

المراجعة الداخلية ودورها في تهيئة البرامج الأكاديمية للاعتماد (تجربة جامعة المجمعة بالملكة العربية السعودية)

د. المطول إسماعيل بدير

مقدمة:

، وهذا يحتم على مؤسسات التعليم العالي، الاهتمام بالنوع، وليس بالكم، وتطبيق الآليات التي تهيء هذه المؤسسات للحصول على الاعتماد الأكاديمي، وضمان الجودة في مخرجاتها قبل أن تخضع للتقييم من جهات، وهيئات داخلية، وخارجية قد تؤثر على سمعتها ، ولمسايرة مؤسسات التعليم العالي ذلك، اتبعت آليات عديدة منها؛ تطبيق الأيزو، والاعتماد الأكاديمي، والمراجعة الداخلية موضوع البحث الحالي.

تعد المراجعة الداخلية أحد نظم ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية، ومتطلب من متطلبات التأهل للاعتماد الأكاديمي، وتشير إلى ذلك معايير ضمان الجودة العالمية؛ حيث يشير المعيار الأول - سياسة ضمان الجودة - إلى أنه يجب " أن يكون لدى مؤسسات التعليم العالي نظام لضمان الجودة التي يتم نشرها بشكل، عام وتشكل جزءاً من إدارتها الإستراتيجية، ويجب على أصحاب المصلحة الداخليين تطوير، وتنفيذ هذه السياسة من خلال: الهياكل، والعمليات المناسبة، مع

يشهد العالم اليوم تغييرات عديدة تتسم بالتسارع والتلاحق في كافة المجالات السياسية والاقتصادية، والاجتماعية، والعلمية، والثقافية، والتقنية ، ومن أبرز هذه التغييرات شيوع نظم الجودة والاعتماد الأكاديمي، والتصنيفات العالمية، "والتنمية الوطنية، والموارد البشرية، والابتكار، والعولمة ، والخصخصة " Tavakol, (2012,297) كما واجهت مؤسسات التعليم العالي تحديات مختلفة منها: النمو المتزايد في الطلب الاجتماعي للالتحاق بالتعليم العالي، وقلة الموارد المالية ، و"الزيادة في الطلب على المسؤولية والمساءلة والشفافية في الشؤون الأكاديمية" (Mohammadi, et al.,2012,719).

مما كان لها الأثر الأكبر على مؤسسات التعليم العالي؛ كونها المسؤولة عن تكوين خريج قادر على مواصلة التعليم، وتلبية متطلبات سوق العمل ، التي أصبحت تركز على التقرد، والنوعية فيما يمتلكه الخريج من مهارات تمكنه من الاستدامة

ويرى الباحث أن المراجعة الداخلية أصبحت أحد المهام الرئيسية للقيادة، ومصدر أساسي لاتخاذ القرار من خلال التقارير التي تكشف عن مواطن القوة، ومواطن الضعف في المؤسسات، ومدخل لضمان جودة البرامج الأكاديمية، وتهيئتها للحصول على الاعتماد البرامجي، كما أنها عملية معقدة تتطلب جهوداً كبيرة، وخبرات عالية في من يقومون بها، كما يصاحبها بعض المعوقات التي تحتاج لحلول، ولذا فإنها تحتاج إلى تطوير مستمر، ومن ثم كانت الدراسة الحالية التي تسعى لتسليط الضوء على تجربة جامعة المجمعة في تطبيق المراجعة الداخلية وأثرها في ضمان جودة البرامج الأكاديمية وتسريع حصول الجامعة على الاعتماد المؤسسي.

مشكلة البحث:

شهدت نظم التعليم الجامعي في معظم دول العالم بصفة عامة والمملكة العربية السعودية بصفة خاصة عدة تحديات منها؛ حاجة المجتمع إلى تعليم ذو جودة عالية يلبي احتياجات سوق العمل ورغبات وتطلعات المجتمع، وظهور التنافسية في التعليم بين مؤسسات التعليم الحكومي والخاص، وشيوع مبادئ الجودة والاعتماد الأكاديمي، والاهتمام بالتصنيفات المحلية، والعالمية للمؤسسات التعليمية وإعلان ذلك رسمياً في وسائل الإعلام المختلفة مما قد يسبب الإحراج

إشراك أصحاب المصلحة الخارجيين". European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), 2015,11) وذلك لأنها أحد طرق رصد وقياس مدى اتساق معايير الجودة بالواقع الفعلي من خلال استخدام عدد من الأدوات كالمقابلة، والملاحظة، وفحص الوثائق. وبهذا تصبح المراجعة الداخلية أداة لضبط الجودة والتحسين المستمر، وشرعت جامعة المجمعة من خلال عمادة الجودة وتطوير المهارات في تنفيذ المراجعة الداخلية بداية من عام ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ باسم مشروع البرامج الأكثر جاهزية للاعتماد؛ الذي نشر ثقافة الجودة، وساعد على تطوير الأداء، وقياس مخرجات الجودة بالجامعة، وتهيئتها لاستيفاء متطلبات الاعتماد الأكاديمي (التقرير السنوي لعمادة الجودة وتطوير المهارات، ١٤٣٤)، ثم طور المشروع في آلية تطبيقه منذ عام ١٤٣٥/١٤٣٦ هـ، استجابة لتطور الجامعة وتقديمها للاعتماد الأكاديمي من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA) فسمي بالمراجعة الداخلية لتقييم البرامج الأكاديمية كمحاكاة لمتطلبات وزارة الاعتماد (برنامج المراجعة الداخلية بجامعة المجمعة، ١٤٤٠)، واستمرت الجامعة في تطبيقه حتى وقت إعداد البحث.

أسئلة البحث

كيف يمكن أن تسهم المراجعة الداخلية في تهيئة البرامج الأكاديمية بجامعة المجمعة للحصول على الاعتماد البرامجي؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

١. ما الإطار النظري للمراجعة الداخلية؟
٢. ما الواقع الحالي للمراجعة الداخلية بجامعة المجمعة؟
٣. ما أبرز نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين في ممارسات المراجعة الداخلية بجامعة المجمعة من وجهة نظر منسقي الجودة بالكليات وفرق المراجعة الداخلية؟
٤. ما أبرز المقترحات لتطوير ممارسات المراجعة الداخلية بجامعة المجمعة بما يسهم في تهيئة برامجها الأكاديمية للاعتماد؟

أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

١. التعرف على المراجعة الداخلية بصفة عامة في المؤسسات (مفهومها، وأهدافها، وأجراءاتها، وعلاقتها بضمان الجودة)
٢. التعرف على الواقع الحالي للمراجعة الداخلية التي تقدمها جامعة المجمعة للبرامج الأكاديمية كي تساعد في الحصول على الاعتماد البرامجي.

للمؤسسات ذات المستويات الدنيا ، وعلى المستوى المحلى في المملكة العربية السعودية هناك اهتمام من مسؤولي التعليم؛ بضرورة حصول البرامج الأكاديمية على الاعتماد الأكاديمي، و بنتائج الاختبارات المعيارية التي تجريها الهيئات المتخصصة كهيئة تقويم التعليم ، وهيئة التخصصات الصحية للخريجين ، مما يضع المؤسسات التعليمية في محك صعب أمام وزارة التعليم، وأمام الرأي العام السعودي ، وعلى الرغم من اهتمام المملكة العربية السعودية بإنشاء إدارة خاصة بالمراجعة الداخلية بقرار مجلس الوزراء رقم (٢٣٥) وتاريخ ١٤٢٥/٨/٢٠هـ ، إلا أنها اهتمت في مراجعاتها بالنواحي المالية والإدارية ، وكذلك يقتصر دور المراجعة الداخلية في المؤسسات المصرية على النواحي المالية والمحاسبية وتقييم نظم الرقابة الداخلية وهذا ما أكدته دراسة بدران (١٩٩٤). بالإضافة لنتائج بعض الدراسات التي أشارت إلى أن درجة تطبيق المراجعة الداخلية في الجامعات جاءت ضعيفة بمقدار (٥/١,٤٧) (العتيقي، إبراهيم ،وتهامي، جمعة، ٢٠١٧، ١٩٠)، مما دفع جامعة المجمعة للبحث عن آلية لمواجهة التحديات السابقة لضمان جود البرامج الأكاديمية وتهيئتها للحصول على الاعتماد الأكاديمي وهي المراجعة الداخلية للبرامج الأكاديمية.

٣. حصر أبرز نقاط القوة، والنقاط التي تحتاج إلى تحسين في ممارسات المراجعة الداخلية بجامعة المجمع من وجهة نظر منسقي الجودة بكليات، وبرامج الجامعة، وفرق المراجعة الداخلية.

٤. وضع الحلول والمقترحات المناسبة لتطوير المراجعة الداخلية بجامعة المجمع كي تساعد البرامج الأكاديمية في الحصول على الاعتماد

أهمية البحث:

- تتضح أهمية البحث الحالي في أهمية موضوعه؛ حيث إنه يتناول موضوعاً من أهم الموضوعات التي تشغل بال المهتمين بضمان الجودة بجامعة المجمع كونها جامعة حاصلة على الاعتماد المؤسسي ويتطلع المسؤولين فيها على حصول برامج الجامعة على الاعتماد البرامجي مما ينعكس على تكوين صورة ذهنية متميزة للجامعة.

- حداثة موضوعه؛ حيث أنه يتناول موضوعاً من الموضوعات الحديثة ففي حدود علم الباحث لا توجد دراسة ربطت بين المراجعة الداخلية، وتهيئة البرامج الأكاديمية بجامعة المجمع للحصول على الاعتماد.

- ومما يزيد من أهمية هذا البحث اعتماده على مسح آراء منسقي البرامج الأكاديمية، والمشاركين في فرق الزيارة لتطوير المراجعة الداخلية.

- سوف يساعد البحث في حصر أهم المعوقات التي قد تحد من فاعلية المراجعة الداخلية للبرامج الأكاديمية

- كما أنه سوف يفيد المسؤولين في جامعة المجمع، والمهتمين بالتعليم الجامعي السعودي من خلال المقترحات التي سوف يقدمها لتطوير المراجعة الداخلية التي قد تساعد في التخطيط لتنفيذها بشكل أفضل في المستقبل مما يهيئ البرامج الأكاديمية للحصول على الاعتماد.

منهج البحث:

نظراً لطبيعة مشكلة البحث سوف يستخدم البحث المنهج الوصفي لمناسبته وطبيعة الدراسة، حيث يقوم الباحث بالنتظير لمفهوم المراجعة الداخلية للبرامج الأكاديمية، والتعرف على الواقع الحالي لها في جامعة المجمع، وتحديد أهم معوقاتها من خلال عينة الدراسة ثم تحليل النتائج وتفسيرها، وتقديم المقترحات المناسبة لجعلها أكثر فاعلية مستقبلاً.

حدود البحث:

- الحد المكاني: جامعة المجمعة (المقر الرئيسي، والفروع بكل من الغاط والحوطة والزلفى ورماح)

- الحد الموضوعي: المراجعة الداخلية بجامعة المجمعة، وجميع البرامج الأكاديمية المستمرة والبالغ عددها (٣٧) من أصل (٤٢) برنامج ممثلة لجميع قطاعات الجامعة.

- الحد البشري: منسوبي جامعة المجمعة من أعضاء هيئة التدريس من الرجال والنساء الذين شاركوا في برنامج المراجعة الداخلية

- الحد الزمني: حيث طبق البحث خلال الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٩/١٤٤٠ هـ

أداة البحث:

استمارة مقابلة شبه مقننة مقدمة لفرق المراجعة الداخلية، ومنسقي الجودة والاعتماد الأكاديمي بالكليات، والبرامج الأكاديمية من الجنسين الذين شاركوا بالمراجعة الداخلية خلال العام الدراسي ١٤٣٩ / ١٤٤٠ هـ، بهدف التعرف على آرائهم في المراجعة الداخلية التي تقدمها جامعة المجمعة ممثلة في عمادة الجودة وتطوير المهارات.

عينة البحث:

بلغ حجم عينة البحث (٢٧) من فرق المراجعة الداخلية، ومنسقي الجودة بالبرامج الأكاديمية، خلال العام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠ هـ، وسوف يرد تفصيل لها في المحور الثالث.

مصطلحات البحث:

هناك تعاريف عديدة للمراجعة الداخلية منها على سبيل المثال لا الحصر:

- هي عملية منتظمة لجمع الأدلة، والقرائن، وتقييمها بشكل موضوعي، والتي تتعلق بنتائج أنشطة المؤسسة، وذلك لتحديد مدى التوافق، والتطابق بين هذه النتائج، والمعايير المقررة، وتبليغ الأطراف المعنية بنتائجها (توماس، وهنكي، ١٩٨٩، ٢٦)

- هي نشاط مستقل مصمم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على إنجاز أهدافها، وتقييم وتحسين فعالية المخاطر، والرقابة، وعمليات التحكم (Institute of Internal Auditors IIA, 2003)

- هي وسيلة لتقويم جودة أداء البرامج الأكاديمية بالجامعة وفق معايير الهيئة الوطنية للتقويم، والاعتماد الأكاديمي، بهدف ضمان الجودة، والتحسين المستمر في أداء هذه البرامج، وتتم من خلال

فرق متخصصة. (دليل المراجعة الداخلية، ١٤٣٧، ٤٠)

- يعرفها البحث الحالي إجرائياً بأنها عملية منظمة مخطط لها تحاكي عملية التقويم الخارجي التي تقوم بها هيئات الاعتماد، وتقوم بها عمادة الجودة وتطوير المهارات، وتتم بناء على معايير محددة، وأدوات خاصة يتم الإعلان عنها سلفاً للبرامج الأكاديمية، ويتم تنفيذها من خلال فريق مدرب من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يقوم بتقييم البرنامج من خلال: فحص الوثائق، وتقييم الأنشطة التي يقوم بها، وإجراء مقابلات مع إدارته، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والإداريين، وتقديم التغذية الراجعة له؛ لاستخدامها في التحسين والتطوير، وتهيئة البرنامج للاعتماد الأكاديمي .

خطة البحث:

جاءت الإجابة على تساؤلات البحث على النحو التالي:

المحور الأول: الإطار النظري

للمراجعة الداخلية (مبررات الاهتمام بها - مفهومها - أهدافها معاييرها - مقوماتها - مبادئها الأساسية - خطواتها - أدواتها) (للإجابة على التساؤل الأول)

المحور الثاني: واقع المراجعة الداخلية بجامعة المجمع (للإجابة على التساؤل الثاني)

المحور الثالث: تقويم عملية المراجعة الداخلية: أبرز نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين في ممارسات المراجعة الداخلية من وجهة نظر عينة الدراسة. (للإجابة على التساؤل الثالث).

المحور الرابع: النتائج والتوصيات (للإجابة على التساؤل الرابع).

يسبق هذه المحاور الإطار العام للبحث؛ والذي يتضمن مشكلته، وأهميته، وأهدافه، ومصطلحاته.

الدراسات السابقة:

استهدفت دراسة بدران (١٩٩٤) تحليل العائد والتكلفة للمراجعة الداخلية بالمؤسسات المصرية من خلال استعراض أهم الاتجاهات الحديثة فيها، وجودة الخدمات التي تقدمها، ومدى استقلالية قسم المراجعة الداخلية، وتوصلت إلى أن استقلالية قسم المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي وتقديم الدعم الكافي له سوف يكون له عائد عملي على المؤسسات.

أما دراسة (Richard, W. H. and T. P. Howard, 2000) فقد توصلت إلى أن المراجعة الداخلية في المؤسسات الجامعية

تركز على المهام التقليدية ، كأرصدة الحسابات وعمليات الالتزام في العمل وبعض الاستشارات المدفوعة التي تحقق قيمة مضافة للمؤسسة . وأشارت دراسة (Brierley, J., El – Nafabi, H.,) &Gwilliams, D.(2001 إلى نقص مهارات أعضاء هيئة التدريس في المراجعة الداخلية، إلا أن هذا النقص يمكن التغلب عليه من خلال التدريب المستمر لهم .

واستهدفت دراسة Mehralizadeh, et al. (2007) تحديد فوائد التقييم الداخلي للأقسام الأكاديمية بالجامعات الإيرانية، والكشف عن المشكلات بها ، وآثار التقييم الداخلي على عمل رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس وتحسين جودة القسم، وشملت أساليب جمع البيانات؛ المقابلات، والمناقشات الجماعية، وورش العمل. وأجريت الدراسة على ٢٣ قسماً أكاديمياً، وخلصت إلى أن عمليات التقييم الداخلي ذات قيمة في الجامعات الإيرانية خاصة في غياب التقييم الخارجي، ولكي تستمر هذه القيمة فإنه يجب أن يصبح جزءاً لا يتجزأ من أعمال كل قسم، جامعة، في حدود الإطار المقبول وطنياً لضمان الجودة.

