2026

خاص بفريق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة

https://limu.edu.ly/

الجامعة الليبية الدولية
LIBYAN INTERNATIONAL UNIVERSITY



إدارة الجودة الشاملة

الدليل الارشادي
للجهات الخاضعة للتدقيق
المبادئ، الكفاءات، والممارسات المهنية

الإصدار الأول
يونيو 2026

دار الكتب الوطنية رقم الإيداع 2026/652
ردمك ISBN 978-9959-9783-4-9
الوكالة الليبية للترقيم الدولي الموحد للكتاب
دار الكتب الوطنية
بنغازي – ليبيا
هاتف: 9090509-9096379-9097074
بريد مصور: 9090509
البريد الإلكتروني: nat_lib_libya@hotmail.com

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف
منشورات الجامعة الليبية الدولية
الطبعة الأولى 2026

الفهرس

الفصل	البند	رقم الصفحة
الفصل الأول	مقدمة	03
	التعريفات	04
	آليات القياس	06
	التقييم الذاتي: المفهوم والضوابط العامة	08
	خطوات تنفيذ عملية التقييم الذاتي طبقا لسياسة التقييم الذاتى (4.1- 4.2- 4.10).	10
الفصل الثاني	الدراسة الذاتية (المعايير الوطنية / الدولية) تشمل: الكليات والبرامج والإدارات والمراكز	18
الفصل الثالث	تجهيز الشواهد والأدلة	23
الفصل الرابع :	الاستعداد للزيارة الميدانية	26
الفصل الخامس :	بروتوكول التعامل أثناء الزيارة الميدانية	31
الفصل السادس	بروتوكول التعامل بعد الزيارة الميدانية	34

03 مقدمة
ثقافة الجودة كمنهج عمل

يُعد هذا الدليل الإرشادي مرجعًا عمليًا متكاملًا، أُعدّ بعناية ليكون بمثابة خارطة طريق واضحة للوحدات الأكاديمية والإدارية والخدمية بالجامعة، حيث يوفر إطارًا منهجيًا منظمًا يوضح متطلبات وإجراءات التقييم الذاتي والدراسة الذاتية، ويدعم جهود تحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي بكفاءة ووضوح.

ينبغي النظر إلى الاعتماد الأكاديمي بوصفه عملية مؤسسية مستدامة ومتجددة، لا تقتصر على كونه إجراءً مرحليًا ينتهي بزيارة ميدانية أو شهادة تُمنح لمرة واحدة، بل كمنظومة متكاملة تهدف إلى إرساء التحسين المستمر لجودة التعليم والتعلّم، ورفع كفاءة المخرجات التعليمية وتعزيز مواءمتها مع احتياجات المجتمع وسوق العمل.

وانطلاقًا من ذلك، تعتمد هيئات ضمان الجودة مبدأً جوهريًا مفاده أن مؤسسات التعليم العالي تتحمل المسؤولية الأساسية والمباشرة عن جودة أدائها الأكاديمي والإداري، في حين تضطلع وكالات الاعتماد الخارجية بدور داعم وإرشادي، يتمثل في التقويم والمشورة والتوجيه، بما يسهم في ترسيخ مفاهيم الجودة، وتعزيز ثقافة التقييم الذاتي والمساءلة المؤسسية، وضمان الالتزام بالمعايير الوطنية والدولية المعتمدة.

التقييم الذاتي:

عملية منهجية داخلية تقوم بها الجهة المعنية (كلية، برنامج، إدارة، مركز) لتقييم أدائها وممارساتها بشكل موضوعي وصادق، استناداً إلى معايير محددة مسبقاً، بهدف تحديد مستوى الإنجاز، ورصد الفجوات، ووضع خطط للتحسين المستمر

الدراسة الذاتية:

عملية منهجية تُعدّ فيها الجهة المعنية تقريراً تحليلياً متكاملاً يصف أدائها ومستواها الحالي في ضوء معايير اعتماد وطنية أو دولية محددة، ويُستخدم هذا التقرير رسمياً لأغراض التقدم للاعتماد المؤسسي أو البرامجي

مؤشر الأداء الرئيس (KPI):

مؤشر محدّد ومختار بعناية لقياس مدى التقدّم نحو تحقيق هدف استراتيجي مهم، ويُعرّف عادةً باسم واضح، وطريقة حساب، ومصدر بيانات، ومستهدف زمني.

البيانات الكمية:

بيانات رقمية يمكن التعبير عنها بأعداد ونِسب ومعدلات (مثل: أعداد الطلاب، نسب النجاح، معدلات التخرّج) وتُستخدم في الحسابات الإحصائية.

البيانات النوعية:

بيانات وصفية تعبّر عن الآراء والانطباعات والجودة (مثل: إجابات الأسئلة المفتوحة، تعليقات المقابلات، تقييمات «جيد/ضعيف»)، ويمكن ترميزها لاحقاً في صورة فئات أو درجات معيارية

آلية القياس:

الأسلوب المنظّم الذي تعتمد عليه الجامعة لقياس تحقق المعايير والمؤشرات (مثل: مقياس التقييم التراكمي 1–4، أو مقياس الامتثال «مطابق/مطابق جزئياً/غير مطابق»)

الأدلة والشواهد:

الوثائق والبيانات والنتائج التي تثبت وجود الممارسة وتحقيق المعيار (مثل: لوائح، محاضر، تقارير، استبيانات محلّلة، نماذج معبأة، سجلات طلاب)

05

التعريفات

مستويات التقييم (Rubric):

أداة تقييم تصف مستويات متدرجة للأداء في جانب معيّن (مثل: ضعيف، مقبول، جيد، ممتاز)، مع وصف واضح لكل مستوى؛ تُستخدم لتقدير الجوانب النوعية بطريقة منهجية الخبير الفني

قائمة التحقق (Checklist):

نموذج يتضمن بنوداً محددة يُتحقّق منها بنداً بنداً (موجود/غير موجود، مستوفى/غير مستوفى) عند مراجعة الوثائق أو المرافق أو الإجراءات.

تحليل SWOT:

أداة تحليل تنظّم نتائج التقييم في أربع فئات: نقاط القوة (Strengths)، نقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunities)، التهديدات (Threats)، لتسهيل تحديد أولويات التحسين.

الفجوة (Gap):

الفرق بين الوضع الفعلي (النتائج الحالية للمؤشرات) والوضع المستهدف وفق المعايير أو الأهداف الاستراتيجية؛ وتُستخدم لتحديد الحاجة إلى إجراءات تحسين.

