتزام، والإخلاص، والحرص على موارد المؤسسة، وممتلكاتها، ومستقبلها، وتطورها، لذا تعرف ثقافة المؤسسة بأنها " مجموعة القيم المشتركة لدى أفراد المؤسسة التي تحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، ومع العملاء والموردين والأطراف من خارج المؤسسة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق خبرة تنافسية للمؤسسة " (أبو بكر, 2000, 131). وتعرف بأنها " مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد " (أبو قحف, 200, 243). ويعرفها الدجني, (2010) بأنها " السلوك الفكري لمجموع العاملين في المؤسسة المنبثق من العقائد والمفاهيم التي تحدث التكيف داخل البيئة التنظيمية، وتدفع المجموع نحو تحقيق قيم وأهداف مشتركة ".

ويتضح من التعريفات المتعددة التي تناولت الثقافة المؤسسية أنها تركز على القيم والمعتقدات والمبادئ كأساس تربوي يحكم سلوك الأفراد وينظم علاقاتهم، بل وتسعى الثقافة لأن تكون المعيار المميز للمؤسسة من خلال توفير درجة ملائمة من التكيف مع

الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ولا يمكن أن تتجح استراتيجيات أي من المؤسسات دون أن تراعي ثقافتها التنظيمية وتعمل على تطويرها (الغزبي، 1999). ولعل من أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق نظم الجودة هي مدى انتشار وتوافق عناصر الثقافة التنظيمية ولعل من أهمها القيم التنظيمية لأفراد المؤسسة والتي عرفها (القريوتي، 2000) بأنها عبارة عن مفاهيم مشتركة بين أفراد المؤسسة الواحدة حول ما هو مقبول وما هو غير مقبول، وما هو جيد أو غير جيد، ومن أمثلتها: قيم إحترام الآخرين، وقيم الإنتماء للعمل، وعدم قبول الرشوة، والرقابة الداخلية، وغيرها من المفاهيم المشتركة التي تساهم في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة. ويرى (الدجني، 2010) أن من أهم مؤشرات الثقافة التنظيمية المميزة هي مدى انسجام هذه الثقافة مع المعتقدات والقيم الدينية التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة. عليه، يرى الباحثان بأنه من المفيد جداً وخاصةً في مجتمعاتنا الإسلامية أن يتم ربط عناصر الثقافة التنظيمية للمؤسسة كجزء لا يتجزأ مع القيم والمعتقدات الإسلامية والتي يمكن أن تخدم وتؤدي إلى غرس، و تعزيز، وتسريع ثقافة الجودة لدى العاملين، ولعلنا نذكر هنا أهم هذه القيم والمفاهيم الإسلامية وهي:

(الإخلاص، الأمانة، الإتقان، الإحسان، التقوى، الصدق، الإستقامة، العدل، الرقابة،

الشورى). ولعلنا نعطي بعض ما يمتاز به المنهج الإداري الإسلامي فيما لو طُبق:

يقدم المنهج الإسلامي الرقابة الذاتية

يحث على التعاون والتفاعل لأن التعاون على الخير مطلب إنساني

يعتبر المنهج الإسلامي أن أخلاق العامل جزء لا يتجزأ من قدرته على توفير

متطلبات الجودة.

إن كل عمل يقوم به المسلم هو عبادة يتقرب بها الى الله ولذلك وجب عليه أن

يبذل غاية الجهد فى إخلاص العمل حتى يقبل عند الله ويكون له الثواب.

يتبنى المنهج الإسلامي مبدأ رضاء العملاء بفاعلية أكبر لأن الدافع ديني وليس

فقط تحصيلاً للربح.