- دراسة Mohammadi, et al. (2012) تهدف هذه الدراسة إلى تطبيق التقييم الداخلي في الجامعات الإيرانية

لتحسين الجودة بها والحصول على أعلى كفاءة وفاعلية في الأداء ، وتستند عملية التقييم على ثمانية عوامل رئيسية هي: خطط التطوير، والمهام، واللوائح والقوانين الداخلية، ومواعيد الاجتماعات، ووجود أعضاء هيئة التدريس ، ورئيس قسم ، والأنشطة الخارجية ، وتمويل وتنسيق الموارد البشرية والمرافق، وتوصلت إلى أن عملية التقييم الداخلي مرغوب فيها من الأقسام الأكاديمية والإدارة لأنها تقدم لها توصيات للتحسين.

- دراسة Szabó, Gyöngyvér (2017) تتناول الدراسة التقييم الداخلي لجامعات التعليم العالي، كمسؤولية عامة من خلال دراسة الحالة عن جامعة (KJU) Kodolanyi Janos University، حيث تؤكد على أهمية التقييمات الداخلية السنوية أو نصف السنوية وتطابق بين الخصوصية الأكاديمية الوطنية، والأعمال العالمية والبيئة الثقافية. باستخدام معايير النموذج الأوربي الجديدة ٢٠١٥ والتي تركز على جانب مهم هو "علم الجودة" أو "علم التحسين" الذي يشمل على طرق تحسين الجودة، الممارسة القائمة على الأدلة واستخدام البحوث، وتوصلت إلى أن

ثقافة جودة التقييم الداخلي للتعليم العالي تحتاج إلى نهج متوازن بين الأكاديميين من النوع القديم، والثقافات الحديثة، وكذلك بين الحوكمة العالمية والحضارات السياسية للحكومة الوطنية والقيادات الجامعية، وعمليات التقييم إذا كانت تستند أساساً إلى معايير وطنية خاصة، يمكن أن تفشل في تلبية أهداف جودة التعليم العالي الأوروبي.

- استهدفت دراسة Bello, et al. (2017) بحث أثر دعم الإدارة العليا على العلاقة بين جودة المراجعة الداخلية، والأداء التنظيمي في الجامعات الفيدرالية بنيجيريا وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية كبيرة بين دعم الإدارة العليا للمراجعة الداخلية وجودة الأداء في المؤسسة، وأنه يمكن تحقيق الأداء التنظيمي الأمثل في الجامعات الفيدرالية النيجيرية عندما تكون أبعاد جودة المراجعة وظيفية، وساهمت الدراسة بشكل كبير في إضافة قيمة ليس فقط في الجامعات الفيدرالية النيجيرية، ولكن أيضاً في القطاع العام النيجيري. لذلك فمن المستحسن أن يجب دائماً الاهتمام بأبعاد جودة المراجعة الداخلية لتقديم أفضل الخدمات وكفاءتها.

- واستهدفت دراسة السدون (٢٠١١) إلى تحليل النظام الداخلي للمراجعة الداخلية بحيث يتضمن تحديد المعايير الأكاديمية وآليات القياس داخل المؤسسات الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن المراجعة الداخلية تساهم في تحقيق الجودة الشاملة. كما توصلت دراسة جمعة (٢٠٠٣) إلى أن تكنولوجيا المعلومات والتحكم المؤسسي من أهم العوامل التي أدت إلى تطوير مفهوم التدقيق الداخلي وأدلته الإرشادية، واتفقت كل من دراسة (Institute of Internal Auditors, 2017) ودراسة Ahmad, (2009, et al.) على كفاءة فريق المراجعة كعنصر أساسي في فاعلية نشاط المراجعة الداخلية من حيث امتلاكهم للمعارف والمهارات والكفايات الضرورية للقيام بمهامهم، وهذا يحدث من خلال التدريب المناسب لهم، وتوصلت دراسة (Ramamoorti, Sridhar, 2003) إلى أنه يجب أن يكون التطوير في تطبيق المراجعة الداخلية من خلال الدراسات التي يقوم بها الأكاديميون المهتمون ببناء هيكل معرفي منظم للمراجعة؛ بحيث يعكس المهارات الفنية للمراجعة أثناء التطبيق

دراسة العتيقي، وتهامي(٢٠١٧):
استهدفت دراسة المراجعة الداخلية وأهم مجالاتها ومعاييرها وواقعها ثم وضع نموذج مقترح للمراجعة الداخلية في الجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل أهمها أن درجة تطبيق المراجعة الداخلية في الجامعات المصرية ضعيف اجمالاً بوزن نسبي (٥/١,٤٧) لعدم وجود وحدات خاصة بها، ولذا توصى الدراسة بضرورة انشاء وحدة خاصة بالمراجعة الداخلية بكل مؤسسة جامعية.

المحور الأول: الإطار النظري للمراجعة الداخلية

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بتحقيق الجودة في مخرجات التعليم العالي ويرجع ذلك للزيادة العددية في خريجي التعليم العالي، وارتفاع نسبة البطالة بينهم ، وضعف مواجهة متطلبات سوق العمل المتغير، وظهور العولمة، ومبادئ الجودة، والاعتماد الأكاديمي، والتنافسية ... وغيرها، مما يلقي عبئاً على المؤسسات التعليمية أن تستحدث نظاماً في مناهجها وأنشطتها تمكنها من التنافسية وتقييم ذلك بصفة دورية من خلال المراجعة الداخلية التي بدأ الاهتمام بها عام ١٩٤١ في أورلاندو، فلوريدا، بالولايات المتحدة Orlando, Florida, SUA حيث تم انشاء معهد المراجعين الداخليين (IIA) والذي

ترتبط به في ذلك الوقت ١٢٠ دولة
(fulop,442,2017)

كما اهتمت الحكومات بعملية المراجعة الداخلية ففي المملكة العربية السعودية أصدر مجلس الوزراء قراره رقم (٢٣٥) وتاريخ ١٤٢٥/٨/٢٠هـ بإنشاء وحدات للمراجعة الداخلية في كل جهة مشمولة برقابة ديوان المراقبة العامة يرتبط رئيسها بالمسؤول الأول في الجهة، ثم صدرت اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية بقرار مجلس الوزراء رقم (١٢٩) وتاريخ ١٤٢٨/٤/٦هـ. والتي تعتبر الإطار المرجعي والرئيسي لوحدات المراجعة الداخلية، ولكن تركز اهتمام هذه الوحدات في التدقيق المالي والمخالفات القانونية، وأغفلت المراجعات الفنية للنواحي التعليمية في الجامعات، والكليات وبرامجها الأكاديمية.

كما صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٩٤) بتاريخ ١٤٣٨/٢/٧هـ بالموافقة على الترتيبات التنظيمية لهيئة تقويم التعليم؛ والمتضمنة أن الهيئة هي الجهة المختصة في المملكة العربية السعودية بالتقويم والاعتماد في التعليم والتدريب لرفع جودتهما، وكفايتهما، ومساهمتهما في خدمة الاقتصاد، والتنمية الوطنية (المركز الوطني للتقويم والاعتماد، <https://cutt.us/FH3jX>) ، ونظراً لأن هذا المركز هو الجهة المنوط

قيمة المنظمة وتحسين عملياتها ومساعدتها على انجاز أهدافها وتقييم وتحسين فعالية المخاطر والرقابة وعمليات التحكم (Institute of Internal Auditors) (IIA.2003)

ويؤكد ذلك الجهود التي تبذلها جامعة عدن لضمان جودة برامجها، فقد وقعت مذكرة تفاهم مع مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي بالجمهورية اليمنية بتاريخ 12/6/ 2013 بهدف بدء المراجعة الداخلية لبرامج كليات جامعة عدن، في ضوء معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، ابتداء من العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥ لأربعة برامج في كليات الطب والعلوم الصحية، طب الأسنان، الصيدلة والحاسب الآلي(جامعة عدن،

<http://uniaden-adc.com /Acreditation/ accreditation.html>

وتهتم جامعة القصيم بتطوير المراجعة الداخلية واتباع أحدث النظم التي يسعى المركز الوطني للتقويم والاعتماد بالمملكة تطبيقها من تقنيات؛ حيث أطلقت منصة الكترونية باسم "ضمان"، ثم قامت عمادة التطوير والجودة بالجامعة بتعميم رقم ٤٩٣٦٨ بتاريخ ١٤٤٠/٠٧/٠٥ هـ الكليات لإعلامهم بأن جولات المراجعة الداخلية لهذا

بها تقييم المؤسسات التعليمية واعتمادها من خلال فريق مراجعة خارجي يقوم بزيارة المؤسسة وتقييمها ، اهتمت المؤسسات الجامعية بالمراجعة الداخلية ، ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلى مثل هذا الاهتمام من وجهة نظر الباحث هو حاجة الجامعات إلى نظام جودة داخلي قبل أن تسعى إلى الاعتماد من مؤسسات خارجية متخصصة تصدر عليها حكما قد يقلل من سمعتها في المجتمع، ومنافستها بين المؤسسات النظرية، وكذلك "التغيرات الحديثة في وظيفة المراجعة الداخلية ذاتها، والتي تحول دورها من مجرد التركيز على تقييم الرقابة الداخلية، إلى إطار متنوع من الأنشطة التي تضيف قيمة للمؤسسة عن فعالية العمليات والأنشطة الداخلية ومراجعة معايير الجودة ومؤشراتها بهدف تحقيق قيمة مضافة للمؤسسات"(الصحن، وكامل، ٢٠١١)، كما حدثت تطورات في أساليبها فأصبحت تركز على المجالات الكبرى ذات الأهمية في المؤسسة وبذلك فهي تشكل حماية للمؤسسة من المخاطر مما يساعد المؤسسة على مواجهة التحديات، وتحسين عملياتها، وإنجاز أهدافها.(العنقي، إبراهيم، وتهامي، جمعة، ٢٠١٧، ١٩٢)، وهذا ما أكده معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية بأن المراجعة الداخلية نشاط مستقل مصمم لزيادة

العام ١٤٤٠/١٤٣٩ هـ ستكون على مرحلتين :

المرحلة الأولى: المراجعة الإلكترونية

والتي من خلالها تقوم إدارة البرنامج الأكاديمي في كليتكم الموقرة، و"عبر" الحساب المرسل على البريد الإلكتروني لمدير البرنامج، برفع كافة الوثائق والبيانات على منصة الاعتماد الإلكتروني "ضمان"، وذلك وفقاً للجدول الزمني، وسوف يكون التقويم الأولي لجودة البرامج الأكاديمية من خلال ما يرفع على المنصة من بيانات ووثائق، وسيُرسل تقرير التقويم الأولي لمدير البرنامج لمعالجة الملاحظات والتوصيات الواردة فيه، تمهيداً للزيارة الميدانية وقبل إعداد التقرير النهائي للمراجعة (جامعة القصيم ، <http://cutt.us/1e83m>).

المرحلة الثانية: مرحلة المراجعة الميدانية

والتي من خلالها ستقوم فرق المراجعة الداخلية (وفقاً لتقارير المرحلة الأولى) بزيارة ميدانية للكليات والبرامج بغرض إعداد التقرير النهائي لنتائج المراجعة الداخلية.

كما اهتمت جامعة المجمعة بها نظراً لاختلاف انتماءات الكليات التي قامت عليها الجامعة في مراحلها الأولى فبعضها كان يتبع لجامعة الملك سعود وبعضها لجامعة القصيم والبعض الآخر لجامعة الأميرة نورة

مما أدى إلى وجود رؤى متنوعة ومختلفة، وقد صاحب ذلك أيضاً نمواً مضطرباً في أعداد الطلاب المقبولين، وأعداد أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين أو المستقطين من جامعات داخلية وخارجية وكذلك تنوع خلفيات الإداريين المعيّنين أو المستقطين. كان لابد أمام هذا التعدد والتنوع والاختلاف إيجاد آليات لتوحيد الرؤى والاتجاه كان من بينها المراجعة الداخلية.

من العرض السابق يتضح مدى حاجة المؤسسات التعليمية للمراجعة الداخلية، وتزايد الاهتمام بها، وهذا ما يوضحه الجزء التالي

مبررات اهتمام مؤسسات التعليم العالي بالمراجعة الداخلية

في الآونة الأخيرة زاد الاهتمام بالمراجعة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي على اعتبار أنها أداة هامة في تقويم وتطوير أداء الجامعات، ويرجع ذلك للعديد من الأسباب منها:

- الاتجاه نحو التقييم على أساس المعايير، والذي سوف يجعل الجامعات مسئولة عن تعلم كل (Soodak, 2000, 257). الطلاب وتحقيق مستويات أداء متميزة تتسم بجودة عالية ونوعية رفيعة . فمن حق المجتمع أن

يتأكد من أن المؤسسات التعليمية تقوم بدورها الذي أنشئت من أجله ومن حق أولياء الأمور أن يشعرون بالثقة في المؤسسة التعليمية التي تتولى تعليم أبنائهم، وأن يتأكدوا أن ما ينفقونه على (محفوظ، أحمد فاروق، ٢٠٠٤، ٣٠) تعليم أبنائهم ينتهي بهم إلى تعليم على مستوى المعايير العالمية.

• تزايد حدة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، وهذا يفرض على نظم التعليم ضرورة إعداد أفراد قادرين على التنافس على المستويين المحلي والعالمي، وعلى أداء أدوارهم على أكمل وجه (الدهشان، والسيسي، ٢٠٠٤، ٣)، وقد يتحقق ذلك من خلال ضمان جودة المؤسسات التعليمية من خلال عمليات المراجعة المستمرة.

• ظهور وانتشار التعليم عن بعد والاتجاه نحو تدويل التعليم العالي، إذ لم يعد الأمر يقتصر على إمكانية انتقال الطلاب للجامعات في موطنها الأصلي، بل تعداه إلى إمكانية انتقال الجامعات للطلاب في بلادهم، أو الالتحاق بهذه الجامعات وطالما أن المؤسسات يمكن أن تنتقل للأفراد، مثلما كان الأفراد ينتقلون إليها ولا يزالون، فسوف يؤدي ذلك إلى وجود بدائل عديدة

يختارون من بينها، وسوف يكون معيار أفضل الجامعات تعليماً، وأجودها تدريسا هو - في الغالب - معيارهم عند اختيار هذه الجامعة أو تلك (محمود، سعيد طه، ٢٠٠٠، ٦٥-٦٦)

• حرص المؤسسات التعليمية على الحصول على شهادات الجودة العالمية في الأداء الجامعي، كالأيزو ISO والاعتماد الأكاديمي Accreditation Academic، وهذا يضع الجامعة تحت رقابة الجهة المانحة لشهادة الجودة للتأكد من أن الجامعة يتحقق فيها الشروط، والمعايير التي تضعها، خاصة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع (Hiltner, A & Loyland 19 M.1998.370 وهذا يتطلب مراجعة المؤسسات داخليا قبل تقييمها خارجيا).

• انتشار التعليم الخاص، ومن ثم تزايد الاتجاه نحو تحميل المتعلم تكاليف تعليمه، وما دام المتعلم سوف يتحمل تكاليف تعليمه، فسوف يبحث عن المؤسسات الأفضل ذات السمة في التعليم والأجود في التدريس (الدهشان والسيسي، ٢٠٠٤، ٣)، وقد تحقق ذلك المراجعة الداخلية من خلال الكشف

المستمر عن مواطن الضعف في المؤسسات التعليمية لعلاجها .

من العرض السابق يتضح أن منافسة التعليم الخاص للتعليم الحكومي، وظهور التعليم عن بعد، والتصنيف العالمي للجامعات، ونظم تقويم أداء الجامعات من جهات خارجية بناء على معاييرها بهدف منحها شهادة الاعتماد ما هي إلا تحديات ومخاطر تعترض المؤسسات التعليمية، ويرى الباحث أن تطبيق المراجعة الداخلية قد يكون أحد الحلول الرئيسة التي تتبناها المؤسسات للعلاج المبكر لمخاطر التحديات، وذلك لأنها تقدم للمؤسسة مواطن الضعف التي تعمل المؤسسة عليها لتحسينها وتطويرها.

مفهومها :

ظهرت المراجعة الداخلية في بادئ الأمر كنوع من المحاسبية للتأكد من صحة العمليات المالية واكتشاف الأخطاء، ثم كنوع من الرقابة والتفتيش يمد الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة، ومع توسع أنشطة المؤسسات، وظهور التنافسية، والتصنيفات المحلية، والعالمية تطورت أنشطة المراجعة الداخلية لتصبح أحد أذرع المؤسسات المعنية بتقييم المؤسسات بهدف التحسين والتطوير المستمر حيث تقوم بمراقبة السياسات والخطط الموضوعية، واقتراح التحسينات

اللازمة، وفيما يلي بعض مفاهيم المراجعة الداخلية :

- هي عملية منتظمة لجمع الأدلة والقرائن التي تتعلق بنتائج أنشطة المؤسسة، وتقييمها بشكل موضوعي، وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة، وتبليغ الأطراف المعنية بنتائجها (توماس، وهنكي، ١٩٨٦، ٢٦).