خطة التحسين (Improvement Plan):

وثيقة تتضمن أهدافاً واضحة للتحسين، وإجراءات محددة، ومسؤوليات، وجدولاً زمنياً، ومؤشرات أداء لقياس التقدّم، بناءً على نتائج التقييم الذاتي.

06

آليات القياس

تلتزم الجهات المدقّق عليها باتباع آليتَي قياس معتمدتين على مستوى الجامعة، لضمان توحيد منهجية التقييم، وتحسين موثوقية النتائج، وتمكين المقارنة بين الكليات والبرامج والإدارات والمراكز. وتهدف هذه الآليات إلى تقديم صورة كمية ونوعية عن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة والمعايير الوطنية والدولية.

2.1- مقياس التقييم التراكمي (1-4) طبقا لمعايير المحلية)

تعتمد الجهة في تقييم المؤشرات على مقياس رباعي يعبِّر كل مستوى فيه عن درجة نضج الممارسة في المؤشر، وذلك على النحو الآتي:

- المستوى (1) «الوجود»: توفّر خطة معتمدة أو إطار نظري منظم للمؤشر (سياسات، أدلة، خطط عمل معتمدة).
- المستوى (2) «التنفيذ»: الانتقال إلى مرحلة تطبيق المؤشر فعلياً على أرض الواقع، مع توفّر شواهد تنفيذ (نماذج مُعبأة، محاضر اجتماعات تنفيذية...).
- المستوى (3) «الأثر»: وجود تقارير توضّح المخرجات المحقّقة والدروس المستفادة من عملية التنفيذ.
- المستوى (4) «الاستدامة»: وجود قرارات تطويرية أو تعديلات في السياسات والخطط بناءً على تحليل النتائج السابقة (إغلاق حلقة التحسين المستمر).

ملاحظة :

يتم استخدام التقييم (1-2-3-4) كما هو مذكور اعلاه خلال التجهيز للاعتماد المحلى (على سبيل مثال معايير مركز الوطني لاعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية – معايير الاعتماد المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي الهيئة الليبية لضمان جودة المؤسسات التعليمية والتدريبية)

2.2 آلية قياس الامتثال (مطابق – مطابق جزئياً – غير مطابق)

تعتمد إدارة الجودة الشاملة آلية تقييم ثلاثية للتحقق من مدى مطابقة الشواهد والأدلة للمعايير والممارسات المطلوبة، وذلك على النحو الآتي:

خاص بفريق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة

07 آليات القياس

- «مطابق» (Compliant): عند توفر أدلة واضحة تغطي الخطة، والتطبيق، والنتائج.
- «مطابق جزئياً» (Partially Compliant): عند وجود الخطة أو بدء التطبيق مع نقص في الوثائق الداعمة أو غياب تحليل النتائج والتحسين.
- «غير مطابق» (non-compliant): عند غياب الخطة والتطبيق تماماً للمؤشر المطلوب.

ملاحظة : يتم استخدام التقييم ((مطابق – مطابق جزئياً – غير مطابق) كما هو مذكور اعلاه خلال التجهيز لزيارة التدقيق الداخلي بناءا على معايير ادارة الجودة الشاملة .

08 التقييم الذاتي (معايير الجودة الشاملة / المعايير الوطنية / الدولية)

يعد التقييم الذاتي عملية داخلية منهجية تُجريها المؤسسة التعليمية و/أو وحداتها (الكليات، البرامج، الإدارات، المراكز) لقياس مدى تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومدى اتساقها مع معايير الأداء المعتمدة (معايير إدارة الجودة الشاملة، والمعايير الوطنية، والمعايير الدولية ذات الصلة).

ويمثّل التقييم الذاتي دورة مستمرة من المراجعة الدورية؛ حيث تُقيّم نتائج الأداء على مراحل ضمن خطط طويلة الأمد، بما يضمن التحسين المستمر واستعداد المؤسسة للاعتماد.

لا يقتصر التقييم الذاتي على وضع حكم «مستوفى/غير مستوفى» بجانب كل معيار، بل هو عملية تحليلية تشمل:

- قياس الأداء الحالي مقابل المعايير والمؤشرات.
- رصد الفجوات بين الواقع الفعلي والمستهدف.
- صياغة خطط تحسين واضحة وقابلة للتنفيذ.

يتم خلال عملية التقييم الذاتي تحديد المعايير المرجعية (معايير إدارة الجودة الشاملة، المعايير الوطنية، والمعايير الدولية) كأساس للمقارنة، بغرض:

- الوصول إلى صورة دقيقة عن مستوى الأداء الحالي.
- تحديد أولويات التحسين والتطوير.
- أو الاستعداد للتقدّم للاعتماد المؤسسي أو البرامجي.

3.1 تحديد نقاط القوة وفرص التحسين تحليل (SWOT)

يجب أن يستند تحديد نقاط القوة وفرص التحسين إلى البيانات والتحليلات الموثوقة، وليس إلى الآراء والانطباعات الشخصية. ويمكن استخدام تحليل SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) كأداة منظمة لترتيب النتائج الناتجة عن التقييم الذاتي، وتحديد أولويات العمل.

3.2 تحليل التناقضات وتفسيرها

لا يقتصر التحليل الجيد على سرد النتائج، بل يعتمد على تفسير التناقضات بين مصادر البيانات المختلفة. على سبيل المثال:

إذا أظهرت البيانات أن «مستوى تمويل البحث العلمي مرتفع»، بينما «معدل الأبحاث المنشورة لكل عضو هيئة تدريس منخفض»، فإن هذا تناقض يستدعي تحليلاً لأسبابه (كفاءة استثمار التمويل، أعباء التدريس...)

إذا أظهرت استبانات الطلاب «رضا مرتفعاً عن جودة الخبرات التعليمية»، في حين أشارت استبانات جهات التوظيف إلى «رضا منخفض عن كفاءة الخريجين»، فهذا تناقض يكشف عن فجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.
نجاح تقرير التقييم/الدراسة الذاتية يكمن في «استجواب هذه التناقضات» وتحويلها إلى توصيات تحسين واضحة وقابلة للتنفيذ.