من ناحية أخرى فإنه لا شك فإنه من الناحية العملية فإن العاملين من مختلف المستويات في المؤسسة يتعلمون بشكل أفضل في بيئة تقوم على أساس المعايير، فهي تضمن استمرارية الخبرة فسيل التطوير متاحة والجهود تتضافر أكثر فيما لو أدرك العاملون إنما ينجز من أعمال سوف يقارن مع معايير محددة مسبقاً. ويرى (Harvey, 2009) أن توفر قائمة بالإجراءات والأنشطة المحددة يعتبر أمر ضروري لنشرو تطور ثقافة الجودة ويضيف أن من أهم عوامل تشجيع ثقافة الجودة، هو مدى قابلية الممارسين من إتباع وتقبل نهج النقد الذاتي والآراء المنعكسة من أصحاب المصلحة بحيث تكون النظرة الى عملية التقييم على أنها عملية إستفادة من نقاط الضعف لغرض التطوير وليست أداة رقابية وبالتالي تصبح هذه الممارسات طبيعية مع الرغبة في التميز كونها روتينية ومألوفة.

## 2.7 الدراسات السابقة:

تناول البحث عددا من الدراسات العربية والأجنبية والتي تناولت في مجملها أهمية عمليات التقييم في تحسين أداء التعليم العالي وكذلك أثرها علي زيادة الوعي بثقافة الجودة، وقد تم ترتيبها على النحو التالي:

### أولا بالنسبة للتجارب العربية:

أجرى (Errabou, 2013) بحث دكتوراه بهدف اقتراح نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية. وقد أشارت النتائج إلى أن السبب الرئيسي في تدني مستوى إدارة الجودة الشاملة داخل الجامعات الليبية، يشير في الغالب إلى نقص الوعي بثقافة الجودة ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح .

دراسة (Alzamil, 2013) هدفت الى إقتراح معايير للتقييم الذاتي لمساعدة معاهد التعليم التقني السعودية على تقييم أدائها ، وقد وجد الباحث أن هذا النهج هو أداة فعالة للغاية لتحسين أداء المعاهد ويمنحهم المرونة لاتخاذ القرار بشأن مهامهم. معظم المعاهد يحجم الموظفون عن المشاركة في عملية التقييم الذاتي بسبب الخوف

من أنها قد تكشف عنهم نقاط الضعف ، ولكن مع التشجيع والتحفيز وخاصة من الإدارة العليا يزداد ميلهم للمشاركة في مثل هذه العملية. وبالتالي فإن عملية التقييم الذاتي تساعد معاهد التعليم على مقارنة أدائها مع النظراء الرائدین للمؤسسات الدولية الأخرى، و إعتقاد الممارسات الجيدة لتحقيق رؤيتهم.

دراسة ( ابودقة، الدجنى، 2011 ) هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تجربة التقييم المؤسسي الذاتي في الجامعات الفلسطينية وانعكاسها على عملية التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة فيها. وقد خلصت الدراسة الى العديد من النتائج من أهمها أن تنفيذ عملية التقييم الذاتي بجهود ذاتية تؤدي لتطوير قدرات الكوادر المؤسسية ونشر ثقافة الجودة والتطوير المؤسسي في ضوء المعايير الوطنية، حيث إن التقييم الجيد للحالة التي توجد بها المؤسسة في لحظة معينة من الزمن يوفر معلومات حقيقية عن نقاط قوة المؤسسة الرئيسية، وكذلك عن الجوانب التي يجب تحسينها، وتحديد العوامل الخارجية التي تؤثر في سير عمل المؤسسة بكل صدق وشفافية.

دراسة ( وردة ، 2014) بعنوان "معوقات تطبيق منهجية الدراسة الذاتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود . حيث أسفرت نتائجها عن أن أعلى نسبة معوقات تتمثل في صعوبة الوصول الى البيانات اللازمة للدراسة الذاتية بدقة وبسرعة وعدم وجود خطة عمل واضحة للقائمين على العمل بالدراسة الذاتية.