- هي "وظيفة تقييم مستقلة تنشئ لفحص وتقييم كافة الأنشطة كخدمة للمنظمة " (Institute of Internal Auditors) (IIA)، ومن خلال هذا التعريف -معهد المراجعين الداخليين الأمريكي IIA- "تجد أن هدف المراجعة هو خدمة المنظمة ككل وليس خدمة الإدارة فقط .

- هي "وظيفة تقييمية مستقلة وموضوعية يتم إنشاؤها داخل المنشأة لفحص وتقييم أنشطتها المختلفة وذلك بغرض مساعدة المسؤولين داخل المنشأة في القيام بمسؤولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وذلك عن طريق توفير التحليل، والتقييم، والتوصيات، والمشورة، والمعلومات التي تتعلق بالرقابة على الأنشطة التي يتم فحصها، وهي بذلك تساعد المنشأة في تحقيق أهدافها وحماية أصولها، كما تضيف

Institute of Internal Auditors)
(IIA. 2016

من العرض السابق يرى البحث الحالي أن مفاهيم المراجعة الداخلية السابقة تتفق جميعها على أنها؛ عملية منظمة ومخطط لها ، ويقوم بها أفراد من داخل المؤسسة ، وتتم وفق معايير محددة ، وتقدم تقارير عن أداء المؤسسة بهدف اتخاذ القرارات التطويرية والتحسينية.

- يعرفها البحث الحالي إجرائياً بأنها عملية منظمة مخطط لها تحاكي عملية التقييم الخارجي التي تقوم بها هيئات الاعتماد وتقوم بها عمادة الجودة وتطوير المهارات وتتم بناء على معايير محددة وأدوات خاصة يتم الإعلان عنها سلفاً للبرامج الأكاديمية، ويتم تنفيذها من خلال فريق مدرب من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يقوم بتقييم البرنامج من خلال: فحص الوثائق، وتقييم الأنشطة التي يقوم بها، وإجراء مقابلات مع إدارته، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والإداريين، والخريجين ، وتقديم التغذية الراجعة له؛ لاستخدامها في التحسين والتطوير.

قيمة بتطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر والرقابة والحكومة في المنشأة " (الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، ٢٠١٠، ص ١٣).

- هي مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها وحدة مستقلة من خلال فريق مدرب لفحص، وتقييم أنشطة المؤسسات الجامعية، ومدى الالتزام بالسياسات والإجراءات بهدف تقديم الدعم، ومساندة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة (العتيقي، وتهامى، ٢٠١٧، ١٩٤).

- هي نشاط استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة القيمة، وتحسين عمليات المنظمة عبر مساعدتها في تحقيق أهدافها بواسطة اكسابها آليات منظمة ومنهج انضباطي؛ لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات حوكمتها (العمري، وعبد الغنى، ٢٠٠٦، ٣٦٤).

- هي نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة

أهدافها :

١. تهدف المراجعة الداخلية بشكل رئيس إلى أن تظل البرامج الأكاديمية بالجامعة بشكل منتظم مناسبة لخلق بيئة تعليمية داعمة وفعالة للطلاب ويتم ذلك من خلال مراجعة محتوى البرنامج في ضوء المعايير العالمية والمحلية للاعتماد الأكاديمي، وأحدث الأبحاث العلمية في هذا التخصص ، والاحتياجات المتغيرة للمجتمع، وفعالية إجراءات تقييم الطلاب، وتوقعات الطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين واحتياجاتهم ورضاهم عن البرنامج و بيئة التعلم وخدمات الدعم المقدمة لهم بهدف تنقيحها بانتظام من خلال "تحليل المعلومات التي يتم جمعها وتحديث البرنامج في ضوءها، ونشر مواصفات البرنامج المعدلة" (European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), 2015,15) بالإضافة إلى الأهداف التالية (دليل المراجعة الداخلية بجامعة المجمعة ، ٦٠١٤٣٦ ، Hellenic Quality Assurance and Accreditation Agency, 2014,3)
٢. نشر ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي بين منسوبي الجامعة.

٣. التحقق من استيفاء معايير الجودة والاعتماد.

٤. التحقق من ضمان الجودة في البرامج الأكاديمية وأنها تلبي احتياجات وتوقعات المجتمع.

٥. تدريب منسوبي المؤسسة على أعمال ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي البرامجي ومقابلة الفريق الزائر الخارجي للاعتماد الأكاديمي.

٦. تعريف البرامج الأكاديمية بالنقاط التي تحتاج إلى تحسين والمقترحات اللازمة لتحسينها.

٧. تكوين فرق خاصه بالجامعة قادره على القيام بعمليات المراجعة واعداد التقارير الفنية.

٨. التأكد من استيفاء البرامج للحد الأدنى من المعايير المعتمدة.

٩. مراجعة السياسات والنظم الداخلية والتعرف على كفايتها وملائمتها وكيفية تطبيقها.

١٠. التأكد من مدى الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعه

معاييرها :

تعد معايير المراجعة الداخلية بمثابة المحددات التي ينبغي توافر الحد الأدنى منها في المؤسسة وبرامجها الأكاديمية ، وهى

ومعايير ترتبط بالتقارير (الدليل الإرشادي لأعمال وحدات المراجعة الداخلية بالأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، ٢٠١٠، ١٨) إلا أن "هناك إطار حاكم تدور بداخله هو معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي" (Mohammadi, et al., 2012, 722)، وقد حددت العديد من الجهات التي تقوم بالمراجعة والتقييم مثل المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA)، والمؤسسة الأوربية لضمان جودة التعليم العالي المعايير الرئيسية في المحاور التالية (المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (European Association ، ٢٠١٨، for Quality Assurance in Higher :Education,2005)

٥. هيئة التدريس والموظفين
٦. الموارد المؤسسية والمرافق والتجهيزات
٧. البحث العلمي والابتكار
٨. خدمة المجتمع

٢. وجود هيكل تنظيمي صحيح للجامعة ووحداتها يحدد المهام والمسؤوليات للوكالات، والعمادات، والكليات، والبرامج الأكاديمية، والإدارات، والوحدات، والأشخاص بدقة.

معايير مهنية هدفها الوصول إلى مستوى جيد من الكفاءة في عملية المراجعة الداخلية، كما أنها الوسيلة التي يمكن في ضوءها تصنيف وترتيب المؤسسات والبرامج الأكاديمية، والمؤسسة قد تسلط الضوء في المراجعة الداخلية على عدد من المعايير والممارسات وفق طبيعة المرحلة التي تمر بها بغية التحقق من درجة توفرها في المؤسسة، ومهما تنوعت معايير أو ممارسات المراجعة الداخلية، فقد صنفت الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، وديوان المراقبة. المعايير إلي معايير ترتبط بالصفات والمؤهلات التي ينبغي توافرها في المراجع، وفي عملية المراجعة الداخلية، ومعايير ترتبط بالعمل الميداني (الأداء)،

١. الرسالة والتخطيط الاستراتيجي
٢. الحكومة والادارة
٣. التعليم والتعلم
٤. الطلاب

مقوماتها:

لكي تتم عملية المراجعة الداخلية بالشكل المخطط له الذي يحقق أهدافها فإنه يجب أن توفر المؤسسة عددا من المقومات الأساسية؛ من أهمها ما يلي:

١. وجود القناعة والدعم من إدارة الجامعة بأهمية المراجعة الداخلية

المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية

لخصت هيئة المراجعين الداخليين بشمال أمريكا أهم المبادئ الأساسية التي ينبغي توافرها بالمراجع الداخلي في (Institute of Internal Auditors) (IIA.2016):

١. إظهار نزاهة كاملة.
 ٢. إظهار الكفاءة والعناية المهنية اللازمة
 ٣. أن يكون موضوعيا ومتحررا من أي تأثيرات غير مناسبة (مستقل)
 ٤. أن يكون متوافقا مع استراتيجيات، أهداف ومخاطر المؤسسة.
 ٥. أن يكون في المركز الوظيفي المناسب ويمتلك الموارد الكافية
 ٦. إظهار الجودة والتحسين المستمر.
 ٧. التواصل بشكل فعال
 ٨. تقديم تأكيد مرتكز على المخاطر
 ٩. ذو بصيرة؛ مبادر وذو نظرة مستقبلية
 ١٠. يدعم تطوير وتحسين المؤسسة
- بالإضافة إلى بعض الأخلاقيات (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٨، ١١):

٣. نظام فعال لضمان الجودة يحدد دوائر الجودة بالجامعة والكليات وبيبرامجها الأكاديمية مثل دائرة قياس مؤشرات الأداء ، ودائرة قياس مخرجات التعلم ، ودائرة توثيق المستندات وتوفير الأدلة والشواهد ، ودائرة توصيف البرامج والمقررات وتقاريرها السنوية.

٤. وجود جهة (عمادة / إدارة / وحدة) محددة مسؤولة عن تنفيذ المراجعة الداخلية، واعداد التقارير اللازمة.

٥. عدم التعارض في المصالح بين فريق المراجعة الداخلية، وجهة المراجعة فيما يسمى بتطبيق سياسة تضارب المصالح Conflict of interest policy

٦. توفر سياسة واضحة للمراجعة الداخلية مثل الدليل التعريفي - معايير المراجعة - الميثاق الأخلاقي - آليات المراجعة .

٧. الدعم الفني المستمر لأعضاء فرق المراجعة ولجهات الجامعة التي يتم مراجعتها.

٨. الدعم المادي اللازم لتنفيذ عملية المراجعة.

٩. الاتاحة الكاملة غير المقيدة لفرق المراجعة الداخلية في الحصول على البيانات والمعلومات والوثائق اللازمة لعملية المراجعة.

من خارج المؤسسة بهدف تقييمها وإعداد تقرير حول وضعها الحالي ، أما المراجعة الداخلية فهي لاحقة على المراجعة الخارجية وهي محاكاة لها ، ونشأت بناء على احتياجات الإدارة لمراقبة المستويات التنفيذية ، وتتم بواسطة أناس من داخل المؤسسة بهدف التطوير والتحسين والتجهيز للمراجعة الخارجية ، وجاءت الحاجة إلى المراجعة الداخلية لطول الفترة الزمنية بين المراجعات الخارجية بحيث تتم جنباً إلى جنب (الهيئة الوطنية لضمان الجودة والاعتماد، ٢٠٠٨، ٨)، وتتشابه المراجعة الداخلية مع الخارجية في أمور عدة أهمها ما يلي: (Munteanu ,Victor & Zaharia) :
 (Dragos L,2014, 2239-2242):
 كلاهما يهدف إلى ضمان جودة المؤسسة ، وكلاهما محكوم بالمعايير المهنية والأخلاقية للمراجعة الداخلية، وكلاهما يقدم تقرير للمؤسسة بنتائج التقييم، كلاهما يستخدم أدوات واحدة كالمقابلة والملاحظة وفحص الوثائق، من العرض السابق يرى الباحث أن كلا المراجعتين يرتبطان بعلاقة تكاملية لصالح تطوير المؤسسة، ولاغنى للمؤسسة عنهما.

دورة المراجعة

يتوقف نجاح عملية المراجعة الداخلية على وضوح دائرة الجودة بها؛

• يجب أن يحرص المراجع المعتمد على كسب ثقة الكلية والأعضاء العاملين بها .

• يجب أن يتصف المراجع بالموضوعية التامة وعدم التحيز في جميع مراحل عملية التقييم.

• يجب أن يدرك المراجع أنه عضو في فريق متكامل، ولذا يجب عليه أن يعمل بروح الفريق.

• يجب على المراجع ألا يقدم تجارب الآخرين أو تجربته كمثال للممارسات الجيدة .

• يحظر على المراجع استعمال أي معلومات أو مطبوعات خاضه بالكلية الخاضعة للتقويم لأي أغراض أخرى خلاف ما هو محدد له أو السماح لأي مؤسسات أخرى بالاطلاع عليها

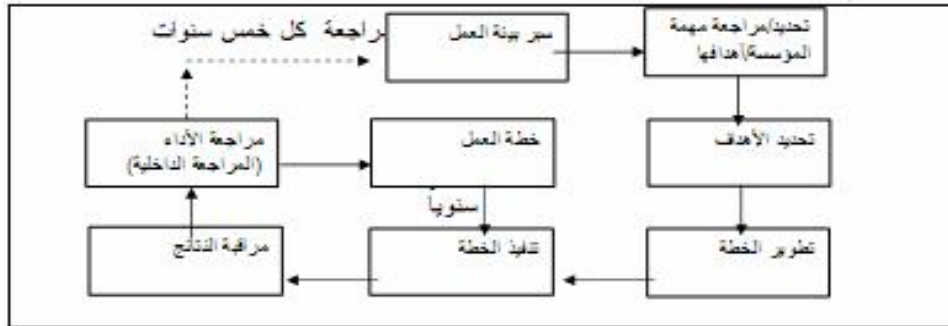
• يحظر على المراجع الإفصاح عن تقرير التقويم كلياً أو جزئياً، أو الأوزان والدرجات التي حصلت عليها الكلية ، أو الجوانب الإيجابية والسلبية الواردة في التقرير النهائي للتقويم.

العلاقة بين المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية:

المراجعة الخارجية أسبق في الظهور على المراجعة الداخلية، وتتم بواسطة أناس

تقديم نتائج كل خطوة على مراحل ضمن خطة طويلة الأمد (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد، ٢٠٠٨، ٤)، وهناك عادةً فترتان زمنيتان تتم بها عمليات التقويم بصفة أكثر رسمية؛ إحداهما سنوية، حيث يراقب الأداء وتجرى التعديلات المطلوبة وتقوم بها المراجعة الداخلية، والأخرى في مدى أطول، تتم فيها مراجعات رئيسية على أساس دوري، كل خمس سنوات بغية الاعتماد وإعادته فيما يسمى بالمراجعة الخارجية، والشكل التالي يبين دورة المراجعة (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد، ٢٠٠٨، ٥).

والتي تبد بالتخطيط وتنتهى بالتقويم، وتتضمن عملية تحسين الجودة على تقييم السياسات والأدلة، وتقييم مستويات الأداء الحالية، وكذلك تقييم الوسط الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، وتحديد أولويات إستراتيجية لتطوير ووضع الأهداف، وتطوير الخطط، وتنفيذها، ومراقبة ما يحدث وإدخال التعديلات عند الضرورة، وانتهاءً بتقويم النتائج المتحققة. تشمل هذه الخطوات على دورة متكررة من التخطيط والمراجعة؛ فقد تشمل الخطط الرئيسية على سلسلة من النشاطات على مدى عدد من سنوات، مع عدد من الخطوات لا بد أن تتخذ ويجري



شكل (١) دورة المراجعة الداخلية

من الشكل السابق يتضح أن هناك دورتان للمراجعة

الاستراتيجية ، وهناك بعض المؤسسات تكون هذه المرحلة خارجية فيما تسمى بالمراجعة الخارجية.

الأولى : سنويا وهي الأنشطة المختلفة المتعلقة بخطة العمل ويطلق عليها المراجعة الداخلية.

الثانية : كل خمس سنوات وهي المتعلقة بمهام وأهداف المؤسسة وخطتها

خطوات المراجعة الداخلية

يمكن ايجاز أبرز خطوات المراجعة الداخلية في النقاط التالية (دليل المراجعة الداخلية لجامعة المجمع، ١١،١٤٣٦، (Mohammadi, et al. 2012.227)،

١. التخطيط لعملية المراجعة الداخلية وتصميم أدواتها والنماذج الخاصة بها.
٢. تشكيل فرق المراجعة الداخلية وتقديم الدعم الفني اللازم لها.
٣. الاعلان عن المراجعة الداخلية والجدول الزمني الخاص بها ومدد المؤسسة بالنماذج والأدوات اللازمة.
٤. تدريب فرق المراجعة الداخلية على فنيات المراجعة الداخلية
٥. ارسال المؤسسة الوثائق المطلوبة لوحدة المراجعة الداخلية.
٦. زيارة فريق المراجعة الداخلية للمؤسسة والبرامج الأكاديمية.
٧. اعداد تقرير عن زيارة الفريق الزائر للمؤسسة والبرنامج الأكاديمي.
٨. تقديم التغذية الراجعة للمؤسسة من خلال تقارير فنية تحتوي على أبرز نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين وأولويات التحسين.