3.3 ضوابط إعداد التقرير:

يجب الالتزام بالضوابط الآتية عند إعداد تقرير التقييم الذاتي:

- الدقة والمصداقية في عرض البيانات والتحليلات.
- تجنّب الإطالة في الوصف الإنشائي غير المستند إلى أدلة.
- التركيز على الشواهد والبيانات ذات العلاقة بكل معيار ومؤشر.
- توثيق جميع الأدلة والملاحق التي تدعم الأحكام الواردة في التقرير.

10 خطوات التخطيط وتنفيذ عملية التقييم الذاتي

لضمان تنفيذ عملية التقويم الذاتي للمؤسسة بمهنية عالية، يتم اتباع التسلسل الإجرائي التالي:

4.1 التخطيط وإعداد التقييم الذاتي

1. تقوم الجهة المعنية بتحديد المعايير التي سيُبنَى عليها التقييم الذاتي (معايير إدارة الجودة الشاملة، أو معايير هيئات الاعتماد الوطنية/الدولية ذات الصلة).

2. تشكّل الإدارة العليا للجهة فريق التقييم الذاتي، بحيث يضم ممثلين عن الفئات الرئيسة (أكاديميين، إداريين، طلاب، وأطراف أخرى عند الاقتضاء) لضمان شمولية الرؤية.

3. يضع فريق التقييم الذاتي جدولاً زمنياً تفصيلياً يحدّد مواعيد كل خطوة (جمع البيانات، التحليل، إعداد التقرير، المراجعة، وإقرار خطة التحسين).

4. تُوفّر لفريق التقييم الذاتي الموارد اللازمة لتنفيذ مهامه (مثل أدوات القياس، النماذج، فرص التدريب، والدعم الفني)، وذلك من خلال:

أ. التزام الجهة المعنية والإدارة العليا بتخصيص ما يلزم من موارد بشرية وفنية وتقنية لدعم عملية

التقييم الذاتي.

ب. قيام إدارة الجودة الشاملة بتقديم الدعم الفني والاستشاري فيما يخص تصميم أدوات القياس، وتوفير النماذج المعتمدة، وتنسيق البرامج التدريبية ذات العلاقة.

5. يعقد رئيس فريق التقييم الذاتي اجتماعات دورية مع الأعضاء بهدف:

– توزيع الأدوار والمهام بوضوح.

– متابعة سير العمل واتخاذ القرارات اللازمة ضمن الصلاحيات الممنوحة.

11 خطوات التخطيط وتنفيذ عملية التقييم الذاتي

4.2 التدريب وبناء القدرات لفرق التقييم الذاتي

تتولى إدارة الجودة الشاملة مسؤولية تدريب فرق التقييم الذاتي على متطلبات دراسة وتنفيذ العملية، لضمان دقة النتائج. تشمل محاور التدريب ما يلي:

- تدريب على مفاهيم المعايير والمؤشرات
- إعداد أدوات القياس (الاستبانات، وقوائم الملاحظة وغيرها).
- آليات فحص الوثائق والتجهيزات.
- مهارات جمع البيانات وتنظيمها، وإجراء المقابلات والملاحظات.
- معالجة البيانات الكمية والكيفية وتفسيرها.
- التدريب على اتخاذ القرارات بناءً على البيانات.
- مهارات التوثيق وإدارة المعلومات وكتابة تقارير التقييم الذاتي.

4.3. إعداد أساليب وأدوات التقييم

1. تحديد أساليب التقييم (Methods):

يتم اختيار الأساليب العامة التي ستُستخدم في جمع البيانات وفق طبيعة كل معيار، ومن أبرزها:

أ. **المراجعة الوثائقية:** تحليل السياسات، اللوائح، الأدلة، الخطط، التقارير السنوية، محاضر الاجتماعات،

وسجلات الأداء.

ب. **الاستبيانات:** قياس آراء ورضا أصحاب المصلحة (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، جهات التوظيف، الخريجين...).

ج. المقابلات الفردية والجماعية: تعميق الفهم حول بعض القضايا أو الممارسات من خلال الحوار المباشر مع الأطراف المعنية.

د. **الملاحظات الميدانية**: رصد الممارسات الفعلية في القاعات الدراسية، المختبرات، المرافق، أو الخدمات الداعمة.

هـ. **تحليل البيانات الإحصائية**: استخدام البيانات الرقمية المتاحة (قبول، نجاح، تخرّج، بحث علمي، تطوير مهني...) لاستخراج مؤشرات الأداء المناسبة.

2. تصميم أدوات التقييم (Tools):

لكل أسلوب من الأساليب السابقة، تُصمّم أدوات عملية محددة تُستخدم في جمع البيانات، مثل:

أ. نماذج الاستبيانات الإلكترونية أو الورقية، مع أسئلة مغلقة ومفتوحة مرتبطة مباشرة بالمعايير والمؤشرات.

ب. قوائم التحقق (Checklists) لمراجعة الوثائق والتجهيزات، والتأكد من توافر متطلبات كل معيار.

ج. أدلة المقابلات (Interview Guides) التي تتضمن أسئلة منظمة تغطي الجوانب الرئيسة لكل معيار.

د. بطاقات التقدير (Rubrics) لوصف مستويات الأداء المتدرجة في الجوانب النوعية (مثلاً: جودة المقررات، كفاءة التدريس، ملاءمة المرافق).

هـ. النماذج الموحّدة لتجميع وتحليل البيانات الإحصائية ومقارنتها بمؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs).

3. مسؤوليات إعداد الأساليب والأدوات:

أ. يتولى منسق الجودة بالكلية أو مشرف الجودة بالبرنامج، بالتنسيق مع إدارة الجودة الشاملة، إعداد أو تكييف أساليب وأدوات التقييم المعتمدة (استبيانات، قوائم تحقق، أدلة مقابلات، بطاقات تقدير...)، بما يضمن توحيد المنهجية داخل الكلية/البرنامج.

ب. تقوم الفرق الفرعية للتقييم الذاتي في الكليات والبرامج بما يأتي:

– اقتراح ما تحتاج إليه من أساليب وأدوات إضافية أو متخصصة حسب طبيعة المعيار/المجال الذي تعمل عليه.

ج. مراجعة الأدوات المقترَحة من منسق/مشرف الجودة وإبداء الملاحظات العملية عليها قبل اعتمادها النهائي.

– اتساقها مع المعايير المعتمدة.

– وضوح بنودها وسهولة فهمها من قبل المستجيبين.

– قدرتها على توفير بيانات كمية ونوعية كافية لدعم عملية التقييم.