دراسة(البطش، 2009 )، وهدفت إلى إبراز دور هيئات الاعتماد وضمان الجودة في تطوير مؤشرات التقييم الذاتي المؤسسي في الجامعات الأردنية ،وتقدم الدراسة عرض الأهم من جزات هيئة ضمان الجودة في تطوير مؤشرات للأداء المؤسسي المرتبط بعملية التخطيط والتقييم كأساس لعملية التجديد والتطوير المؤسسي، وقد خلصت الدراسة إلى أن عمليتا التخطيط والتقييم، يعتبران الأساس لمعايير الجودة الإثني عشرالمعمتدة من قبل هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، وهما يحظيان باهتمام مستمر من قبل مجلسها ، ونتائجهما تسهمان في التجديد المؤسسي.

## ثانياً الدراسات الأجنبية

دراسة (al. 2019ArifRifa'i) أجريت هذه الدراسة على خمس جامعات حكومية في إندونيسيا بهدف تقييم مدى تأثير عملية ضمان الجودة داخل هذه الجامعات على الأداء الوظيفي من ناحية وعلى ثقافة الجودة من ناحية أخرى. أظهرت النتائج أن عملية ضمان الجودة الداخلية كان لها تأثير إيجابي واضح ومهم على كل من ثقافة الجودة والأداء الوظيفي، وبالتالي لتحسين الأداء الوظيفي على مؤسسات التعليم العالي العمل على تطوير عملية ضمان الجودة الداخلي بشكل فعال من خلال دعمها بثقافة الجودة داخل هذه المؤسسات.

دراسة (Barnabe&Riccaboni, 2007) هدفت الدراسة لمناقشة آليات قياس وتقييم الجودة في نظام التعليم العالي الإيطالي حيث تم تقديم مشروع لتقييم الجودة يسمى VAI تم تطويره في جامعة Siena ، إيطاليا. يهدف هذا المشروع إلى تنفيذ نظام لقياس وتقييم الجودة. يتكون مشروع VAI من مرحلتين للتقييم، مرحلة التقييم الذاتي ومرحلة زيارة المدققين الخارجيين. أظهرت نتائج هذا المشروع أنه ، بالرغم من التكلفة وطابع الوقت المستهلك لطريقة التقييم على مرحلتين ، فقد ثبت أنه فعال للغاية. وقد لاحظ الباحثون أن هذا النهج ركز على "ماذا" كان ينبغي لمؤسسات التعليم العالي أن تفعله بدلاً من "كيف" كان ينبغي فعله. قدم مشروع VAI منهجاً تنظيمياً يُعرف باسم meta-regulatory يرى الباحثون أن هذه العملية ستجنب الجمود في عملية التقييم الذاتي ما إذا أجريت على مرحلة واحدة من خلال تعاملها مع المعايير فقط ولاكن ستكون أكثر مرونة وأكثر إدراكاً عند الإستفادة من آراء وتوجيهات المراجعين الخارجيين.

دراسة (Mehralizadeh et al. 2007) هدفت إلى تحديد الفوائد والعقبات التي يمكن أن تنشأ من استخدام التقييم الداخلي للجامعة الإيرانية. حيث استطلعت الدراسة آراء أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الإدارة لعدد 23 قسم أكاديمي وردود أفعالهم اتجاه تأثير عملية التقييم الداخلي على تحسين جودة أقسامهم . وجدت الدراسة أن عمليات التقييم الداخلي ذات قيمة في الجامعات الإيرانية، ويجب أن يكون التقييم

الداخلي جزءاً لا يتجزأ من إطار ضمان الجودة خاصة في حال غياب التقييم الخارجي. كذلك أوصت الدراسة أنه للحصول على تقييم داخلي فعال ، على الإدارة و صناع القرار أن يقوموا بتغيير الهيكلية وفقاً لذلك .

أجرت لجنة التقييم الوطنية (CNE) في فرنسا تقيماً لـ 17 مؤسسة للتعليم العالي في فرنسا استناداً إلى تقارير الدراسة الذاتية التي أعدها موظفون من هذه المؤسسات. وجدت الدراسة أن التقييم الذاتي هو أداة ضرورية لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي لتحقيق مركز تنافسي متقدم (Bollaert et al. 2007).