أدوات المراجعة الداخلية:

يمكن ايجاز أهم الأدوات التي ينبغي توافرها للمراجع قبل القيام بالزيارة الميدانية للمؤسسة أو البرنامج الأكاديمي في (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٨،):

- ١- الدراسة الذاتية للمؤسسة أو للبرنامج الأكاديمي
 - ٢- إمكانية الدخول على الموقع الإلكتروني للمؤسسة أو البرنامج الأكاديمي للاطلاع على الوثائق والأدلة والشواهد.
 - ٣- دليل المراجعين المعد من قبل هيئة الاعتماد الأكاديمي أو المؤسسة
 - ٤- النماذج التي تساعد المراجع على جمع البيانات اللازمة، والمتعلقة ببعض المعايير، والممارسات، والمؤشرات ... وغيرها
- أساليب جمع البيانات والأدلة والشواهد في المراجعة الداخلية:

يتم جمع البيانات الخاصة بمدى توافر المعايير والممارسات والمؤشرات موضوع القياس والتقويم من خلال الدلائل أو البراهين، ويمكن الحصول عليها من خلال استخدام المراجع لعدة أساليب مثل الملاحظة، والمقابلات، والمناقشات الفردية،

والجماعية، والفحص الوثائقي، وفيما يلي
إيجاز عن هذه الأساليب:

١- الملاحظة:

تستخدم الملاحظة بصفة عامة
للحصول على البيانات الخاصة بالعناصر
الفرعية للتقويم، والتي لا يمكن الحصول
عليها باستخدام الأساليب الأخرى مثل:
المقابلات، والمناقشات، واستطلاعات الرأي،
والفحص الوثائقي، ويجب إجراء الملاحظة
وفقا للشروط التالية (الهيئة القومية لضمان
جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٨، ١٥-١٦):

١. التحديد المسبق للخصائص الواجب
ملاحظتها قبل القيام بعملية الملاحظة.

٢. التغطية الشاملة للخصائص الواجب
ملاحظتها.

٣. يفضل الاختيار العشوائي للسلوك
المطلوب ملاحظته بقدر الإمكان.

إجراءات هامة لزيادة فاعلية الملاحظة:

عند ملاحظة المحاضرات،
والتدريبات العلمية ينبغي إتباع الإجراءات
التالية (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
والاعتماد، ٢٠٠٨، ١٠٥):

- الاتفاق مع المنسق على توفير الجداول
الدراسية بغرفة المراجعة الداخلية،
وعلى المراجعين اختيار عينة عشوائية

من المقررات بشرط أن تمثل مختلف
البرامج الأكاديمية.

- قبل إجراء الملاحظة، على المراجع
قراءة أي معلومات عن توصيف
البرنامج والمقرر.

- يقوم المنسق بالتمهيد لبدء الملاحظة مع
المحاضر.

- لا تستغرق الملاحظة مدة تزيد عن ٢٠
دقيقة .

- لا يتدخل المراجع في سير العملية
التعليمية أثناء المحاضرة، ويجب ألا
يستخدم النماذج، أو يسجل أية ملاحظات
داخل القاعة.

- يلاحظ المراجع مدى مناسبة القاعة من
حيث المساحة، والتهوية، والتجهيزات
المُعينة على أداء العملية التعليمية،
وكذلك اتساق ما يتم تدريسه مع توصيف
المقرر، وأيضا استراتيجيات التدريس
المستخدمة والتفاعل الطلابي. بعد انتهاء
الملاحظة يقوم المراجع بكتابة تقرير
يوضح فيه التقييم العام لعملية الملاحظة
التي تم تنفيذها وخاصة الجوانب
الإيجابية والسلبية.

- يقوم المراجع باستخدام النموذج السابق
اعداده والتأكد من تغطية كافة العناصر
التي تحتوي عليها.

٢- المقابلات والمناقشات الفردية والجماعية:

المقابلة هي محادثة تفاعلية بين القائم بالمقابلة والفرد المستجيب لأسئلته بغرض الحصول على معلومات معينة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨، ٣٩)، وتستخدم المقابلات والمناقشات بصفه عامة في الحصول على البيانات المتعلقة بمؤشرات، وعناصر التقييم التي يصعب جمعها بالأساليب الأخرى، والتي تحتاج إلي معرفة وتقييم آراء واتجاهات الأطراف المعنية المختلفة في المؤسسة (أعضاء هيئة التدريس، والطالب، والموظفين، والخريجين)، وتنقسم المقابلات والمناقشات إلي نوعين: فردية وجماعية .

• المقابلات الفردية: وتتم حسب الحاجة مع أحد الأفراد مثل (وكيل - رئيس - مدير مركز...).

• المقابلات الجماعية: وتتم مع مجموعة من الأفراد مع مراعاة الشروط التالية:

- الاهتمام بالافتتاحية في بداية المقابلة بما يؤدي إلي توفير الراحة النفسية وكسب التعاون

- تشجيع الأفراد المشاركين في المجموعة على توفير المعلومات بصراحة وبدقة.

- يتراوح حجم المجموعة ما بين ٨-١٠ شخص، وألا تزيد مدة المقابلة الواحدة عن ٣٠ دقيقة.

- اختيار عينة ممثلة لأفراد المجموعة بالطريقة العشوائية حتى يتم تجنب التحيز.

- ألا تتضمن المجموعة أي من القيادات الأكاديمية والإدارية حتى تتوفر الحرية الكاملة لأفراد المجموعة للتعبير عن آراءهم أو اتجاهاتهم.

- الإشارة في تقرير المراجع إلي عدد ونوعية المقابلات التي تم إدارتها أثناء فترة التقييم

٣- الفحص الوثائقي:

يقوم المراجع بالاطلاع على الوثائق ذات صلة بالمعايير، وبمؤشرات الأداء، والعناصر الخاضعة للتقويم؛ للبحث عن الدلائل التي تثبت عملية التقويم، ومنها محاضر مجالس الأقسام العلمية، ومجالس الكلية، وقوائم استطلاعات الرأي، والتقارير المختلفة، والأدلة واللوائح..، ويراعى عند إجراء الفحص الوثائقي ما يلي: الاطلاع على النسخة الأصلية من الوثيقة، وفحص المحتوى الخاص بها، والتحقق من تاريخ إصدارها، ومقارنة محتوى الوثيقة بما جاء في الدراسة الذاتية للبرنامج، والتطبيق

الفعلي(الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٨، ١٦).

٤- فحص نتائج استطلاعات الرأي(الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٨، ١٦):

يقوم المراجع بالإطلاع والفحص على نتائج استطلاعات الرأي التي تم استخدامها من جانب الكلية وفقا لما جاء في الدراسة الذاتية الخاصة بها، ويراعي عند القيام بهذا الاجراء ما يلي :

- التحقق من أن الكلية قد استخدمت استطلاعات الرأي المحددة من قبل جهة الاعتماد، أو صممت أنواع الاستطلاعات المطلوبة.
- التحقق من توزيع واستيفاء الاستطلاعات على عينات من المستويات المستهدفة.
- فحص نتائج تطبيق الاستطلاعات واستخلاص الدلالات التي تساعد على التقويم.

تعليق

من العرض السابق يتضح أن عملية المراجعة الداخلية تتم بواسطة أناس من دخل المؤسسة، وأنها خطوة هامة تساعد المؤسسة على اكتشاف مواطن الضعف بها، والعمل على تحسينها قبل أن تخضع للتقويم

الخارجي من جهات خارجية، كما أنها تدرب منسوبي المؤسسة، وبرامجها الأكاديمية على تطوير آدائهم باستمرار إذا ماتم اتخاذها بغرض التحسين المستمر، وليس بغرض المحاسبية وإصدار الأحكام، ونجاحها يتطلب القناعة والاستعداد من إدارة المؤسسة ووجود فريق مدرب يتسم بالشفافية، والنزاهة، والقدرة على التواصل، وإعداد التقارير، وقد أيقنت جامعة المجمعة ذلك ، ولذا فقد حرصت على تطبيق المراجعة الداخلية بصفة دورية ، والمحور التالي يوضح ذلك.

المحور الثاني: واقع المراجعة الداخلية بجامعة المجمعة

جامعة المجمعة من الجامعات الحكومية الناشئة بالمملكة العربية السعودية التي أنشئت عام ٢٠٠٩ وتقع في محافظة المجمعة، وتقدم خدماتها لأربع مدن مختلفة غير المجمعة هي الغاط والزلفي وحوطة سدير ورماح، ويتبعها ١٣ كلية و ٤٤ برنامج أكاديمي تغطي التخصصات الطبية والعلمية والهندسية والإنسانية والهدف الرئيسي من إنشائها تحقيق رؤية وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في توسيع نطاق التعليم الجامعي عبر شتى أنحاء البلاد، وتلبية تزايد الحاجة إلى استكمال التعليم الجامعي نتيجة الزيادة الكبيرة في أعداد الطلاب المتخرجين من المدارس الثانوية كما تسهم في تخفيف

الضغط الواقع على الجامعات في المدن الرئيسية (جامعة المجمعة <https://www.mu.edu.sa/ar/content/>،

ولاضطلاع الجامعة بمهامها ومسئوليتها ركزت على تطبيق معايير الجودة والاعتماد حتى تمكنت من الحصول على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA) عام ٢٠١٧/٢٠١٨ م رغم حداثة نشأتها

ويرى البحث الحالي أن هناك تنوعاً واختلافاً في طبيعة الكليات وتخصصات برامجها الأكاديمية، كما أن هناك تنوعاً في تخصصات وثقافات وخلفيات أعضاء هيئة التدريس نتيجة لتنوع جنسياتهم وجامعات تخرجهم، أمام هذا التنوع والنمو الكمي ينبغي وجود آلية تضمن جودته حتى يصبح نمواً نوعياً، وقد يتحقق ذلك من خلال تنفيذ المراجعة الداخلية بصفة دورية بهدف ضمان الجودة والتحسين المستمر.

نشأة وتطور المراجعة الداخلية بجامعة المجمعة

منذ نشأت الجامعة ٢٠٠٩ وعيّنت بعمليات الجودة وبضرورة تزامن التأثيث والجودة، ولذا أنشئت عمادة الجودة وتطوير المهارات مع نشأت الجامعة، وبعد الانتهاء من إعداد الأدلة واللوائح وبناء نظام للجودة بالجامعة بدأ الاهتمام بالمراجعة الداخلية

ففي عام ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ - ٢٠١١/٢٠١٢ م بدأت عملية المراجعة الداخلية على أعمال الاختبارات من خلال استمارة تقييم الاختبارات؛ حيث يقوم مسؤول الجودة بالكلية بتقييم أعمال الاختبارات ذاتياً وإرسالها للعمادة (التقرير السنوي لعمادة الجودة وتطوير المهارات، ١٤٣٣، ٢٠)، وفي عام ١٤٣٣/١٤٣٤ - ٢٠١٢/٢٠١٣ كان اهتمام المراجعة الداخلية بتقييم نشر ثقافة الجودة وتوافر نظام للجودة بالكليات والتعرف على نماذج الهيئة الوطنية (NCAAA) في ذلك الوقت (التقرير السنوي لعمادة الجودة وتطوير المهارات، ١٩، ١٤٣٤)، وفي عام ١٤٣٥/١٤٣٦ - ٢٠١٤/٢٠١٥ ركزت المراجعة الداخلية على نشر ثقافة الجودة وتوفير متطلبات الهيئة الوطنية (NCAAA) للاعتماد البرامجي (التقرير السنوي لعمادة الجودة وتطوير المهارات، ١٩، ١٤٣٦)، وفي عام ١٤٣٦/١٤٣٧ - ٢٠١٥/٢٠١٦ ركزت المراجعة على مقاييس التقويم الذاتي للهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (التقرير السنوي لعمادة الجودة وتطوير المهارات، ١٤٣٧، ٢٠)، وعام ١٤٣٨/١٤٣٩ - ٢٠١٧/٢٠١٨ كان التركيز على محاكاة المقابلات للفرق الزائرة استعداداً لزيارة فريق الاعتماد المؤسسي وبعض

الممارسات الفنية الأخرى كبنوك الأسئلة ومؤشرات الأداء ونواتج التعلم (التقرير السنوي لعمادة الجودة وتطوير المهارات، ١٩، ١٤٣٩) ، وفى عام ١٤٣٩/١٤٤٠ - ٢٠١٨/٢٠١٩ ركزت المراجعة الداخلية على محكات الاعتماد البرامجي للمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (التقرير السنوي لعمادة الجودة، ١٤٤٠، ٢٠)، ومهما تنوعت معايير أو ممارسات المراجعة الداخلية إلا أن هناك إطار حاكم تدور بداخله هو معايير الاعتماد الأكاديمي للمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي .

إجراءات المراجعة الداخلية: يمكن إيجاز أبرز إجراءات المراجعة الداخلية في النقاط التالية:

١. التخطيط للمراجعة الداخلية وإعداد أدواتها ونماذجها.

منذ بداية الأسبوع الثالث من كل عام تقوم الجامعة متمثلة في عمادة الجودة وتطوير المهارات بدعوة منسقي الجودة بكليات الجامعة البالغ عددها (١٣) كلية بهدف مناقشة توصيات تقرير المراجعة الداخلية للعام المنصرم ووضع الخطط لحلها وكذلك مناقشة دليل المراجعة الداخلية وأدواتها والنماذج التي سوف تستخدم للعام الحالي، والاتفاق على أداة وآلية التقويم للعام الحالي،

ثم يتم تعديل الأداة والأدوات في ضوء ملاحظاتهم، وتجهيز الأدوات للتطبيق (دليل المراجعة الداخلية، ١١، ١٤٣٦، ١٣) .

٢. الاعلان عن عملية المراجعة الداخلية (الجدول الزمني - الأدوات)

حيث تقوم عمادة الجودة وتطوير المهارات في الأسبوع الرابع من الفصل الدراسي الأول بتعميم الجدول الزمني ونماذج وأدوات المراجعة الداخلية على الكليات التي بدورها تعممها على البرامج الأكاديمية، وتهدف هذه الخطوة إعلان الكليات مواعيد المراجعة الداخلية حتى يبدأوا في الاستعداد لاستيفاء متطلباتها (دليل المراجعة الداخلية، ١١، ١٤٣٦) .

٣. تدريب منسقي الجودة بالكليات والبرامج الأكاديمية

في الأسبوع الرابع أيضا تقوم عمادة الجودة وتطوير المهارات بتدريب منسقي الجودة بالكليات والبرامج الأكاديمية على أداة التقويم والمطلوب من البرامج الأكاديمية تجهيزه وغالبا هي متطلبات الاعتماد الأكاديمي للمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (دليل المراجعة الداخلية، ١١، ١٤٣٦)، وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات المراجعة الداخلية لأنها تضم ما يقرب من (٤٠) عضوا من منسقي الجودة

بالكليات والبرامج الأكاديمية من الجنسين .

٤. تشكيل فرق المراجعة الداخلية وتأهيلها.

غالبا تتم هذه الخطوة في الأسبوع الثاني من الفصل الدراسي الثاني من خلال التعميم على الكليات بترشيح اثنان من أعضاء هيئة التدريس على أن يكون أحدهما من النساء ممن لديهم خبرة في أعمال الجودة بالبرنامج بصفة عامة وأعمال المراجعة الداخلية بصفة خاصة ، ثم يتم تدريبهم على فنيات المراجعة الداخلية (دليل المراجعة الداخلية، ٢٠١٨/٢٠١٩، ٧٠١٤٣٦)، وفي هذا العام ٢٠١٩/٢٠١٨ ابتكرت عمادة الجودة بادرة إعداد مدربين جودة بالجامعة بهدف توفير فريق مراجعة داخلية على المستوى المؤسسي ، حيث تم تدريبهم على مرحلتين الأولى الجوانب النظرية للمراجعة و لمدة يومان ، والثانية وتم تدريبهم في الميدان أثناء تنفيذ المراجعة الداخلية بالملاحظة المباشرة ، ومن خلال إعداد تقارير المراجعة لهذا العام، تم تقييمهم في الجانب النسائي والجانب الرجالي في ضوء معايير معينة ، ومن يجتازها يمنح شهادة ترخيص مزاوله مهنة (١)، ويراعى في تشكيل الفرق أن تكون

ممثلة لجميع كليات الجامعة، وأن تكون من الجنسين ،" كما يراعى فيها تنوع التخصص الأكاديمي للأعضاء بما يضمن الدقة والمصداقية في التقويم، وألا يقل عددهم عن ثلاثة أعضاء بما فيهم رئيس الفريق، ويختلف عددهم باختلاف حجم المؤسسة" (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩، ٢٥)، ثم تأهيلهم من خلال ورشة عمل لمدة يومان على كيفية استخدام أدوات المراجعة الداخلية وفناتها وكيفية اجراء المقابلات مع منسوبي البرامج الأكاديمية ومهام رئيس الفريق ومهام أعضاء الفريق وكيفية إعداد تقرير المراجعة الداخلية، من خلال عمل محاكاة لفرق المراجعة الداخلية.