4.4 تنفيذ دراسة التقييم الذاتي (جمع البيانات)

تبدأ مرحلة التنفيذ الفعلي للتقييم الذاتي بجمع البيانات والمعلومات وفق الأساليب والأدوات المعتمدة، مع الالتزام بالضوابط الآتية لضمان المصداقية والدقة:

13 خطوات التخطيط وتنفيذ عملية التقييم الذاتي

1. تنفيذ خطة جمع البيانات:

أ. يلتزم فريق التقييم الذاتي في الجهة المعنية بالخطة الزمنية المعتمدة لجمع البيانات لكل معيار/مجال.

ب. تُوزّع مهام جمع البيانات بين أعضاء الفريق والفرق الفرعية (وثائق، استبيانات، مقابلات، ملاحظات ميدانية، بيانات إحصائية) وفقاً لما تم الاتفاق عليه في خطة العمل.

2. **مصادر جمع البيانات:**

يتم جمع البيانات من مصادر متعددة، بحسب طبيعة كل معيار، وتشمل – على سبيل المثال لا الحصر – ما يأتي:

أ. الوثائق الرسمية: الخطط الاستراتيجية، التقارير السنوية، لوائح وأنظمة، أدلة ونماذج، محاضر الاجتماعات، تقارير سابقة للتقييم أو الاعتماد.

ب. استبيانات أصحاب المصلحة: الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الموظفون، الخريجون، جهات التوظيف، أو شركاء آخرون عند الاقتضاء.

ج. المقابلات الفردية أو الجماعية (أو مجموعات التركيز) مع الفئات الرئيسة لفهم أعمق للتحديات.

د. الملاحظات الميدانية للبيئة التعليمية والخدمات (قاعات دراسية، مختبرات، مكتبات، مرافق طلابية...).

هـ. البيانات الإحصائية المتاحة: بيانات القبول والتسجيل، نسب النجاح والتخرّج، مؤشرات البحث العلمي، بيانات التطوير المهني، وغيرها من مؤشرات الأداء.

1. **ضوابط جمع البيانات:**

أ. التأكد من أن البيانات التي تُجمَع حديثة، وموثوقة، ومكتملة قدر الإمكان، وتمتد – متى توافر ذلك – لفترة زمنية كافية (3–5 سنوات) لتتبُع الاتجاهات.

ب. الالتزام بسرية المعلومات وخصوصية الأفراد المشاركين في الاستبيانات والمقابلات، واستخدام البيانات لأغراض التقييم والتحسين فقط.

ج. توثيق جميع البيانات والأدلة في سجلات أو قواعد بيانات منظّمة، مع الإشارة إلى المصدر والتاريخ والجهة المزوِّدة.

14 خطوات التخطيط وتنفيذ عملية التقييم الذاتي

1. تنسيق العمل وتسليم البيانات:

أ. يتولى منسق الجودة بالكلية/البرنامج متابعة تقدّم فرق العمل في جمع البيانات، ومعالجة أي معوقات تظهر أثناء التنفيذ.

ب. تُسلّم ملفات البيانات والأدلة بعد استكمالها إلى رئيس فريق التقييم الذاتي لتُستخدم لاحقاً من قِبل فريق التقييم الذاتي، بالتنسيق مع إدارة الجودة، في مرحلة المعالجة والتحليل وإعداد تقرير التقييم الذاتي.

4.5 معالجة البيانات وتحليلها

بعد الانتهاء من جمع البيانات، تبدأ مرحلة المعالجة والتحليل بهدف تحويل المعلومات إلى نتائج دقيقة يمكن الاستناد إليها في تقدير مستوى الأداء. وتشمل هذه المرحلة.

- ترتيب وتصنيف المستندات والأدلة في جداول أو قواعد بيانات حسب المؤشرات والمعايير المحددة.
- مراجعة المعلومات للتأكد من صحتها، وحذف التكرار أو الاستجابات غير الصالحة، ومعالجة أي نقص أو خطأ.
- تحويل البيانات النوعية (مثل آراء وملاحظات أصحاب المصلحة) إلى رموز أو درجات معيارية، وتحويل البيانات الكمية إلى نسب ومؤشرات قابلة للقياس.
- مقارنة البيانات بالمعايير والمؤشرات المعتمدة، واستخدام أدوات مثل بطاقات التقدير (Rubrics) ومؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) لتحديد مستوى الإنجاز.
- إبراز نقاط القوة والضعف، والكشف عن أي تناقضات بين مصادر البيانات المختلفة، وتحويلها إلى فرص للتحسين.
- تسجيل التحليل في نماذج رسمية مع ربطه بالأدلة والشواهد لضمان المصداقية والشفافية، ليكون أساسًا للتوصيات وخطط التطوير.

4.6 كتابة تقرير التقييم الذاتي

تُعدّ كتابة تقرير التقييم الذاتي المرحلة التي تُترجَم فيها نتائج جمع البيانات وتحليلها إلى وثيقة رسمية شاملة، تعكس صورة دقيقة وموضوعية عن واقع الجهة المعنية (كلية، برنامج، إدارة، مركز)، وتُبرز مستوى الأداء ومجالات التحسين. ويُراعى في إعداد التقرير ما يأتي:

1.هدف التقرير ووظيفته:

أ. يهدف تقرير التقييم الذاتي إلى تقديم عرض تحليلي موثّق لمدى تحقق المعايير والمؤشرات، استناداً إلى بيانات كمية ونوعية وأدلة واضحة.

ب. يُستخدم التقرير كمرجع أساسي لاتخاذ قرارات التحسين على مستوى الجهة، وكوثيقة داعمة لأي عملية مراجعة خارجية أو اعتماد مؤسسي/برامجي.

2.هيكل التقرير ومحتواه الرئيس:

يتضمن تقرير التقييم الذاتي – في حده الأدنى – الأقسام الآتية:

أ. المقدمة: توضح نطاق التقييم، أهدافه، المنهجية المتبعة، وتشكيلة فريق التقييم الذاتي.

خطوات التخطيط وتنفيذ عملية التقييم الذاتي

ب. وصف موجز للجهة: يشمل الخلفية، الرسالة والرؤية، الأهداف الرئيسة البرامج/الخدمات المقدّمة، والبيانات الأساسية (أعداد الطلبة، الهيئة التدريسية/الإدارية...).

ج. منهجية التقييم الذاتي: توضح المعايير المستخدمة، أساليب وأدوات جمع البيانات، مصادر الأدلة، وفترة التغطية الزمنية.