في دراسة حول ضمان الجودة في التعليم العالي للدول الأفريقية جنوب الصحراء. حيث تم إجراء هذا البحث خلال عامي 2005 و 2006 ، وتم تمويله من قبل البنك الدولي . شملت الدراسة ستة دول أفريقية وهي ، غانا ، تنزانيا ، موريشيوس ، الكاميرون ، ونيجيريا. كان الهدف من الدراسة هو تأسيس لنظام ضمان الجودة للتعليم العالي في دول أفريقيا. أوضحت النتائج أن ممارسات التقييم الداخلي بين أفراد بيئة المؤسسة نفسها وبدون أي ضغوط من هيئة اعتماد خارجية قد أثرت بشكل إيجابي على ثقافة الجودة داخل هذه المؤسسات. كذلك عملت على تعزيز العلاقة الاجتماعية بين أفراد المؤسسة من خلال التحوار والنقاش والتعاون بين الموظفين. وعلاوة على ذلك ، أدت الى زيادة شعور الموظفين بمسؤوليتهم اتجاه نتائج هذه العملية. كما أنها تعطي فرصة لهذه المؤسسات للتعرف على نقاط القوة والضعف الخاصة بها، أيضاً زيادة الوعي بمؤشرات الأداء الجيد، وبالتالي مساعد المؤسسات على تحسين قدرتها من الداخل (Materu, 2007).

في عام 2002 أطلقت رابطة الجامعات الأوروبية (EUA) "مشروع ثقافة الجودة" في محاولة لتعزيز ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء أوروبا. شارك في هذا المشروع ما يقرب من 300 مؤسسة من 40 دولة بهدف زيادة الاهتمام بالحاجة إلى تحسين الثقافة الداخلية للجودة في هذه المؤسسات ومن ثم تعزيز وضع الجودة للتأكد من وجود انتشار واسع لتطبيق أفضل الممارسات ،

ولمساعدة هذه المؤسسات للحصول على الإعتماد الخارجي لضمان الجودة والمساهمة في عملية ( Bologna ) من خلال تعزيز الجذب نحو التعليم العالي الأوروبي (EUA 2006, p7). خلص المشروع الى أن الجودة يصعب تحديدها وأنه يجب أن توضع في سياقها. كما أظهر المشروع أن معظم المؤسسات وجدت أن النهج التكويني البنائي لتقافة الجودة هو الأفضل وهو ما يعني أن المؤسسات تفضل بناء ثقافة الجودة دون فرضها أو كجزء من النهج المعياري.

### 2.7.1 التعليق على الدراسات السابقة

بالرغم من توافق كل الدراسات على كل من الفوائد والصعوبات وعوامل النجاح. إلا أن الإختلاف الواقع بين تجربة وأخرى يبق في طريقة اختيار الآلية المناسبة للتطبيق والتي تتمثل في حالتين: إما أن تطبيق ممارسات التقييم الذاتي من داخل المؤسسة دون تدخل أطراف خارجية هو الأنسب. أو أن وجود الأطراف الخارجية يشكل دعم للتطبيق الفعال لهذه العملية. فوجد أن بعض الدراسات أوصت بأن تدمج عملية التقييم الذاتي مع عمليات المراجعة من قبل خبراء خارجيين لتكون أكثر إدراكاً و فاعلية كما في دراسة (Barnabe`&Riccaboni, 2007). في حين رأت بعض الدراسات الأخرى أن التقييم الداخلي بدون تدخل أطراف خارجية يعطي أكثر راحة ومرونة للعاملين كما في دراسة (Materu, 2007) و (EUA 2006, p7). وهذا الأمر يضل محل نقاش كما تبين سابقاً عند التحدث عن العلاقة بين التحسين والمسئولية. وربما المحاولة للوصول لإستراتيجية تعمل على خلق توازن بين الجانبين يبقى هو الحل. ويرى الباحثان أنه يمكن عزو هذه الإختلافات الى إختلاف الثقافات من دولة لأخرى أو من مؤسسة لأخرى.