٥. إرسال البرامج الأكاديمية الوثائق

تحدد عمادة الجودة وتطوير المهارات متطلبات المراجعة الداخلية من البرامج الأكاديمية وفق أداة التقويم وهي تختلف من عام لآخر وفق الغرض من عملية المراجعة الداخلية، إلا أنها في الغالب تحدد عدد من الوثائق العامة للبرنامج مثل توصيف البرنامج وعينة من توصيف المقررات بواقع (٣) لكل مستوى، والتقارير السنوي للبرنامج لسنتين متتاليتين وعينة من تقارير المقررات بحيث تكون ممثلة لجميع مستويات البرنامج لجامعة المجمعة ، وتقارير

¹ - من واقع مقابلة الباحث مع عميد الجودة وتطوير المهارات - جامعة المجمعة

- مؤشرات الأداء لسنتين متتاليتين ، وتقري استطلاعات رأى الطلاب والخريجين حول الجودة في البرنامج ، وفى هذا العام ٢٠١٩ طلب من البرامج مقاييس التقويم الذاتي ومسودة تقرير الدراسة الذاتية (برنامج المراجعة الداخلية ،١٤٤٠،٦)، ويقوم منسق البرنامج بإرسال المتطلبات الكترونيا لعمادة الجودة ولرئيس الفريق قبل الزيارة بوقت كاف حتى يتمكن الفريق من الاطلاع عليها ودراستها وتسجيل ملاحظاته عليها على غرار ما يحدث في عملية الاعتماد (المركز الوطني للتقويم والاعتماد، ٢٠١٩).

٦. تحديد الأدوار والمسئوليات

لإنجاح عملية المراجعة الداخلية تقوم عمادة الجودة وتطوير المهارات بتحديد الأدوار والمسئوليات للأطراف المشاركة فيها قبل وأثناء وبعد عملية المراجعة وهم عمادة الجودة وتطوير المهارات، والكلية، ومنسق الجودة بالبرنامج، وفريق الزيارة أ- أدوار ومسئوليات عمادة الجودة وتطوير المهارات (برنامج المراجعة الداخلية، ١٤٤٠، ٣)

قبل الزيارة:

١. إعداد الأدوات والنماذج اللازمة.
٢. تشكيل فرق المراجعة الداخلية وفق تخصصات الكليات.

٣. تأهيل فرق المراجعة الداخلية.
٤. إعداد جداول الزيارة.
٥. الاتصال بعمداء الكليات لتعريفهم بموعد الزيارة والبرنامج الزمني للزيارة والفريق الزائر.
٦. طلب من الكليات إرسال الدراسة الذاتية للبرامج قبل موعد الزيارة بأسبوعين على الأقل، وتجهيز قاعة الاعتماد الأكاديمي ووضع جميع الوثائق والأدلة والشواهد بها.
٧. توفير التجهيزات اللوجستية للفريق (وسائل النقل - المكافآت المادية)

أثناء الزيارة :

١. المشاركة في عملية الزيارة
٢. تقديم الدعم الإداري والفني للفريق أثناء الزيارة.
٣. تقييم عملية الزيارة (استعدادات الكلية ودقة تنفيذ جدول الزيارة وتسهيل مهام الفريق الزائر وتقييم أداء الفريق الزائر)

بعد الزيارة :

١. مراجعة التقارير الفنية للبرامج الأكاديمية.
٢. مراجعة التقارير الفنية من منسقي الجودة بالكلية والبرامج وتقييم عملية المراجعة الداخلية من خلال اجراء

٣. تجهيز وثائق الاعتماد الأكاديمي
والجدول الدراسي لكل برنامج
ووضعها بقاعة الاعتماد الأكاديمي أو
المراجعة.

أثناء الزيارة

التجهيز للقاءات الفريق بأعضاء هيئة
التدريس بالبرنامج حيث؛ تجهز الكلية قائمة
بأسمائهم، وتخصصاتهم، والمقررات التي
يقومون بتدريسها لاختيار مجموعة من (٣-
٥) أعضاء لمقابلتهم - ومجموعة من
الطلبة من (٥-١٠) طلاب يمثلون كافة
المستويات الدراسية-، ومجموعة من
الإداريين (٣ - ٥)، ومجموعة من
الخريجين (٣-٥) (إن وجد) لمقابلة أعضاء
فريق الزيارة .

بعد الزيارة

١. مراجعة تقرير الفريق الزائر وابداء
ملاحظاتها عليه

٢. تقييم عملية المراجعة الداخلية

٣. إعداد خطة تحسين بناء على نتائج
تقرير المراجعة الداخلية

ج- أدوار ومسئوليات الفريق الزائر
(برنامج المراجعة الداخلية، ١٤٤٠، ٤) :

أقبل الزيارة :

١. اتصال رئيس الفريق بمنسق البرنامج
للتأكيد على موعد الزيارة واستيفاء

مقابلة عامة ثم مقابلات فردية مع فريق
العمل بالعمادة .

٣. اعتماد التقارير الفنية من أصحاب
الصلاحية

٤. ترتيب البرامج الأكاديمية على مستوى
الجامعة

٥. تكريم الفائزين من البرامج الأكاديمية
في احتفالية

٦. إعداد تقرير عام عن نتائج المراجعة
الداخلية

٧. تقديم التغذية الراجعة للكليات
وجميع البرامج الأكاديمية التي تم
مراجعتها

ب- أدوار ومسئوليات الكلية (برنامج
المراجعة الداخلية، ١٤٤٠، ٣):

قبل الزيارة

١. تحديد منسق لكل برنامج وإرسال
بياناته للعمادة للتواصل مع الفريق
الزائر، واصطحابهم أثناء جولة
الزيارة.

٢. تجهيز غرفة الاعتماد الأكاديمي
بالتجهيزات اللوجستية المناسبة (طاولة
اجتماعات -كمبيوتر - طابعة - آلة
تصوير - ماسح ضوئي - تليفون -
أدوات مكتبية - الخ)

٥. إجراء مقابلات مع منسقي الجودة بالكلية والبرامج الأكاديمية، وعينة من الطلاب، وعينة من أعضاء هيئة التدريس، وعينة من الموظفين، وعينة من الخريجين.

٦. تقديم تغذية راجعة عن الزيارة من رئيس الفريق لقيادات الكلية.

بعد الزيارة:

١. تقديم تغذية راجعة لعميد الكلية / رئيس البرنامج وأعضائه.

٢. كتابة تقرير الزيارة لكل برنامج وللكلية.

٣. تقديم تقرير الزيارة لعمادة الجودة وتطوير المهارات الكترونيًا وورقيًا معتمد من أعضاء الفريق في مدة أقصاها (٣) أيام من تاريخ الزيارة.

٧. زيارة فرق المراجعة الداخلية للبرامج الأكاديمية

تقوم فريق المراجعة الداخلية وفق البرنامج الزمني المسبق تعميمه على الكليات والبرامج الأكاديمية بزيارة الكلية وجميع برامجها وتنفيذ جميع المهام المطلوبة منها من فحص للوثائق وإجراء مقابلات مع المعنيين .. وغيرها.

٨. اعداد تقرير عن زيارة الفريق الزائر للبرنامج الأكاديمي.

التجهيزات اللوجستية قبل الزيارة بفترة تتراوح بين ٣:٤ أيام .

٢. إطلاع الفريق على الدراسة الذاتية للبرنامج وتحديد الممارسات التي تحتاج فحصها والممارسات التي تحتاج ملاحظتها والأخرى التي تحتاج مقابلة.

٣. عقد الفريق اجتماع قبلي لتحديد آليات العمل ورسم السيناريوهات المختلفة التي تحقق نجاح المراجعة توزيع رئيس الفريق المهام على الأعضاء

٤. إعداد كل عضو أسئلة من الممكن أن تستخدم لمقابلة المعنيين.

ب- أثناء الزيارة:

تنفيذ الفريق للمهام المحددة سلفا وفق البرنامج الزمني للزيارة والتي غالبا يحتوي على العناصر الرئيسية التالية:

١. لقاء الفريق مع إدارة الكلية.

٢. إجراء جولة ميدانية في حرم الكلية وقاعات الدراسة-المختبرات والمرافق- المكتبة وغيرها.

٣. فحص الوثائق العامة بالكلية مثل الخطة الاستراتيجية- خطة تحسين الجودة - الأدلة التعريفية ... وغيرها، وبعض الوثائق الخاصة بالبرامج.

٤. زيارة عينة من المحاضرات والدروس العملية

النقاط الخلافية وتعديله في ضوء ماتم الاتفاق عليه، ثم يرسل للكلية بشكل رسمي بعد إعتداف من أصحاب الصلافة لإعداد خطة تحسين لعلاج النقاط التي تحتاج إلى تحسين التي وردت به، وهذا ما أكدته دراسة (Mohammadi, et al. (2012,227).

معايير المراجعة الداخلية

على الرغم من تنوع الغرض من المراجعة الداخلية من عام إلى آخر إلا أنها تحتكم جميعها لمعايير المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي الإحدى عشر حتى عام ٢٠١٧/٢٠١٨ وهي (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد، ٢٠٠٩، ٣-٤):

٧. المرافق والتجهيزات

٨. التخطيط والإدارة المالية

٩. عمليات التوظيف

١٠. البحث العلمي

١١. العلاقات المجتمعية

وهي (المركز الوطني للتقويم والاعتماد، ٢٠١٨):

٤. الطلاب

٥. هيئة التدريس

٦. مصادر التعلم والمرافق والتجهيزات

يقوم الفريق الزائر أثناء الزيارة بتدوين الملاحظات وفق النماذج الخاصة بذلك، ثم يقوم كل عضو بمناقشتها مع باقي أعضاء الفريق أثناء الاجتماعات الخاصة بذلك للاتفاق بالإجماع على القضايا الجوهرية، ثم يقوم كل عضو بإعداد تقرري تفصيلي عن الجزء الخاص به بشكل فردي، ويرسله لرئيس الفريق الذي بدوره يعد التقرير النهائي، ويرسله للأعضاء للاطلاع عليه، وإيداء مرئياتهم، ثم التوقيع عليه، وإرساله إلكترونياً لعمادة الجودة وتطوير المهارات التي تقوم بمراجعتها، وإرساله للكلية لمراجعتها، والاتفاق مع العمادة على

١. الرسالة والغايات والأهداف

٢. إدارة البرنامج

٣. إدارة ضمان جودة البرنامج

٤. التعلم والتعليم

٥. إدارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة

٦. مصادر التعلم

وفي عام ٢٠١٨/٢٠١٩ اعتمدت أيضاً على معايير المركز الوطني المطورة

١. الرسالة والأهداف

٢. إدارة البرنامج وضمنه جودته

٣. التعلم والتعليم

كما اعتمدت على متطلبات (محكات) الاعتماد البرامجي:

- ٨- تخرج الطلبة وبيانات تقويم الخريجين للبرنامج
- ٩- اللجنة الاستشارية للبرنامج
- ١٠- مؤشرات الأداء المعتمدة من الجامعة والمقارنة المرجعية
- ١١- التوافق مع الإطار الوطني للمؤهلات
- ١٢- الدراسة الذاتية للبرنامج (مقاييس التقويم الذاتي، وتقرير الدراسة الذاتية)
- العرض السابق يشير إلى محكات اعتماد البرامج الأكاديمية من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، والتي تبنتها جامعة المجمعة كمحكات للمراجعة الداخلية ثم أضافت عليها تقدير كمي لكل محك حتى يمكن إعطاء قيمة كمية لكل برنامج، ومن ثم يمكن ترتيب البرامج على مستوى الجامعة.
- المستهدفون :**
- تستهدف المراجعة الداخلية البرامج الأكاديمية المستمرة في الجامعة والبالغ عددها (٣٧) برنامج موزعة على (١٣) كلية يوضحها الجدول التالي (تقرير المراجعة الداخلية ،٧،١٤٤٠).
- على الرغم من تحديث المعايير إلا أن متطلبات الاعتماد البرامجي لم تتغير حتى وقت تنفيذ المراجعة الداخلية ولذا اعتمدت عليها عملية المراجعة الداخلية لعام ٢٠١٨/٢٠١٩ وهي (المركز الوطني للتقويم والاعتماد،٢٠١٨):
- ١- الترخيص للبرنامج
- ٢- طلب التقدم للمراجعة الداخلية معتمد
- ٣- توصيف البرنامج وفق نموذج الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد .
- ٤- توصيف المقررات وفق نموذج الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد
- ٥- لوائح البرنامج والأدلة التعريفية بالبرنامج ومقرراته ومتطلباته
- ٦- التقارير السنوية للبرنامج ومقرراته وفق نموذج الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد
- ٧- تقرير ملخص عن بيانات استطلاعات آراء الطلبة

جدول (٢) بيانات البرامج الأكاديمية التي تم مراجعتها داخليا

| قطاعات الكليات | عدد الكليات | عدد البرامج | نوعها | |
|-------------------|-------------|-------------|-------|------|
| | | | ذكور | إناث |
| الطبية | ٢ | ٢ | ٢ | ٢ |
| العلمية والهندسية | ٤ | ١٧ | ١٤ | ٧ |
| التربوية | ٢ | ٥ | ٥ | ٥ |
| الانسانية | ٥ | ١٣ | ١٣ | ١٠ |
| المجموع | ١٣ | ٣٧ | ٣٤ | ٢٤ |

البرامج بها، وفي الغالب يتراوح عدد الفريق الواحد من (٥ : ٨) أعضاء حسب حجم الكلية وعدد البرامج بها، وقد تم تكوين فرق المراجعة الداخلية هذا العام ٢٠١٩ من خلال ترشيح الكليات ممن تتوفر لديهم الشروط التي أعلنتها عمادة الجودة وتطوير المهارات وهي (تقرير المراجعة الداخلية، ٧، ١٤٤٠): أن يكون لديه خبرة في أعمال الجودة، ويفضل أن يكون ممن شاركوا خلال الأعوام الماضية في عمليات المراجعة الداخلية، وأن يكون لديه الاستعداد لتنفيذ متطلبات المراجعة الداخلية، وإعداد تقارير عن الزيارة وغيرها، وأن يجتاز برنامج متطلبات عمادة الجودة وتطوير المهارات لإعداد مراجع داخلي معتمد من الجامعة، والجدول التالي يبين أعداد الكليات والبرامج التي تمت مراجعتها، وكذلك أعداد الأعضاء المشاركين في مراجعتها من كل كلية.

من الجدول السابق يتضح أن عملية المراجعة قد شملت جميع البرامج الأكاديمية والبالغ عددها (٣٧) برنامجا موزعة على (١٣) كلية تشمل جميع التخصصات التربوية، والإنسانية، والطبية والصحية، والعلمية، والهندسية، كما يلاحظ وجود (٣) برامج طالبات، (١٣) برنامج للطلاب أما باقي البرامج فهي نظيرة بين الطلاب والطالبات، وبفحص الوثائق تبين للباحث وجود (٧) برامج لم يتم مراجعتها وهي برامج توقف القبول بها تابعة لكليتي التربية بالمجمعة، والزلفى وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ الداعية لتطوير كليات التربية .

فرق العمل بالمراجعة الداخلية:

من أهداف المراجعة الداخلية تكوين كادر بشري بالجامعة قادراً على إجراء عمليات المراجعة الداخلية، ويختلف عدد الفريق من كلية إلى أخرى حسب عدد

جدول (١١) أعداد الكليات والأعضاء المشاركين منها في المراجعة الداخلية

لعام ١٤٣٩/١٤٤٠ هـ - ٢٠١٨/٢٠١٩

| م | الجهة / الكلية | عدد المشاركين | | |
|----|------------------------------------|---------------|------|--------|
| | | رجال | نساء | اجمالي |
| ١ | الطب | ٣ | ١ | ٤ |
| ٢ | اسنان | ٢ | ١ | ٣ |
| ٣ | العلوم الطبية التطبيقية | ٢ | - | ٢ |
| ٤ | العلوم الزلفي | ٥ | - | ٥ |
| ٥ | الهندسة | ٣ | - | ٣ |
| ٦ | علوم الحاسب والمعلومات | ٢ | ١ | ٣ |
| ٧ | تربية المجمع | ٤ | ٥ | ٩ |
| ٨ | التربية الزلفي | ١ | ١ | ٢ |
| ٩ | ادارة الاعمال | ٢ | ١ | ٣ |
| ١٠ | العلوم والدراسات الانسانية بالغط | ١ | ٣ | ٤ |
| ١١ | العلوم والدراسات الانسانية بالحوطة | ٣ | ٢ | ٥ |
| ١٢ | العلوم والدراسات الانسانية برماح | ٢ | - | ٢ |
| ١٣ | المجتمع | ٢ | - | ٢ |
| ١٤ | السنة التحضيرية | ١ | ١ | ٢ |
| ١٥ | عمادة الجودة | ٥ | ٦ | ١١ |
| | الاجمالي | ٣٨ | ٢٢ | ٦٠ |

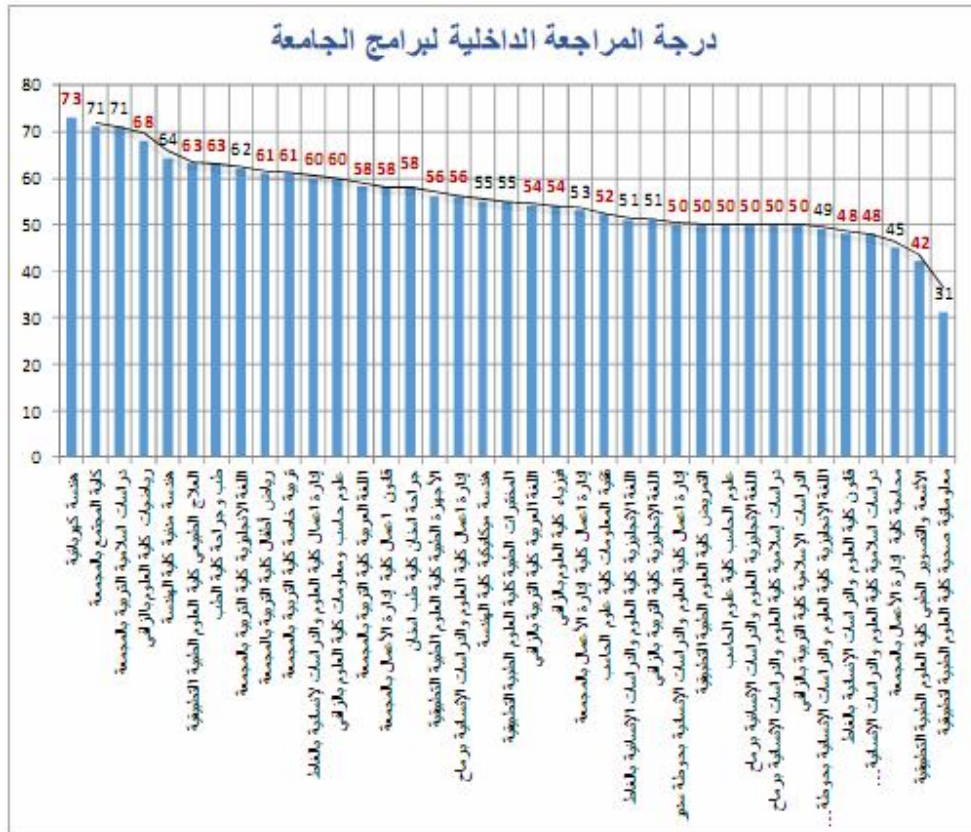
فريق بإعداد تقرير عن الزيارة وفق نموذج خاص بذلك، وارساله لعمادة الجودة وتطوير المهارات، حيث تقوم بمراجعته مبدئياً، وبعد انتهاء وصول التقارير للعمادة، قامت بدعوة منسق الجودة بالكليات بهدف مراجعة التقرير في العمادة ومناقشته مع مستشاري العمادة، وتقييم عملية المراجعة الداخلية من خلال استمارة تقييم أعدت لهذا الغرض (سوف يرد تفصيلاً عنها في المحور الثالث من الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن فرق العمل روعي فيها التنوع المهني والجغرافي والنوعي، وقد بلغ عدد المشاركين في المراجعة الداخلية (٦٠) عضواً، منهم (٢٢) من النساء.