د. عرض النتائج حسب المعايير:

– وصف مختصر للحالة الراهنة في كل معيار/مجال.

– عرض أبرز البيانات والمؤشرات الداعمة (كمية ونوعية).

– تلخيص نقاط القوة ومجالات التميّز.

– تحديد جوانب الضعف والفجوات والتحديات.

هـ. خلاصة عامة: تلخيص لأهم النتائج عبر المعايير، وأهم قضايا التحسين ذات الأولوية.

و. خطة التحسين المقترحة: الإشارة إلى الأهداف والإجراءات والمسؤوليات والمؤشرات الرئيسة (KPIs) كما هو مبيّن في بند خطة التحسين.

ز. الملاحق: تضمين جداول المؤشرات، نماذج مختارة من الأدلة، أو فهارس بروابط للأدلة الإلكترونية

3. ضوابط أسلوب الكتابة والتوثيق:

أ. أن يكون التقرير مكتوباً بلغة واضحة، منظمة، بعيدة عن الإسهاب الإنشائي وغير المستند إلى أدلة.

ب. أن تكون جميع الأحكام والاستنتاجات مبنية على بيانات وأدلة مُشار إلى مصادرها (جداول، استبيانات، تقارير ، محاضر...).

ج. توحيد طريقة الترميز والإحالة إلى الأدلة (ترقيم الملاحق، جداول المؤشرات، روابط الملفات الإلكترونية إن وُجدت) بما يُسهِّل على القارئ الرجوع إليها.

د. الالتزام بالتحليل أكثر من الوصف؛ أي تفسير ما تعنيه الأرقام والنتائج بالنسبة لكل معيار، لا الاكتفاء بسردها

4. مراجعة واعتماد التقرير:

أ. يُراجَع مسوّدة تقرير التقييم الذاتي داخلياً من قِبل فريق التقييم الذاتي ومنسق الجودة بالجهة، للتأكد من تكامل الأقسام واتساق الأحكام مع الأدلة.

ب. تُحال المسوّدة بعد ذلك إلى إدارة الجودة الشاملة لمراجعة منهجية (لغة، بنية، اتساق مع سياسات الجودة ، استكمال المتطلبات) قبل الاعتماد النهائي.

ج. يُعتمَد التقرير بصيغته النهائية من الجهة المسؤولة (عميد الكلية، مدير الإدارة/المركز، أو من يُمثّلها) ويرفع إلى الجهات المختصة داخل الجامعة، ويُستخدم أساساً لإعداد خطة التحسين وتنفيذها.

4.7. وضع خطة التحسين بناءً على التوصيات

استناداً إلى نتائج التقييم الذاتي والتوصيات الناتجة عنه، تلتزم الجهة المدقّق عليها، بالتنسيق مع إدارة الجودة الشاملة، بإعداد خطة تحسين موثّقة تتضمن بحدّ أدنى ما يأتي:

1.الأهداف المحددة للتحسين:

صياغة أهداف تحسين واضحة وقابلة للقياس لكل جانب من جوانب الضعف أو مجالات التطوير التي تم تحديدها في التقييم الذاتي.

2.الإجراءات المقترَحة لتحقيق الأهداف:

خطوات التخطيط وتنفيذ عملية التقييم الذاتي

تحديد الأنشطة/الإجراءات العملية المطلوب تنفيذها لتحقيق كل هدف (مثل: تطوير مقرر، إعداد لائحة، تنفيذ برنامج تدريبي، تحسين خدمة طلابية...).

3.تحديد المسؤوليات والجهات المنفِّذة:

تسمية الجهة/الوحدة المسؤولة عن تنفيذ كل إجراء (كلية، برنامج أكاديمي، إدارة، مركز...) وتحديد شخص أو لجنة متابعة لكل مجال.

4.الجدول الزمني للتنفيذ:

تحديد مدة زمنية محددة لكل إجراء (تاريخ بدء، تاريخ إنجاز متوقّع)، مع مراعاة توافقها مع الخطط التنفيذية السنوية.

5.مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) لقياس التقدم:

اختيار مؤشرات كمية أو نوعية مناسبة لمتابعة مدى التقدم في تنفيذ خطة التحسين (مثل: نسبة تنفيذ الإجراء، تحسّن نسبة رضا الطلاب، ارتفاع نسبة النجاح في مقرر معيّن...) وربطها بنظام المتابعة المؤسسي.

4.8. المراجعة والمناقشة (ورشة عمل لنتائج التقييم الذاتي)

كخطوة ختامية في عملية التقييم الذاتي، وتعزيزاً لمبدأ الشفافية والمشاركة، تُنظّم ورشة عمل لمناقشة النتائج والتوصيات، وفق الضوابط الآتية:

1.عقد ورشة العمل:

تلتزم الجهة المدقّق عليها، بالتنسيق مع إدارة الجودة الشاملة، بعقد ورشة عمل مُجدولة بعد الانتهاء من إعداد تقرير التقييم الذاتي وخطة التحسين المقترحة.

2. المشاركون في الورشة:

تُوجّه الدعوة لممثلين عن جميع أصحاب المصلحة ذوي العلاقة (مثل: إدارة الجهة، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، والطلبة عند الاقتضاء)، وبمشاركة أعضاء فرق التقييم الذاتي.

3. موضوعات الورشة:

تتضمن الورشة عرضاً منظّماً لـ:

- منهجية التقييم الذاتي المتّبعة.
- أبرز نقاط القوة ومجالات التميّز.
- جوانب الضعف والفجوات التي تم رصدها.
- خطة التحسين المقترحة والأولويات الزمنية للتنفيذ.

4. مبادئ إدارة النقاش:

تُدار المناقشات بروح من الشفافية والموضوعية واحترام الآراء المختلفة، مع التركيز على ثقافة التحسين والتطوير المستمر، وليس على اللوم أو الشخصنة.

5.مخرجات الورشة:

– توثيق الملاحظات والمقترحات الإضافية التي تَرِد من المشاركين.

– مراجعة وتحديث خطة التحسين في ضوء ما يُطرَح في الورشة.

– اعتماد الصيغة النهائية لخطة التحسين ورفعها للإدارة المختصة لاعتمادها وإدماجها في خطط العمل السنوية.