### 3. إستنتاجات البحث

من خلال إستعراض الأدبيات السابقة حاول الباحثان جمع أكثر المواضيع ذات الصلة بموضوع وأهداف البحث، يمكن تلخيص أهم نتائج أهداف البحث على النحو التالي:

- أولاً: أهم الفوائد من تنفيذ عملية التقييم الذاتي
- زيادة الوعي بالجودة بين الموظفين.
  - استخدام النتائج لأغراض التخطيط الاستراتيجي.
  - يساعد المؤسسات لتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بها.
  - تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين.
  - تساهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية المتعلقة ب( ثقافة الجودة، أهمية المبادرات الفردية، الاهتمام بالعملاء).
  - تمكن العاملين من الإطلاع على الأنظمة والهياكل الجامعية والمشاركة في إقتراح التحسينات عليها.
  - توليد الوعي بمؤشرات تحسين الأداء.
  - تحسين آلية تنفيذ العمليات بحيث تكون أكثر كفاءة وأقل كلفة.
  - التحضير والإستعداد للتقييم الخارجي من قبل هيئة الاعتماد.
  - ثانياً: أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق عملية التقييم الذاتي
  - عدم إلتزام الإدارة العليا وتجاوبها مع العملية.
  - الخوف من بذل جهد إضافي وفقدان النفود من قبل المسؤولين.
  - عدم إعطاء أي أهمية لعملية قياس وتقييم الأداء.
  - محدودية فهم العاملين لأهداف التقييم الذاتي وأهميته.
  - الحواجز بين الإدارات.
  - النظرة السلبية لعملية التقييم باعتبارها أداة رقابية وليس باعتبارها أداة للتقويم والتحسين.

ثالثاً: أهم العوامل التي يمكن أن تعزز التنفيذ الفعال لعملية التقييم الذاتي هي:

- وضوح الأهداف والغايات لعملية التقييم الذاتي.
- إلتزام ومشاركة الإدارة العليا.
- المشاركة والدعم من جميع الموظفين ومن مختلف المستويات.

- وضع خطط وآليات لمراقبة الأداء.

- حوافز لتشجيع مشاركة الموظفين الأكاديميين والإداريين.

- التعاون الخارجي مثل (هيئات الإعتماد).

#### 4. ما يثيره البحث من بحوث مستقبلية:

(1) دراسة حول الجودة من منظور إسلامي وأثرها في غرس وتعزيز ونشر ثقافة الجودة.

(2) دراسة حول دور القيادة في النهوض والإرتقاء بمؤسسات التعليم العالي وتحديد أهم

المؤشرات المعيارية لإختيارهم.

#### 5. التوصيات والمقترحات

يمكن تقديم بعض التوصيات والمقترحات وهي على النحو التالي:

1. العمل على مراجعة وتطوير القوانين واللوائح الخاصة بالجامعات بما يعطي

الإستقلالية والصلاحيات الكافية التي تمكنها من أداء وظائفها بالجودة المطلوبة.

2. زيادة التوعية بمفاهيم ومعايير التقييم الذاتي من خلال عقد ورش عمل ودورات

تدريبية متخصصة تشمل جميع العاملين في الجامعات .

3. إعتبار الجودة مسئولية الجميع وأنها واجب ديني ومطلب وطني.

4. الدور المحوري والأساسي الذي يمكن أن تلعبه القيادة أو الإدارة العليا من خلال

تبني وإضفاء الطابع اللامركزي الأمر الذي يؤدي الى نشردرجة كبيرة من الشعور بالمسئولية

ضمن مستوى الوحدات الأدنى.

5. يمكن أن تؤدي عملية الإعتماد الفعالة مع تحديد المعايير بشكل دقيق إلى زيادة

وعي الموظفين ، وبالتالي سيبدل الموظفون قصارى جهدهم للحفاظ على إلتزام المؤسسة بهذه

المعايير .