نتائج المراجعة الداخلية:

بعد انتهاء عمليات المراجعة الداخلية بجميع البرامج الأكاديمية بالجامعة قام كل

الحالية)، ثم بعد مراجعة التقرير تم ارساله للكلية ، وفي ضوء النتائج السابقة تم ترتيب البرامج الأكاديمية على النحو المبين بالشكل التالي (تقرير المراجعة الداخلية ،١٤٤٠، ١٠-١٣):



شكل (٢) نتائج المراجعة الداخلية وترتيب البرامج الأكاديمية لعام ٢٠١٨/٢٠١٩

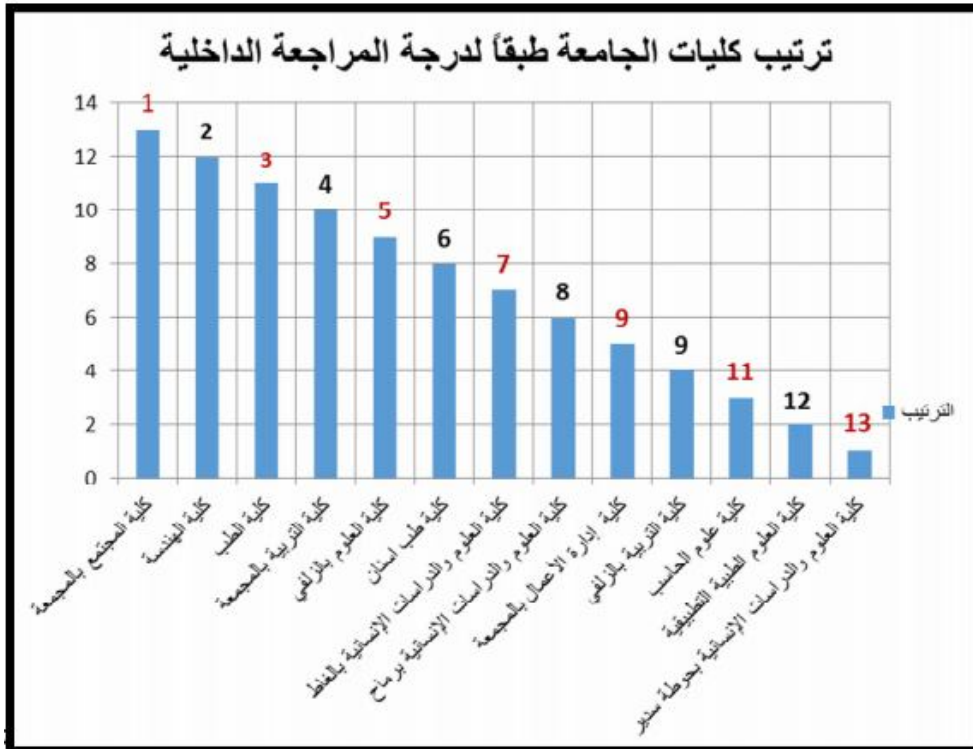
الدراسة لم يخرج طلاب بمعنى أنه لم يستوفى كامل معايير المراجعة الداخلية، والغرض من ادراجه ضمن عمليات المراجعة كنوع من التدريب والسعي نحو المراكز الأولى في الترتيب ، كما يلاحظ أن (٣١) برنامج بدءاً من برنامج الهندسة الكهربائية وانتهاءً ببرنامج اللغة الإنجليزية

من الشكل السابق يتضح أن برنامج الهندسة الكهربائية جاء بالمركز الأول بنسبة قدرها (٧٣%) بينما جاء برنامج المعلوماتية الصحية بكلية العلوم الطبية التطبيقية المرتبة الأخيرة (٣٧) بنسبة قدرها (٣١%) بفارق بلغ (٤٢%)، ويرجع ذلك لأن البرنامج حديث النشأة فحتى وقت اعداد

هناك (٦) برامج لم تتمكن من تحقيق المتطلبات حيث جاءت درجاتها أقل من (٥٠%) وهي برامج تحتاج لمزيد من الجهد حتى تلحق بالبرامج الأخرى.

بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بحوطة سدير قد حققت الحد الأدنى من المعايير المطلوب لتحقيق متطلبات المراجعة الداخلية بدرجات متفاوتة أقلها جاء (٥٠%) ، وأن

ترتيب كليات الجامعة



شكل (٣) نتائج المراجعة الداخلية وترتيب الكليات لعام ٢٠١٨/٢٠١٩

والدراسات الإنسانية برامج، وإدارة الأعمال، والتربية بالزلفي، وعلوم الحاسب والمعلومات، والعلوم الطبية التطبيقية، والعلوم والدراسات الإنسانية بالحوطة، ويرى الباحث أن هذا الترتيب غير معبر عن واقع نتائج المراجعة الداخلية ويرجع ذلك لأن الترتيب اعتمد على المتوسطات فهناك

من الشكل السابق يتضح أن ترتيب الكليات وفق نتائج المراجعة الداخلية جاء على النحو التالي:

المجتمع، والهندسة، والطب، وتربية المجمع، والعلوم الزلفي، وأسنان بالزلفي، والعلوم والدراسات الإنسانية بالهفوف، والعلوم

المراجعة الداخلية، لتطويرها، بما يهيئ البرامج الأكاديمية في جامعة المجمعة للحصول على الاعتماد البرامجي، أجرى الباحث دراسة ميدانية، يمكن إيجاز إجراءاتها في التالي:

مجتمع عينة البحث:

المجتمع الأصلي للعينة: بناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها فقد تحدد المجتمع المستهدف من جميع منسقي الجودة بالكليات وبالبرامج الأكاديمية و فرق المراجعة الداخلية من الذكور والإناث موزعين على كليات الجامعة بالمدن التابعة لها في الغاط والحوطة والزلفى ورماح بخلاف المجموعة حيث المقر الرئيسي، والجدول التالي يبين العينة وتوزيعها خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨ هـ

جدول (٧) المجتمع الأصلي لعينة الدراسة

| الإجمالي | المجموع | | عضو فريق المراجعة | | منسق الجودة بالكلية / بالبرامج | | الفئات |
|----------|---------|------|-------------------|------|--------------------------------|------|----------------|
| | إناث | ذكور | إناث | ذكور | إناث | ذكور | النوع |
| ١٣١ | ٤٦ | ٨٥ | ٢٢ | ٣٨ | ٢٤ | ٤٧ | المجتمع الأصلي |

عينة البحث

وجودها في المجتمع، وقد تم تقسيم المجتمع الأصلي إلى طبقات مختلفة حسب: الوظيفة بالجودة، والجنس بنسبة ٢٠% (Sampling Rate) لكل طبقات المجتمع الأصلي حيث بلغ الحجم الإجمالي للعينة

بعض الكليات بها (٧) برامج مثل العلوم الطبية التطبيقية وذلك إحتلت المركز (١٢) بينما توجد كلية بها برنامج واحد مثل المجتمع، والطب، ولذا إحتلتا المركزين الأول والثاني على الترتيب.

لتطبيق أحد أهداف المراجعة الداخلية وهو التحسين المستمر، إهتم البحث الحالي بتقويم عملية المراجعة الداخلية من خلال من شاركوا في تنفيذها، بهدف التعرف على أهم نقاط القوة بها والنقاط التي تحتاج إلى تحسين، والمحور التالي سوف يوضح ذلك.

المحور الثالث: تقويم عملية المراجعة الداخلية

(أبرز نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين في ممارسات المراجعة الداخلية) للتعرف على أبرز نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين في ممارسات

لضمان مدى تجانس أو التباين في خصائص المجتمع الأصلي، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية (Stratified sample) بحيث تمثل العينة جميع أفراد المجتمع الأصلي، وبنفس نسبة

(٢٧) من منسقي الجودة بالكليات، وأعضاء فرق المراجعة الداخلية منهم (١٧) ذكور، و (١٠) إناث، والجدول التالي يوضح وصف العينة الكلية وتوزيعها:

جدول (٨) وصف العينة وتوزيعها

| الفئات النوع | منسق الجودة بالكلية /بالبرامج | | عضو فريق المراجعة | | المجموع | | الإجمالي |
|-----------------|-------------------------------|------|-------------------|------|---------|------|----------|
| | ذكور | إناث | ذكور | إناث | ذكور | إناث | |
| العينة ٢٠% | ٩ | ٥ | ٨ | ٥ | ١٧ | ١٠ | ٢٧ |

أداة البحث

على (٣) مفردات ،والثاني : فريق المراجعة الداخلية واحتوي على (٥) مفردات ،والثالث :أثر المراجعة الداخلية على الكليات والبرامج الأكاديمية واحتوى على (٧) مفردات، والجزء الثالث : تتناول أسئلة مفتوحة عن المراجعة الداخلية بلغ عددها (٣) ، واستخدام الباحث لمعرفة درجة التأثير مقياس خماسي، أوافق بشدة، أوافق ، محايد ، لا أوافق بشدة ، لا أوافق ، وبعد تحكيم استمارة المقابلة وتحديد المجتمع والعينة العشوائية الطبقية تم تطبيق الاستبانة.

صدق الأداة:

I. الصدق الظاهري:

بعد تصميم الأداة الرئيسة للدراسة والتي تمثلت في استمارة المقابلة، بإتباع الأسلوب العلمي، تم عرضها على أساتذة متخصصين في المجال التربوي والجودة والاعتماد الأكاديمي لتحكيمها وإبداء رأيهم فيها من حيث الحكم على مدى وضوح العبارات ودرجة انتمائها لمحورها ومدى

ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث أسلوب المقابلة شبه المقتنة ، حيث تم إعداد الأداة من خلال استفادة الباحث من أدبيات البحث التربوي والدراسات والأبحاث التي تمت في هذا المجال ، وأيضاً من خلال خبرته في العمل بمجال الجودة والاعتماد الأكاديمي، ومشاركته في إعداد وتنفيذ برنامج المراجعة الداخلية لعدة سنوات تصل إلى (٧) سنوات متتالية؛ حيث شارك عام ١٤٣٩/١٤٤٠ في زيارة (٣٦) برنامج أكاديمي من أصل (٣٧) برنامج ينتمون إلى (١٣) كلية ، بالإضافة إلى مراجعته واعداده لتقارير المراجعة الداخلية ، وتكوّنت استمارة المقابلة (ملحق ١) من ثلاثة أجزاء :تتناول الجزء الأول بيانات عن أفراد العينة شملت الكلية والبرنامج والوظيفة بالجودة والجنس، وتناول الجزء الثاني مفردات مغلقة للاستبانة في شكل استطلاع رأي والبالغ عددها (١٥) موزعة على (٣) محاور ؛ الأول: أدوات وإجراءات المراجعة الداخلية حيث إحتوى

II. الصدق البنائي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة تم تطبيقها على عينة أولية وذلك لتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة عن طريق استخدام معامل ألفا كرو نباخ لمحاور الاستمارة ككل كما هو موضح بالجدول التالي.

شمولها وكفايتها لقياس ما وضعت من أجله، وعلى ذلك تم تعديل بعض العبارات حتى أخذت الاستمارة صورتها النهائية. وللتأكيد على صدق الأداة قام الباحث بتجربتها على عينة تجريبية بلغت (٨) أفراد ممثلين لأفراد العينة، وذلك للوقوف على الأسئلة التي تحتاج لمزيد من التفسير والايضاح والتي تحتاج مزيدا من الوقت عند طرحها والتي تحتاج لتكون أكثر موضوعية.

جدول (٩) يوضح معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ (α)

| م | المحاور | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|---|-------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| ١ | أدوات وإجراءات المراجعة الداخلية | ٣ | ٠,٩٦٨ |
| ٢ | فريق المراجعة الداخلية | ٥ | ٠,٩٥٣ |
| ٣ | أثر المراجعة الداخلية على الكليات والبرامج الأكاديمية | ٧ | ٠,٩٧٤ |
| | معامل الثبات الكلي للاستبانة | ١٥ | ٠,٩٧٣ |

نبذة تعريفية عن الموضوع بشكل جماعي، وطلب منهم استيفاء الأداة بشكل فردي، ثم إجراء مقابلات فردية مع كل عضو في حدود (١٥ : ٢٠) دقيقة بإجمالي (٤) ساعات ونصف تقريبا؛ حيث قام الباحث بطرح الأسئلة بكل موضوعية مع ترك المجال للمستجيب للإبداء برأيه بكل حرية، وتسجيل كل ما يدل عليه من بيانات، ومعلومات بمساعدة من زملاء له بعمادة الجودة وتطوير المهارات، كما تم إجراء مقابلات فردية تليفونيا مع باقي

ويلاحظ من الجدول السابق أن معامل الثبات لمحاور الاستبانة تراوح بين (٠,٩٥٣ و ٠,٩٧٤) كما أن معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.973) وهذه النتائج تشير إلى أن الأداة صادقة وصالحة للتطبيق.

إجراءات التطبيق:

- بالنسبة لأفراد العينة الذكور البالغ عددها (١٧) تم دعوتهم بقاعة الاجتماعات بعمادة الجودة وتطوير المهارات حيث حضر (١٤) عضواً، وتوزيع أداة المقابلة عليهم، واعطائهم

أفراد العينة الذين لم يتمكنوا من الحضور بسبب بعد المسافات وانشغالهم بالمحاضرات والبالغ عددهم (٣).

- أما أفراد العينة النساء والبالغ عددهن (١٠) فتم مقابلتهن تليفونيا بسبب الأعراف الثقافية للبيئة من خلال الباحث، وبمساعدة من منسقة الجودة بالأقسام النسوية.

- جمع البيانات والمعلومات التي أدلى بها المستجيبون وتلخيصها، وتحديد النقاط الغير واضحة للتأكد من منها من المستجيب.

- استخدام أسلوب مراجعة المستجيب حيث قام الباحث بإعادة المعلومات التي طرحا بعض أفراد العينة بعد تلخيصها، وبلورتها في نقاط رئيسة للمستجيب بعد عدة أيام للتأكد من أن ما تم الحصول عليه هو ما يقصده.

- استخدام أسلوب التحليل الاستقرائي للبيانات وذلك من خلال أربع خطوات رئيسة هي (قنديلجي، والسامرانى، ٢٠٠٨) : تنظيم البيانات ، ودراسة البيانات المجمعمة والتمعن فيها ،

وتصنيف البيانات ، ثم توليفها وتركيبها بما يخدم التوصل لآراء العينة عن واقع المراجعة الداخلية، ودورها في تهيئة البرامج الأكاديمية للحصول على الاعتماد الأكاديمي، ومقترحاتهم التطويرية لزيادة فاعليتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

- التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لآراء أفراد العينة عن بنود استمارة المقابلة المتصلة بالمحاور.
- معامل (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبيان .

وقد تم إجراء هذه الأساليب عن طريق وحدة الإحصاء للعلوم النفسية والاجتماعية المعروفة باسم SPSS باستخدام الحاسب الآلي.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

أسفر التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة عن النتائج التالية:

جدول (٩) معيار الحكم على النتائج

| الدرجة | مدى الدرجات | درجة الموافقة |
|--------|-------------|---------------|
| ٥ | ٥,٠٠:٤,٢٠ | أوافق بشدة |
| ٤ | ٤,١٩:٣,٤٠ | أوافق |
| ٣ | ٣,٣٩:٢,٦٠ | محايد |
| ٢ | ٢,٥٩:١,٨٠ | لا أوافق بشدة |
| ١ | ١,٧٩:١,٠٠ | لا أوافق |

نتائج المحور الأول: أدوات وإجراءات المراجعة الداخلية

جدول (١٠) أدوات وإجراءات المراجعة الداخلية

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|-----------------------------------------------|-----------------|---------|---------------|
| ١ | مناسبة توقيت المراجعة الداخلية | 4.19 | ٢ | أوافق |
| ٢ | وضوح إجراءات المراجعة الداخلية | 4.04 | ٣ | أوافق |
| ٣ | وضوح أدوات المراجعة الداخلية وسهولة استخدامها | 4.22 | ١ | أوافق بشدة |

"فجاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.19) وبدرجة موافقة "أوافق" وقد يكون ذلك راجعا لحرص عمادة الجودة بالجامعة على اختيار الأوقات المناسبة للبرامج الأكاديمية لإجراء عملية المراجعة، وأخذ آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالأوقات المناسبة للمراجعة، بينما جاءت العبارة رقم (٢) الخاصة بـ " وضوح إجراءات المراجعة الداخلية " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وبدرجة موافقة (أوافق) ويرجع ذلك لدقة إجراءات المراجعة الداخلية وصياغتها بشكل إجرائي .

من الجدول السابق يتضح أن جميع عبارات المحور وافقت عليها عينة الدراسة بدرجة كبيرة تراوحت بين أوافق بشدة، وأوافق، وبمتوسط حسابي أكبر من (٤)؛ حيث جاءت العبارة رقم (٣) " وضوح أدوات المراجعة الداخلية وسهولة استخدامها " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٢) وبدرجة موافقة "أوافق بشدة" وبدل ذلك على وضوح أدوات المراجعة الداخلية كالدليل الاسترشادي ، وآلية المراجعة الداخلية ، والنماذج المستخدمة في فحص الوثائق وإجراء المقابلات ونماذج الأسئلة الاسترشادية ، أما العبارة رقم (١) " مناسبة توقيت المراجعة الداخلية

نتائج المحور الثاني: فريق المراجعة الداخلية

جدول (١١) فريق المراجعة الداخلية

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|------------------------------------------------|-----------------|---------|---------------|
| ٤ | يلم بفنيات المراجعة الداخلية | 3.78 | ٥ | أوافق |
| ٥ | متجانس ويعمل بروح الفريق الواحد | 4.00 | ٣ | أوافق |
| ٦ | يلتزم ببروتوكولات المراجعة الداخلية | 3.93 | ٤ | أوافق |
| ٧ | يقدم بعض التوصيات التطويرية في التغذية الراجعة | 4.67 | ١ | أوافق بشدة |
| ٨ | يتسم فريق المراجعة بالشفافية والوضوح | 4.41 | ٢ | أوافق بشدة |

الزيارات يقوم عميد الكلية بنفسه بتسجيل هذه الملاحظات الجوهرية، كما جاءت المفردة " يتسم فريق المراجعة بالشفافية والوضوح "في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.41) وبدرجة موافقة أوافق بشدة ويؤكد ذلك حسن انتقاء فرق المراجعة، والمأمهم بوثيقة أخلاقيات المراجع، وعلى الرغم من أن عبارة " يلم بفنيات المراجعة الداخلية "جاءت في الترتيب الأخير إلا أن درجة موافقتها كبيرة " أوفق " ومتوسطها الحسابي كبير بلغ (3.78) ويرجع ذلك للتنمية المهنية المستدامة المستمرة التي تقوم بها الجامعة لأعضاء المراجعة الداخلية، والعناية في اختيارهم.

من الجدول السابق يتضح أن أفراد العينة قد استجابوا على جميع مفردات المحور بدرجة موافقة تراوحت بين أوافق ، وأوافق بشدة وبمتوسط حسابي تراوح بين (3.78،4.46) وفي ذلك دلالة على قوة عبارات المحور؛ حيث جاءت العبارة " يقدم بعض التوصيات التطويرية في التغذية الراجعة نهاية الزيارة " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (4.67) ، وبدرجة أوافق بشدة ، ويرجع ذلك لحرص فريق المراجعة الداخلية على تقديم تغذية راجعة في نهاية الزيارة بالقضايا الملحة، والعاجلة التي ينبغي أن تعمل عليها الكلية لحين وصول التقرير النهائي للزيارة ، وفي معظم

نتائج المحور الثالث : أثر المراجعة الداخلية على الكليات والبرامج الأكاديمية

جدول (١٢) أثر المراجعة الداخلية على الكليات والبرامج الأكاديمية

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الترتيب | درجة الموافقة |
|----|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|---------------|
| ٩ | تدرب الكليات والبرامج على بروتوكولات المراجعة الخارجية للاعتماد | 4.44 | ٥ | أوافق بشدة |
| ١٠ | تنمي خبرات ومهارات المشاركين فيها مما ينعكس إيجابيا على كلياتهم وبرامجهم | 4.00 | ٧ | أوافق |
| ١١ | تنمي مبادئ الشفافية والوضوح والعمل الجماعي | 4.19 | ٦ | أوافق |
| ١٢ | تساهم في تأهيل البرامج الأكاديمية للاعتماد الأكاديمي | 4.67 | ١ | أوافق بشدة |
| ١٣ | تساعد في الكشف عن النقاط التي تحتاج إلى تحسين لتضمينها في خطط التحسين | 4.52 | ٢ | أوافق بشدة |
| ١٤ | يساعد تقرير المراجعة الداخلية في التحسين المستمر لأداء البرنامج . | 4.52 | ٢ | أوافق بشدة |
| ١٥ | تساعد في أرشفة وتوثيق المعلومات والوثائق | 4.52 | ٢ | أوافق بشدة |

للحصول على الاعتماد الأكاديمي، كما جاءت العبارات " تساعد في الكشف عن النقاط التي تحتاج إلى تحسين لتضمينها في خطط التحسين"، و" يساعد تقرير المراجعة الداخلية في التحسين المستمر لأداء البرنامج"، و" تساعد المراجعة الداخلية في أرشفة وتوثيق المعلومات والوثائق" في الترتيب الثاني بدرجة موافقة أوافق بشدة وبمتوسط حسابي (4.52)، ويرجع ذلك لأهمية المراجعة الداخلية في الكشف عن أبرز النقاط التي تحتاج إلى تحسين في أداء البرنامج، وعليها يقوم البرنامج ببناء خطة التحسين به، مما يساعده في التحسين المستمر للأداء وهذا ما أكدته دراسة Mohammadi, et al. (2012)، وكذلك

من الجدول السابق يتضح أن أفراد العينة قد استجابوا على جميع مفردات المحور بدرجة موافقة تراوحت بين أوافق بشدة للعبارة (٩،١٢،١٣،١٤،١٥)، وأوافق للعبارة (١٠،١١)، وبمتوسط حسابي تراوح بين (4.00،4.67) وفي ذلك دلالة على قوة عبارات المحور؛ حيث جاءت العبارة "تساهم في تأهيل البرامج الأكاديمية للاعتماد الأكاديمي" في الترتيب الأول بدرجة أوافق بشدة وبمتوسط حسابي (٤،٦٧) ويرجع ذلك لأن عملية المراجعة الداخلية التي تقوم بها عمادة الجودة تحاكي عملية الاعتماد التي يقوم بها المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA)، وتتبنى معاييرها، ولذا فإنها تؤهل البرامج الأكاديمية بالجامعة

راجعا لأن فرق المراجعة تقوم بنقل خبرات البرامج التي زارته إلى كلياتهم وبرامجهم وهذا هو أحد أهداف المراجعة الداخلية .

بالنسبة لنتائج الأسئلة المفتوحة :
نتائج السؤال رقم ١٦ : أبرز نقاط القوة بالمراجعة الداخلية

في حفظ الوثائق وأرشفتها كأدلة وبراهين يستعين بها فريق الزيارة للتأكد من تطبيقها في الواقع بالبرنامج، بينما جاءت العبارة " تنمى خبرات ومهارات المشاركين فيها مما ينعكس إيجابيا على كلياتهم وبرامجهم" في الترتيب الأخير بين عبارات المحور ولكن بدرجة موافقة مرتفعة "أوافق" وبمتوسط حسابي كبير بلغ (٤,٠٠) وقد يكون ذلك

جدول (١٣) أبرز نقاط القوة بالمراجعة الداخلية

| م | العبارة | التكرارات | النسبة المئوية | الترتيب |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|---------|
| ١ | وجود أدوات ونماذج للمراجعة الداخلية | ٢٣ | 85.19% | ٧ |
| ٢ | ساعدت على تكوين فريق للاعتماد بالكليات | ٢٠ | 74.07% | ١٠ |
| ٣ | نشر ثقافة الجودة والاعتماد بين منسوبي البرامج. | ٢٥ | 92.59% | ٥ |
| ٤ | نقل التجارب المتميزة بين البرامج الأكاديمية. | ١٧ | 62.96% | ١٢ |
| ٥ | تفعيل روح المنافسة بين برامج الجامعة الأكاديمية. | ٢٢ | 81.48% | ٨ |
| ٦ | تقديم عمادة الجودة وتطوير المهارات للبرامج تقريراً مفصلاً عن حالة كل برنامج موضحاً به نقاط القوة ونقاط الضعف وألويات التحسين لكل معيار من معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي ومستوى البرنامج. | ٢٧ | 100.00% | ١ |
| ٧ | تحديد الاحتياجات التدريبية ومجالات الدعم الفني للبرامج للفترة المقبلة. | ٢١ | 77.78% | ٩ |
| ٨ | تعرف البرامج والكليات على مستوى تحقق الجودة لديهم. | ٢٥ | 92.59% | ٢ |
| ٩ | توثيق أعمال الجودة بالبرامج داخل أماكن دائمة | ٢٥ | 92.59% | ٢ |
| ١٠ | ساعدت البرامج على التحسين المستمر في أدائها | ١٩ | 70.37% | ١١ |
| ١١ | وجود أدوات ونماذج للمراجعة الداخلية | ٢٣ | 85.19% | ٦ |
| ١٢ | ساعدت البرامج على استيفاء متطلبات الاعتماد | ٢٥ | 92.59% | ٢ |

١. تقديم عمادة الجودة وتطوير المهارات للبرامج تقريراً مفصلاً عن حالة كل برنامج موضحاً به نقاط القوة، ونقاط الضعف، وألويات التحسين لكل

من الجدول السابق يمكن ترتيب نقاط القوة في المراجعة الداخلية من خلال آراء العينة التي بلغت (٢٧) في النقاط التالية :

٢. معيار من معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ومستوى البرنامج بين البرامج الأخرى.
٣. تعرف البرامج والكليات على مستوى تحقق الجودة لديهم، وتوثيق أعمال الجودة بالبرامج داخل أماكن دائمة بالكليات، ساعدت البرامج على استيفاء متطلبات الاعتماد البرامجي
٤. تحديد الاحتياجات التدريبية ومجالات الدعم الفني لأعضاء هيئة التدريس بالبرامج .
٥. وجود أدوات ونماذج للمراجعة الداخلية.
٦. تفعيل روح المنافسة بين برامج الجامعة الأكاديمية.
٧. ساعدت المراجعة الداخلية على تكوين فريق للاعتماد بالكليات.
٨. ساعدت البرامج على التحسين المستمر في أدائها من خلال ما تقدمه من توصيات ، ويتسق ذلك مع دراسة Mohammadi, et al. (2012)
٩. نقل التجارب المتميزة بين البرامج الأكاديمية.

نتائج الاستجابة على السؤال رقم ١٧: أبرز معوقات المراجعة الداخلية

جدول (١٤) أبرز معوقات المراجعة الداخلية

| م | العبارة | التكرارات | النسبة المئوية | الترتيب |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|---------|
| ١ | ضعف مهارات بعض أعضاء فرق المراجعة الداخلية خاصة في اعداد التقارير. | ٢٠ | 74.07% | ٥ |
| ٢ | قلة معرفة بعض منسوبي الكليات عن بروتوكولات المراجعة الداخلية. | ٢٥ | 92.59% | ٤ |
| ٣ | تفاوت تقديرات المراجعين في محكات ومعايير الاعتماد. | ٢٠ | 74.07% | ٥ |
| ٤ | عدم اعطاء الصلاحية لرئيس الفريق في اختيار أعضائه | ٢٦ | 96.30% | ٢ |
| ٥ | قلة ارسال البرامج لوثائق المراجعة الداخلية لفريق المراجعة الداخلية قبلها بوقت كاف | ٢٠ | 74.07% | ٥ |
| ٦ | عدم وجود مخصصات مالية للبرامج بهدف المراجعة | ٢٦ | 96.30% | ٢ |
| ٧ | عدم صرف مستحقات مالية لأعضاء فرق المراجعة | ٢٧ | 100.00% | ١ |
| ٨ | قلة الدورات التدريبية عن المراجعة للقسم النسائي | ١٩ | 70.37% | ٨ |

- من الجدول السابق يمكن ترتيب أبرز معوقات المراجعة الداخلية من وجهة نظر العينة كما يلي:
١. عدم صرف مستحقات مالية لأعضاء فرق المراجعة الداخلية.
 ٢. عدم وجود مخصصات مالية لدى البرامج بهدف المراجعة الداخلية.
 ٣. عدم إعطاء الصلاحية لرئيس الفريق في اختيار أعضاء فريقه.
 ٤. قلة معرفة بعض منسوبي الكليات عن بروتوكولات المراجعة الداخلية.
٥. ضعف مهارات بعض أعضاء فرق المراجعة الداخلية خاصة في إعداد التقارير، تفاوت تقديرات المراجعين في محكات ومعايير المراجعة وهذا يتفق مع دراسة (Achyf,2000).
٦. تأخر ارسال البرامج لوثائق المراجعة الداخلية لفريق المراجعة قبلها بوقت كاف
٧. قلة الدورات التدريبية عن المراجعة الداخلية خاصة للقسم النسائي.

نتائج الاستجابة على السؤال رقم ١٨: مقترحات تطوير المراجعة الداخلية

جدول (١٥) مقترحات تطوير المراجعة الداخلية

| م | العبارة | التكرارات | النسبة المئوية | الترتيب |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|---------|
| ١ | تدريب أعضاء فرق المراجعة الداخلية على فنيات المراجعة الداخلية. | ٢٥ | 92.59% | ٢ |
| ٢ | تدريب منسوبي الكليات عن بروتوكولات المراجعة الداخلية. | ٢٣ | 85.19% | ٤ |
| ٣ | انتقاء أعضاء فرق المراجعة الداخلية على مستوى الجامعة ممن لديهم خبرة في أعمال المراجعة | ٢٢ | 81.48% | ٥ |
| ٤ | أن يتناسب توقيت المراجعة الداخلية مع أعباء الكليات | ١٥ | 55.56% | ٦ |
| ٥ | توفير المخصصات المالية لأعمال المراجعة الداخلية | ٢٥ | 92.59% | ٢ |
| ٦ | وضع آلية لمراجعة الأقسام المشتركة (طلاب وطالبات). | ١٠ | 37.04% | ٩ |
| ٧ | أن تتم المراجعة الداخلية سنويا لخطط التحسين وأعمال الجودة، وكل ثلاث سنوات للدراسة الذاتية. | ٢٦ | 96.30% | ١ |
| ٨ | تقسيم البرامج إلى ٣ مستويات عند المراجعة وتخصيص لكل منها معايير محددة | ١٣ | 48.15% | ٧ |
| ٩ | ضرورة اشراك مراجعين من خارج الجامعة للبرامج المتقدمة للاعتماد | ١١ | 40.74% | ٨ |

المحور الرابع: نتائج البحث وتوصياته

أولاً: نتائج البحث : بعد الانتهاء من البحث بشقيه النظري والميداني يمكن استخلاص النتائج الآتية:

١. أن جامعة المجمع ممثلة في عمادة الجودة وتطوير المهارات تنفذ سنويا برنامج المراجعة الداخلية للبرامج الأكاديمية بالجامعة، وفق متطلبات، ومعايير الاعتماد الأكاديمي للمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA)

٢. أن عملية المراجعة الداخلية تلقى إهتماما من إدارة الجامعة؛ ويبدو ذلك في الدعم المعنوي الذي تقدمه لفرق المراجعة الداخلية، والمتابعة المستمرة لها بل والمشاركة فيها من قبل وكيل الجامعة للشؤون التعليمية، وتكريم البرامج التي جاءت في المراكز الأولى والتي يطلق عليها بالبرامج الأكثر جاهزية للاعتماد، وهذا ما أكدته دراسة (Ruud,2003) حيث أشارت إلى أن المراجعة الداخلية في الوقت الحالي أصبحت داعم رئيسي للإدارة وللمراجعين الخارجيين.