4.9 إجراءات ما بعد التقييم في حال عدم استيفاء النتائج المرجوّة

في حال أظهرت نتائج التقييم الذاتي عدم تحقيق المستويات المستهدفة من الأداء، تُتّخذ الإجراءات الآتية:

1. تشرع الكليات والإدارات والمراكز المعنية، في تنفيذ إجراءات التحسين الواردة في خطط التحسين المعتمدة لكل مجال.
2. تُعقَد اجتماعات دورية (شهرية أو حسب ما تقرره الجهة) لمتابعة التقدّم في تنفيذ خطة التحسين، ومعالجة الصعوبات أو المعوقات التي قد تظهر أثناء التنفيذ.
3. يتولى منسقو ومشرفو الجودة في الوحدات المختلفة متابعة تنفيذ خطط التحسين، وإعداد تقارير دورية عن مستوى الإنجاز تُعرَض على الجهات المعنية.
4. عند انتهاء الفترة الزمنية المحددة لخطة التحسين، يُعدّ تقرير نهائي يوضّح:

– مدى تنفيذ الإجراءات المخطّط لها.

– أثر هذه الإجراءات على مؤشرات الأداء.

– ما إذا كانت النتائج المستهدفة قد تحققت كلياً أو جزئياً أو لم تتحقق.

ويُستخدم هذا التقرير كأساس للتغذية الراجعة ودورة التقييم الذاتي التالية.

4.10 إجراءات ما بعد التقييم في حال استيفاء النتائج المرجوّة (جهات التقدّم للاعتماد)

في حال بيّنت نتائج التقييم الذاتي تحقيق المستويات المستهدفة من الأداء، وخاصة في الجهات التي تعتزم التقدّم للاعتماد الوطني أو الإقليمي أو الدولي، تُتّخذ الإجراءات الآتية:

1.تقوم الجهة المعنية بإحالة قائمة مقترحة بأعضاء فريق الدراسة الذاتية إلى مدير إدارة الجودة الشاملة لاعتمادها.

2. يتولى مدير إدارة الجودة الشاملة ما يأتي:

أ. تحديد مهام ومسؤوليات فريق الدراسة الذاتية، وتحديد المدة الزمنية المتوقّعة لإنجاز الدراسة.

ب. التحقق من استيفاء رئيس لجنة الدراسة الذاتية للمعايير المحددة من قِبل الجامعة (الخبرة، المرتبة العلمية، الإلمام بمعايير الجودة والاعتماد...).

ج. إعداد مسودة قرار تشكيل لجنة الدراسة الذاتية وإحالتها إلى رئيس الجامعة لإصدار القرار بصورة رسمية.

3.بعد صدور القرار الرسمي، تقوم إدارة الجودة الشاملة بما يأتي:

أ. متابعة إعداد وتنفيذ الدراسة الذاتية من قِبل الجهة المعنية، وفق المعايير المعتمدة من الجهة المانحة للاعتماد.

ب. تضمين الدراسة الذاتية وخطة التحسين المرتبطة بها ضمن خطة المتابعة الدورية لإدارة الجودة الشاملة.

4.تلتزم الجهة المعنية بتنفيذ إجراءات إعداد الدراسة الذاتية وفق الخطوات الواردة في هذا الدليل (من الإجراء رقم 4.1 إلى الإجراء رقم 4.6)، مع التنسيق المستمر مع إدارة الجودة الشاملة حتى الانتهاء من جميع متطلبات التقدّم للاعتماد.

الفصل الثاني:
إعداد تقرير الدراسة الذاتية

18

5.1 تقرير الدراسة الذاتية: من متطلب إجرائي إلى أداة تطوير مؤسسي :

يُعدّ تقرير الدراسة الذاتية الركيزة الأساسية في منظومة الاعتماد الأكاديمي، إذ لا يقتصر دوره على عرض المعلومات أو السرد الوصفي للإنجازات، بل يرتكز جوهريًا على التقويم النقدي ومن هذا المنطلق، ينبغي أن يُعدّ التقرير بوصفه وثيقة تحليلية موضوعية وصادقة، تهدف في المقام الأول إلى تشخيص جوانب القوة، ورصد جوانب الضعف، وتحديد فرص التحسين بصورة دقيقة ومنهجية.

ولا يُنظر إلى تقرير الدراسة الذاتية الفعّال على أنه مجرد مستند يُقدّم لجهة التدقيق، بل باعتباره وثيقة استراتيجية حاكمة وأداة إدارية ديناميكية، تربط بين ثلاثة أبعاد زمنية متكاملة، هي:

1. **الماضي**: من خلال تحليل مدى الاستجابة للتوصيات والملاحظات الواردة في دورات المراجعة والتقويم السابقة.
2. **الحاضر:** عبر إجراء تقويم ذاتي تحليلي ونقدي للوضع الراهن للبرنامج، يستند إلى الأدلة والمؤشرات المعتمدة.
3. **المستقبل:** من خلال تضمين خطة استراتيجية واضحة (غالبًا لخمس سنوات) تُحدِّد أولويات التطوير ومسارات التحسين المستقبلي

5.2 هيكل تقرير الدراسة الذاتية المعتمد:

استنادًا إلى النماذج المعتمدة لدى هيئات الاعتماد الأكاديمي، يتكوّن تقرير الدراسة الذاتية عادةً من مجموعة أبواب مترابطة، تعكس المنهجية الشمولية للتقويم الذاتي، وتضمن التكامل بين الجوانب الوصفية، والتحليل النوعي والكمّي، وخطط التحسين المستمر، وذلك على النحو الآتي:

5.2.1 الإطار العام والبيانات الوصفية للبرنامج:

يتناول هذا الباب التعريف العام بالمؤسسة التعليمية والكلية والبرنامج الأكاديمي محل الدراسة، ويشمل مقدمة عن نشأة الجامعة وتطورها، ونبذة عن الكلية والبرنامج، إلى جانب توضيح رؤية البرنامج ورسالته وأهدافه ومدى اتساقها مع رؤية ورسالة الكلية والمؤسسة. كما يتضمن هذا الباب البيانات الوصفية الأساسية للبرنامج، وتوصيفه الأكاديمي، ومواءمته مع متطلبات الإطار الوطني للمؤهلات، ويشتمل هذا الباب كذلك على القرار الرسمي بتشكيل لجنة الدراسة الذاتية، وتوضيح مهامها وآليات عملها.