6. وعي الموظفين بالجودة التي يمكن تحقيقها من خلال ممارسة عملية التقييم

الذاتي باستخدام مؤشرات الجودة كدليل للممارسات الجيدة ، وبالتالي تعزيز المشاركة في

العملية التي ستؤدي في النهاية إلى تطوير ونشر ثقافة الجودة في جميع أنحاء المؤسسة

التعليمية .

7. أهمية غرس القيم والمفاهيم الإسلامية وإعتبارها جزء لا يتجزأ من الممارسات الجيدة

لتطبيق للجودة.

8. على كل وحدة من مستويات نظام الجامعة أن تقوم بإعداد تقييم ذاتي مصغر خاص بها ، وأن تقوم بتقديم تقريرها بشكل دوري الى مكتب ضمان الجودة.
9. يجب بذل المزيد من الجهود لإقناع ودعم القادة الإداريين والأكاديميين بأهمية تحسين الأداء لمؤسساتهم من أجل تعزيز دورهم في تطبيق ونشر ثقافة الجودة.
10. اختيار نموذج من كل جامعة سواء كلية أو برنامج، ودعمه تقنياً ومالياً من قبل وزارة التعليم ومركز ضمان الجودة من أجل أن يكون نموذجاً يحتذى به ويستفاد منه من قبل الكليات والبرامج الأكاديمية الأخرى.
11. الحاجة الى إنشاء مراكز لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس من خلال تدريس أصول التدريس ونشر أفضل الممارسات.
12. الحاجة الى إنشاء مراكز لإعداد القادة الأكاديميين ليقودوا عملية التحول أتجاه تطبيق برامج الجودة بمؤسساتهم.
13. تشجيع الجامعات والكليات على تطبيق برامج الجودة من خلال إقامة جائزة سنوية على مستوى الدولة لأفضل كلية أو برنامج طبق الجودة.
14. توفير موارد كافية لعملية التطوير المؤسسي، وتصميم نظام شامل للأنظمة والعمليات وآليات التدقيق والفحص، لتدعيم عملية ضبط الجودة والتحسين المستمر .
15. التأكد من تحديث معايير الجودة بإستمرار، باعتبارها مدخلات مهمة لصياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والذي يشكل ضماناً لإستمرار التحسين المستمر .

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. أبو بكر، مصطفى محمود ( 2000 ): "دليل المدير المعاصر : الوظائف - الأدوار - المهارات-الصفات"، الإسكندرية:الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
2. أبو قحف، عبد السلام ( 2003 )، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر: الاسكندرية .

3. ابودقة الدجنى (2011) التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية.
4. الدجنى، (2010) دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم.
5. البطش، محمد (2009). التجربة الأردنية في مجال الاعتماد وضمان الجودة. ندوة جودة التعليم العالي طرابلس (2009).
6. تقرير أداء مكاتب الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية، منشورات المركز الوطني لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليمية والتدريبية، (2012).
7. تقرير عن الجودة وضمانها في الجامعات الليبية الحكومية (الواقع والطموحات)، منشورات الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم (2018).
8. دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي، المركز الوطني الليبي لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية (2011)
9. دليل أدوات جمع البيانات للتقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العام، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، جمهورية مصر العربية (2011).
10. الشمري، زهرة (2014) تصميم مقياس التقييم الذاتي لمعايير الاعتماد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 20 العدد 9.
11. صلاح شريف عبد الوهاب وردة، معوقات تطبيق منهجية الدراسة الذاتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي ( IACQA, ) (2014).