٣. أن لدى الجامعة فريق للمراجعة الداخلية يتم تدريبه وتأهيله باستمرار، ساهم في نجاح عملية المراجعة ونقل

من الجدول السابق ووفق آراء العينة يمكن ترتيب أبرز مقترحات التحسين للمراجعة في:

١. أن تتم المراجعة الداخلية سنويا لخطط التحسين، وكل ثلاث سنوات للدراسة الذاتية.

٢. توفير المخصصات المالية لأعمال المراجعة الداخلية.

٣. تدريب أعضاء فرق المراجعة الداخلية على فنيات المراجعة الداخلية.

٤. تدريب منسوبي الكليات عن بروتوكولات المراجعة الداخلية.

٥. انتقاء أعضاء فرق المراجعة الداخلية على مستوى الجامعة ممن لديهم خبرة في المراجعة.

٦. أن يتناسب توقيت المراجعة الداخلية مع أعباء الكليات

٧. تقسيم البرامج إلى (٣) مستويات عند المراجعة وتخصيص لكل منها معايير

٨. وضع آلية محددة لمراجعة الأقسام المشتركة (طلاب وطالبات).

٩. ضرورة اشراك مراجعين من خارج الجامعة للبرامج المتقدمة للاعتماد

- الخبرات والتجارب المتميزة للكليات والبرامج الذين ينتمون إليها.
٤. أن للمراجعة الداخلية آثار إيجابية على البرامج الأكاديمية لعل أبرزها تأهيل البرامج للتقدم للاعتماد الوطني من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، نظراً لأنها تتم وفق معايير ومتطلبات الاعتماد البرامجي، كما أنها تحاكي إجراءات اعتماد البرامج.
٥. أن المراجعة الداخلية يعترضها بعض المعوقات لعل أبرزها قلة المخصصات المالية المخصصة للمراجعة الداخلية للبرامج، وضعف مهارات بعض أعضاء فرق زيارة المراجعة الداخلية خاصة في إعداد التقارير، وتفاوت تقديرات المراجعين في محكات ومعايير المراجعة، ويتفق هذا مع دراسة Achyf (2000).
٦. أن المراجعة الداخلية أحد وظائف الإدارة الأكاديمية الحديثة، وطريقها نحو الجودة الشاملة، وهذا ما أكدته دراسة Mohamed, et. al., (2012).
- ثانياً: توصيات البحث**
- في ضوء النتائج السابقة يوصى البحث بالتوصيات التالية:
- تشكيل وحدة مستقلة خاصة بالمراجعة الداخلية الأكاديمية بالهيكل التنظيمي بالجامعة تكون تابعة لمكتب المدير، تتولى تنفيذ المراجعات السنوية لجميع جهات الجامعة الأكاديمية وفق خطة سنوية معتمدة، وتقديم التقارير والدراسات لقيادات الجامعة، لإتخاذ القرارات المناسبة، وهذا ما أكدته دراسة بدران (١٩٩٤)، أو تكون ضمن وحدات عمادة الجودة وتطوير المهارات، أو ضمن إدارة المراجعة الداخلية المنشأة بقرار مجلس الوزراء رقم (٢٣٥) وتاريخ ٢٠/٨/١٤٢٥هـ والتي تهتم في مراجعاتها بالنواحي المالية والإدارية.
 - مراجعة دليل وأدوات المراجعة الداخلية في ضوء نتائج التجربة وما ورد لعمادة الجودة وتطوير المهارات من ملاحظات من الكليات التي تم مراجعتها، وكذلك من فريق المراجعة الداخلية.
 - ضرورة أن تتبنى المراجعة المعايير العالمية مثل معايير النموذج الأوربي، وعدم الاقتصار على المعايير الوطنية، وهذا ما أكدته دراسة Szabó, Gyöngyvér Hervainé (2017).
 - تطوير مهارات أعضاء فرق المراجعة الداخلية من خلال برامج تدريبية

- متخصصة في المراجعة الداخلية، وهذا ما أكدته دراسة (Brierley, 2001)، ومنح فريق المراجعة الداخلية تصريحاً لمزاوتها لمدة زمنية محددة (٤) سنوات على سبيل قابلة للتجديد.
- أن تتم المراجعة الداخلية وفق آليات ومعايير محدده يعلن عنها للكليات سنويا منذ بداية العام، وتتم بصفة دورية سنويا لقياس مستوى تقدم البرامج في علاج نقاط الضعف التي لوحظت في مراجعة العام السابق.
- توفير الدعم اللازم المادي، والمعنوي، للمراجعة الداخلية كمنح فريق المراجعة نوعاً من الاستقلالية مما يعود بالنفع على التحسين المستمر في أداء المؤسسات وهذا ما أكدته دراسة بدران (١٩٩٤)؛ نظراً لأن عملية المراجعة تحتاج لانتقالات ومكافآت لفرق المراجعة.
- التنمية المهنية المستدامة لفرق المراجعة الداخلية خاصة في أخلاقيات المراجعة وفتياتها وكتابة تقاريرها، وهذا ما أكدته كل من دراسة Brierley, (2001)
- اعتبار نتائج المراجعة الداخلي بمثابة التصنيف الداخلي السنوي للبرامج التي
- على أساسه يتم تمويله من قبل الجامعة، وتقديمه للاعتماد الوطني.
- ضرورة وضع آلية محددة وواضحة لمراجعة البرامج الأكاديمية المتناظرة.
- ضرورة أن تتبادل البرامج الأكاديمية التجارب المتميزة فيما بينها.
- ضرورة اهتمام الإدارة الأكاديمية بنشر ثقافة المراجعة الداخلية (التقييم والتحسين المستمر) ودعمها على كافة المستويات في المؤسسة، لإحداث التوازن بين القناعات القديمة، والحديثة، نظراً لأنها أصبحت أحد وظائف الإدارة الحديثة، ويتسق ذلك مع دراسة (Mohamed, et al., 2012) ودراسة Szabó, Gyöngyvér Hervainé (2017)
- ضرورة إدراج المراجعة الداخلية ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة مع وضع خطة سنوية للمراجعة الداخلية وهذا ما أكدته دراسة العتيقي، وتهامي (٢١٠٧)
- ضرورة مناقشة تقارير المراجعة الداخلية في الأقسام المختصة، وبناء خطط تحسين الجودة "بالبرامج في ضوءها، ويتسق ذلك مع دراسة Mohammadi, et al. (2012)

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. بدران، سناء محمد (١٩٩٤)، تحليل العائد والتكلفة للمراجعة الداخلية: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، العدد (٣٢).
٢. توماس، وليام، وهنكي، أمرسن (١٩٨٩): المراجعة بين التنظير والتطبيق، ترجمة أحمد حامد حجاج، وكمال الدين سعيد، دار المريخ، الرياض.
٣. جامعة القصيم، الجولات الداخلية السادسة، عمادة التطوير والجودة، <http://cutt.us/1e83m>، ٢٠١٩/٩/٧.
٤. جامعة المجمعة (١٤٣٣)، التقرير السنوي، عمادة الجودة وتطوير المهارات.
٥. جامعة المجمعة (١٤٣٤)، التقرير السنوي، عمادة الجودة وتطوير المهارات.
٦. جامعة المجمعة (١٤٣٦)، التقرير السنوي، عمادة الجودة وتطوير المهارات.
٧. جامعة المجمعة (١٤٣٦)، دليل المراجعة الداخلية بجامعة المجمعة في ضوء معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، عمادة الجودة وتطوير المهارات، رقم ٦٧٣٣/٥١.
٨. جامعة المجمعة (١٤٣٧)، التقرير السنوي، عمادة الجودة وتطوير المهارات.
٩. جامعة المجمعة (١٤٣٩)، التقرير السنوي، عمادة الجودة وتطوير المهارات.
١٠. جامعة المجمعة (١٤٤٠)، التقرير السنوي، عمادة الجودة وتطوير المهارات.
١١. جامعة المجمعة (١٤٤٠)، برنامج المراجعة الداخلية بجامعة المجمعة في ضوء معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، عمادة الجودة وتطوير المهارات، رقم ٣٢٧٢٢/٥١.
١٢. جامعة المجمعة (١٤٤٠)، تقرير المراجعة الداخلية بجامعة المجمعة، عمادة الجودة وتطوير المهارات، رقم ٣٢٧٢٢/٥١.
١٣. جامعة عدن (٢٠١٣)، اعتماد البرامج الأكاديمية، مركز التطوير الأكاديمي — <http://uniaden->

- في البنوك التجارية اليمنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (٢) ع (٣).
١٩. قنديلجي، عامر؛ والسامرائي، إيما (٢٠٠٨) ، البحث العلمي الكمي والنوعي، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
٢٠. محفوظ، أحمد فاروق (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة والاعتماد للجامعة ومؤسسات التعليم العالي، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر " التعليم الجامعي العربي، آفاق الإصلاح والتطوير " الجزء الأول، كلية التربية، جامعة عين شمس.
٢١. محمود، سعيد طه (2000)، اتجاه نحو تدويل التعليم العالي: العوامل والملامح والمتطلبات، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد، ٣٤ .
٢٢. المركز الوطني للتقويم والاعتماد (٢٠١٩)، متطلبات الاعتماد البرامجي، الرياض.
٢٣. المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (٢٠١٨)، معايير الاعتماد المؤسسي، الرياض
٢٤. المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (٢٠١٨)، معايير الاعتماد
- adc.com/Acreditation/accreditation/tiozn.html في ٢٠١٩/٩/١٣
١٤. جمعة، أحمد حلمي (٢٠٠٣) 'التحكم المؤسسي وأبعاد مهنة التطوير في إطار ممارسة مهنة التدقيق الداخلي، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة ، جامعة المنوفية
١٥. الدهشان، جمال على، والسيسي، جمال أحمد (٢٠٠٤)، تقويم بعض جوانب الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من خلال آرائهم ، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية ، جامعة المنوفية ، السنة التاسعة عشر ، العدد الثالث .
١٦. الصحن، عبد الفتاح، وكامل، سمير (٢٠٠١)، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر
١٧. العتيقي ، إبراهيم مرعى، وتهامى، جمعة سعيد (٢٠١٧) : تطبيق المراجعة الداخلية في الجامعات المصرية في ضوء المعايير الدولية،المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (١٠) ، العدد (٢٧) .ص ص ١٨٩:٢٢٢
١٨. العمرى، أحمد محمد، وعبد الغنى، فضل عبد الفتاح (٢٠٠٦) ، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها

٣١. الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (٢٠٠٨) ، دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية، الجزء الثاني ، الرياض
٣٢. هيئة تقويم التعليم (٢٠١٨) ، النسخة المطورة لمعايير الاعتماد البرامجي ، المركز الوطني للتقويم والاعتماد، المملكة العربية السعودية ، الرياض https://www.ncaaa.org.sa/Porta/ Accreditation/Documents/standards/معايير_الاعتماد_البرامجي_نهاي_١٨_٠١_٢٠١٨
٣٣. هيئة تقويم التعليم (٢٠١٨) : متطلبات الاعتماد البرامجي ، المركز الوطني للتقويم والاعتماد، المملكة العربية السعودية ، الرياض.
- ثانيا : المراجع الأجنبية**
34. Ahmad, H., Othman, R., & Jusoff, K. (2009). The effectiveness of internal audit in Malaysian public sector. Journal of Modern Accounting and Auditing, 5(9), 53–62.
35. Bello, S. , M. , Ahmad, A., Che- and Yusof, Nor Zalina M.,(2017), The Moderating Effects of Top Management Support on the Relationship
- البرامجي، الرياض، <https://cutt.us/FH3jX>
٢٠١٩/٩/١٢
٢٥. المملكة العربية السعودية (٢٠١٠)، الدليل الإرشادي لأعمال وحدات المراجعة الداخلية بالأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، الرياض
٢٦. المملكة العربية السعودية ، الرياض . <https://cutt.us/WiuPw>
٢٧. النون ، أسامة محمد التابعي (٢٠١١) : مدل مقترح لتطوير المراجعة الداخلية في المؤسسات الجامعية كأساس لتحقيق الجودة الشاملة ،رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة ، جامعة بور سعيد.
٢٨. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٨)، دليل المراجعين المعتمدين لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار (٢) ، مصر ، القاهرة.
٢٩. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩)، دليل المراجعين المعتمدين لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الثاني ، القاهرة .
٣٠. الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد (٢٠٩)، معايير ضمان الجودة والاعتماد لبرامج التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، الرياض.

-
39. Fulop, M.T. and Szekely, S.V. (2017), The evolution of the internal auditing function in the context of corporate transparency, *Audit Financiar*, vol. XV, no. 3(147).
40. Hellenic Quality Assurance and Accreditation Agency, (2014) ,Assessment OF Institutions and Accreditation OF Internal System OF Quality Assurance In The Higher Education Area , Internal Evaluation of Institute – Preface Version 1, ATHENS, GREECE.
41. Hiltner, A & Loyland, M.(1998), The Effectiveness of Annual of Faculty Evaluation. *Accounting Faculty Perceptions*, *Journal of Deduction for Business*, Vol. 73, Issue. 6. <https://cutt.us/Aj6gc> https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf
42. Institute of Internal Auditors IIA.(2016), Definition of Between Internal Audit Quality and Organisational Performance of Nigerian Universities Research ,*Journal of Finance and Accounting*, Vol.8, No.12, (Online) www.iiste.org.
36. Brierley, J., El – Nafabi, H., &Gwilliams, D. (2001). The Problem of Establishing Internal Audit in the Sudanese Public Sector. *Internal Journal of Auditing*, 5(1), 73-87.
37. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), (2015),Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), Brussels, Belgium.
38. European Association for Quality Assurance in Higher Education,(2005), Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, Helsinki, Finland.

-
- 728 , Available online at www.sciencedirect.com
46. Mehralizadeh, Yadollah, Pakseresht, Mohamad Jafar, Baradaran, Massoud and Shahi, Sakineh, (2007) "The dilemma of internal evaluation in higher education: a longitudinal case study", *Quality Assurance in Education*, Vol. 15 Issue: 3, pp.352-368, <https://doi.org/10.1108/09684880710773219>
 47. Mohammadi, Reza, Eshaghi, Fakhteh, and Arefi, Mahbobeh (2012), Munteanu , Victor & Zaharia ,Dragos L. (2014), *Current Trends in Internal Audit*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116.
 48. Ramamoorti, Sridhar, (2003), *Internal Auditing: History, Evolution and Prospects*, The Institute of Internal Auditors Research Internal Auditing , The International Professional Practices Framework (IPPF), <https://cutt.us/yhs6L>
 43. Institute of Internal Auditors IIA.(2016),*Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing*, The International Professional Practices Framework (IPPF), <https://cutt.us/gPQ3Z>
 44. Institute of Internal Auditors(2017). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*,<http://www.theiia.org/guidance/> <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Arabic.pdf>
 45. *Internal Evaluation: Appropriate Strategic for Quality Evaluation and Improvement of Management in Departments at Universities (The Case of Iran)* , *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 69 , 719
-

-
- Internal Evaluation of Universities in a New Public Responsibility Framework of ESG 2015 , The Romanian Agency for Quality Assurance in Higher Education – ARACIS ,Quality Assurance Review for Higher Education, Vol. 7, No. 2, 2017, pp. 33 – 51,<http://www.aracis.ro/en/publicatii/qar-magazine/numarul-curent/>
53. Tavakol, Mohamed (2012) ,Virtual Applications and Real Problems: Education and Higher Education in Iran, The 3rd International Conference on e-Learning , 23-24 November 2011, Bandung, Indonesia,Procedia – Social and Behavioral Sciences 67 (2012) 297 – 303 , Available online at www.sciencedirect.com on 1/1/2019
- Foundation, www.theiia.org/, Altamonte Springs, Florida.
49. Richard, W. H. and T. P. Howard (2000), The UniCast Company: A Case Illustrating Internal Auditor Involvement in Consulting, Issues in Accounting Education, American Accounting Association, Nov
50. Ruud, T. F. (2003), The Internal Audit Function: An Integral Part of Organizational Governance, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, www.theiia.org/, Altamonte Springs, Florida.
51. Soodak, L. (2000) , Performance Assessments and Students with Learning Problems: Promising Practice or Reform Rhetoric? Reading & Writing Quarterly, Vol. 16, issue. 3.
52. Szabó, Gyöngyvér Hervainé (2017) ,Approaches for
-