5.2.2 : التقييم النوعي لمعايير الاعتماد:

يُخصص هذا الباب للتقييم النوعي التحليلي لمعايير الاعتماد الأكاديمي الخاضعة للدراسة الذاتية، ويُعدّ جوهر التقرير ومضمونه الأساسي. يتم فيه تناول كل معيار من معايير الاعتماد على حدة، مثل: إدارة البرنامج وضمان الجودة، التعليم والتعلّم، الطلاب، هيئة التدريس، مصادر التعلّم والمرافق، وغيرها، مع تحليل كل مؤشر من مؤشراته بصورة نقدية تستند إلى الأدلة والشواهد.

ويركّز هذا الباب على إبراز جوانب القوة، ورصد جوانب الضعف، وتحديد فرص التحسين وفق منهجية التقويم الذاتي المعتمدة

الفصل الثاني:
إعداد تقرير الدراسة الذاتية

5.2.3: التقييم الكمّي والبيانات الإحصائية للبرنامج:

يعرض هذا الباب التحليل الكمّي للأداء الأكاديمي للبرنامج، من خلال البيانات والمؤشرات الإحصائية الداعمة للتقويم النوعي. ويشمل ذلك تحليل الاتجاهات الزمنية لأعداد الطلاب الملتحقين والمتخرجين، ونسب التوظيف، ونسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب، إضافة إلى مؤشرات الأداء الرئيسة الأخرى ذات الصلة.

5.2.4: الإجراءات التحسينية وخطة التطوير:

يُعنى هذا الباب بعرض الإجراءات التحسينية المقترحة في ضوء نتائج التقييم النوعي والكمّي الواردة في الأبواب السابقة. ويتضمن تحديد أولويات التحسين، ووضع خطة تطوير استراتيجية (غالبًا لخمس سنوات) توضح الأهداف التحسينية، والإجراءات التنفيذية، والمسؤوليات، والجداول الزمنية، ومؤشرات قياس الأداء، بما يدعم الانتقال من الامتثال إلى التحسين المستمر وترسيخ ثقافة الجودة داخل البرنامج.

5.3 منهجية الدراسة الذاتية :

5.3.1 المقدمة

يجب ان تستند الدراسة الذاتية إلى مرحلة تقييم ذاتي سابقة يتم تنفيذها بشكل مستقل، حيث يجرى من خلالها تحليل أولي لمستوى استيفاء المعايير والمؤشرات، وتحديد مواطن القوة والفجوات المبدئية.
وقد مثّلت نتائج التقييم الذاتي مدخلًا تحليليًا أساسيًا ساهم في توجيه إعداد الدراسة الذاتية الحالية، والانتقال من مجرد قياس الاستيفاء إلى التحليل المتعمق المبني على البيانات والأدلة، بما يضمن اتساق النتائج ودعم قرارات التحسين المستمر.

لا تُعد الدراسة الذاتية مجرد إجراء شكلي أو عملية توصيفية تُبنى على وضع علامة (مستوفى / غير مستوفى) بجانب كل مؤشر، بل هي عملية تحليلية مؤسسية متكاملة تهدف إلى تشخيص الوضع الراهن للكلية او البرنامج او الادارة او المركز ، وقياس مستوى أدائه، وتحديد الفجوات وأولويات التحسين، وذلك بالاستناد إلى بيانات موثوقة وأدلة داعمة.
ويجب ان يستند إعداد الدراسة الذاتية إلى نتائج مرحلة تمهيدية من التقييم الذاتي، جرى خلالها الوقوف على مستوى استيفاء المعايير والمؤشرات، بما أسهم في توجيه التحليل المتعمق والانتقال من الوصف إلى التفسير والتحسين.

5.3.2 مرتكزات إعداد الدراسة الذاتية

يجب ان تعتمد الدراسة الذاتية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن جودتها وموثوقيتها، وتشمل :

- دعم القيادة الادارية و الأكاديمية للعملية، وتوفير الغطاء المؤسسي والموارد اللازمة.
- التخطيط المنهجي واتباع خطوات واضحة ومحددة في التنفيذ.
- الالتزام بالموضوعية والمصداقية والشفافية في جمع البيانات وتحليلها.

- شمول جميع معايير الاعتماد دون انتقائية.
- الاعتماد على الأدلة والبراهين والدعم الوثائقي لكافة النتائج.
- استخدام أدوات متنوعة وفاعلة لجمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية.
- إشراك المعنيين والعمل بروح الفريق على مستوى الجامعة.

5.3.3مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية

تعتمد الدراسة الذاتية على تحديد مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بكل معيار من معايير الاعتماد، بحيث لم يتم التحليل بمعزل عن سياقه، وإنما من خلال مقارنة منهجية بين:

- الأداء الفعلي للجهة (كلية – برنامج- ادارة –مركز) (Actual Performance).
- الأداء المستهدف الذي حدده الجهة لنفسه (Target Performance).
- المقارنات المرجعية (Benchmarks).

ويجب تحديد جهات المقارنة، سواء كانت داخلية أو خارجية، مع تقديم مبررات واضحة لاختيارها، بما يعزز مصداقية النتائج ويدعم تفسير مستوى الأداء.

5.3.4الإطار المؤسسي لعمل لجنة الدراسة الذاتية

يجب ان يتم إعداد الدراسة الذاتية في إطار مؤسسي منظم و بناءا على سياسة التقييم الذاتي والدراسة الذاتية

٠.في حالة استيفاء التقييم للنتائج (خاصة بالجهات التي سوف تقدم للاعتماد الوطني والإقليمي والدولي) وفقا لتقرير تقييم الذاتي

٠تحيل الجهة المعنية قائمة بفريق الدراسة الذاتية إلى مدير إدارة الجودة الشاملة و التي بدورها تقوم بالتالي:

- تحديد المهام و المسؤوليات لعمل هذه اللجنة ومدة الانتهاء.
- التأكد من رئيس لجنة الدراسة الذاتية وفقاً للمعايير المحددة حسب معايير الجودة الشاملة.
- تحال صياغة القرار من ادارة الجودة الشاملة إلى رئيس الجامعة لصدور القرار بصورة رسمية.
- يصدر قرار رئيس الجامعة الليبية الدولية قرار بشأن تشكيل لجنة الدراسة الذاتية للجهة المعنية ، لغرض الحصول على الاعتماد (وطني – دولي) وفق معايير الصادرة عن الجهة المناحة للاعتماد سواء كانت وطنية على سبيل المثال (المركز الوطني لضمان الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية)(الهيئة الليبية لضمان الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية) / او دولية مثال على ذلك معايير التعليم الطبي / ابت وغيرها
- تقوم إدارة الجودة الشاملة بمتابعة الدراسة الذاتية المرسلة من الجهة المعنية وتضمينها في خطة المتابعة الدورية بعد صدور القرار بصورة رسمية.
- يجب أن يشهد عمل لجنة الدراسة الذاتية مشاركة فاعلة من فرق العمل والجامعة على مختلف المستويات والجهات ذات العلاقة، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس (الأساسي والسريري)، والإداريين، وممثلي الطلاب، بما يعكس العمل بروح الفريق وترسيخ ثقافة الجودة المؤسسي

الفصل الثاني:
إعداد تقرير الدراسة الذاتية

5.3.5: مراحل إعداد الدراسة الذاتية

5.3.5.1: المرحلة الأولى: الإعداد والتنفيذ

توزيع فرق الدراسة الذاتية على معايير الاعتماد، مع تمثيل أعضاء هيئة التدريس والطلاب واصحاب المصلحة .