12. علام, صلاح (2003) التقييم التربوي المؤسسي: أسسه ومنهجيته وتطبيقاته في تقويم المدارس. القاهرة: دار الفكر العربي.
13. القريوتي, محمد (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
14. المغربي, عبد الحميد (1999)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية: القاهرة.
15. المركز الوطني الليبي لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية ، أهم مؤشرات التقييم المؤسسي والبرامجي في التعليم العالي.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- A. Alzamil, Z. (2013) "Quality improvement of technical education in Saudi Arabia: self-evaluation perspective" Quality Assurance in Education, Vol. 22 Issue: 2, pp.125-144, <https://doi.org/10.1108/QAE-12-2011-0073>
- B. American Society for Quality. (2011). Quality Assurance and Quality Control. Retrieved from <http://asq.org/learn-about-quality/quality-assurance-quality-control/overview/overview.html>
- C. ArifRifa'i, A. Permana, J. Komariah, A. and Sudarsyah, A. (2019) the Influence of Internal Quality Assurance and Quality Culture on Performance of Higher Education Institution. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.2991/icream-18.2019.56>
- D. Barnabe`, F. and Riccaboni, A. (2007), "Which role for performance measurement system in higher education? Focus

on quality assurance in Italy”, Studies in Educational Evaluation, Vol. 33 Nos 3–4, pp. 302–319

- E. Bollaert, L., Brus, S., Curvale, B., Harvey, L., Helle, E., Jensen, H.T., Komljenovic, J., Orphanides, A. and Sursock, A. (2007), Embedding Quality Culture in Higher Education; A Selection of Papers from the 1st European Forum for Quality Assurance, The European University Association, Brussels.
- F. Errabou, A. (2013) Total Quality Management as A Mechanism to Enhance Quality in Higher Education in Libya. Unpublished PhD Thesis. Coventry: Coventry University. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/files/169/30617930.pdf>
- G. European University Association EUA (2006), Quality Culture in European Universities: A Bottom–Up Approach Report on the Three Rounds of the Quality Culture Project 2002 – 2006 [Online] available at [http://www.eua.be/fileadmin/user\\_upload/files/EUA1\\_documents/Quality\\_Culture\\_2002\\_2003.1150459570109.pdf](http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/EUA1_documents/Quality_Culture_2002_2003.1150459570109.pdf)
- H. Focus. (2014). Workshop on Strategic Planning and Internal Quality Assurance Procedures for Universities. Retrieved from <http://www.focusquality.eu/node/72>.
- I. Harvey, L. (2009). A critical analysis of quality culture. In International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE) Conference, New Approaches to

Quality Assurance in the Changing World of Higher Education, Abu Dhabi, United Arab Emirates (Vol. 30).

J. Harvey, L. and Green, D., (1993) 'Defining quality', Assessment and Evaluation in Higher Education, 18(1), pp. 9–34.

K. Harvey, L. and Newton, J., (2005). 'Transforming Quality Evaluation: Moving on', paper presented to the seminar "Dynamics and effects of quality assurance in higher education – various perspectives of quality and performance at various levels", Douro, Portugal, October 2005.

L. Materu, P. N. (2007). Higher education quality assurance in sub-saharan Africa: Status, challenges, opportunities, and promising practices. Washington: The World Bank. Doi: 10.1596/978-0-8213-7272-2

M. Mehralizadeh, Y., Pakseresht, M.J., Baradaran, M. and Shahi, S. (2007), "The dilemma of internal evaluation in higher education: a longitudinal case study", Quality Assurance in Education, Vol. 15 No. 3, pp. 352–368

N. National Quality Assurance and Accreditation, (2004). The Quality Assurance and Accreditation Handbook: National Quality Assurance and Accreditation.

O. Sirkanthan, G and Dalrymple, J (2004), A synthesis of a quality management model for education in universities, International Journal of Educational Management, Vol 18, No 4, pp266–279.

- P. Stensaker, B. (2003) Trance, Transparency and Transformation: the impact of external quality monitoring on higher education, *Quality in Higher Education*, Vol. 9, No. 2
- Q. Thune, C. (1996) The Alliance of Accountability and Improvement: The Danish experience, *Quality in Higher Education*, Vol. 2, No. 1
- R. Vroeijenstijn, A.I. (1995) Governments and university: opponents or allies in quality assurance? *Higher Education Review*, London, Vol. 27, No. 3
- S. Woodhouse, D. (1999) Quality and Quality Assurance, *Quality and Internationalisation in Higher Education*, OECD-IMHE