- عقد اجتماعات متخصصة لفرق المعايير لمناقشة المؤشرات، وحصر المستندات، وجمع الشواهد والأدلة.
- يجب أن تشمل الاجتماعات التنسيقية جميع الجهات ذات العلاقة والتي تسعى بالوصول الى استيفاء متطلبات الدراسة الذاتية ، سواء داخل الجهة المعدة للدراسة الذاتية أو المكونات الأخرى للجامعة، مع دعم منسقيات ومشرفي الجودة وادارة الجودة الشاملة بالجامعة ، لضمان جمع وتحليل البيانات بشكل متكامل
- مراجعة الادلة واللوائح وسياسات التي لها علاقة ومدى توافقها مع ارض الواقع وما مدى انحرافها عن المطبق الطب وتفعيل
- يجب أن تُراجع الدراسة الذاتية أولًا من قبل الجهة المسؤولة عن إعدادها على مستواها الداخلي، وتُعتمد رسميًا في محضر اجتماع موثق، قبل أن تُحال إلى الجهات المخوّلة بالتدقيق الداخلي على مستوى الجامعة لضمان الامتثال للمعايير وإجراءات الجودة .
- يحال تقرير الدراسة الذاتية بموجب محضر اجتماع اعتمادها عبر منظومة المراسلات الداخلية المعتمدة بالجامعة ونسخة رسمية للبريد الإلكتروني لإدارة الجودة الشاملة بالجامعة .

5.3.5.2: المرحلة الثانية: التدقيق الداخلي

أولاً: تقديم طلب التدقيق والوثائق

تقوم الجهة الراغبة في التدقيق برفع طلب رسمي عبر البريد الإلكتروني المعتمد لإدارة الجودة الشاملة، على أن يرفق بالطلب:

- ملف الدراسة الذاتية كاملاً.
- كافة الملحقات والوثائق الداعمة للدراسة.

ثانياً: الفحص المبدئي (مراجعة المستندات)

يتولى فريق إدارة الجودة الشاملة فحص الملفات المستلمة لضمان استيفائها للمعايير والمتطلبات الشكلية والموضوعية العامة، وينتج عن هذه المرحلة مساران:

1. في حالة عدم الاستيفاء: تُرسل قائمة ملاحظات تفصيلية ومؤطرة حسب كل معيار للجهة المتقدمة للعمل على معالجتها وتصحيحها.
2. في حالة الاستيفاء: يتم إخطار الجهة رسمياً بقبول الملف والانتقال إلى مرحلة التخطيط للزيارة الميدانية.

ثالثاً: التخطيط للزيارة الميدانية

بمجرد اعتماد ملف الدراسة الذاتية (سواء من المرة الأولى أو بعد معالجة الملاحظات)، يقوم فريق الجودة بالآتي:

- تحديد الموعد النهائي للزيارة الميدانية بالتنسيق مع الجهة المعنية.

- إرسال الجدول الزمني والمهام إلى الجهة المدقق عليها قبل وقت كافٍ لضمان الجاهزية.

رابعاً: التنفيذ والزيارة الميدانية

يتم تنفيذ التدقيق الميداني وفق الآليات التالية:

- التحول الرقمي: يتم رصد ومطابقة الشواهد والأدلة رقمياً عبر منظومة التدقيق الداخلي المعتمدة.
- توزيع الأدوار: يقوم كل مقيم بمراجعة المعايير المسندة إليه وفحص الأدلة الواقعية ومقابلة المعنيين.

خامساً: معالجة البيانات والتقارير

1. حصر الملاحظات: يقوم فريق التدقيق برفع كافة الملاحظات والنتائج المستخلصة عبر المنظومة فور انتهاء الزيارة.
2. إعداد التقارير: يتولى مسؤول المنظومة استخراج مسودات التقارير لكل معيار على حدة.
3. المراجعة والاعتماد: يخضع التقرير النهائي للمراجعة الفنية من قبل فريق إدارة الجودة الشاملة واعتماده داخلياً لضمان دقة التوصيات.

سادساً: إغلاق عملية التدقيق

يتم إرسال التقرير النهائي المعتمد إلى الجهة المدقق عليها، متضمناً:

- نقاط القوة وفرص التحسين.
- التوصيات الإجرائية اللازمة لتطوير الأداء وتلبية معايير الجودة.

<u>مخرجات الدراسة الذاتية</u>

أسفرت الدراسة الذاتية عن:

- تشخيص واقعي لمستوى أداء الجهة المتقدمة للاعتماد .
- تحديد فجوات الأداء وفق معايير الاعتماد.
- تحديد نقاط القوة وفرص التحسين ذات الأولوية.
- صياغة توصيات تحسين مبنية على الأدلة.
- دعم جاهزية الجهة المتقدمة للاعتماد والتحسين المستدام.

ضوابط اعداد التقرير :

يجب ان يلتزم فريق الدراسة الذاتية بضوابط إعداد التقرير وفق متطلبات الجودة والاعتماد، وفي مقدمتها الالتزام التام بالدقة والموضوعية والمصداقية في عرض المعلومات، وتجنّب الوصف الإنشائي أو السرد غير المدعوم بالأدلة. ويقتصر العرض على الشواهد والبيانات الموثقة ذات الصلة المباشرة بالمؤشر محل التقويم، بما يضمن وضوح النتائج ودقة الحكم على مستوى تحقيق المعيار.

23 الفصل الثالث : تجهيز الشواهد والأدلة

6.1 المبادئ الحاكمة لاختيار الشواهد (التركيز على الكيف لا الكم)

تعتمد عملية الاعتماد الأكاديمي اعتمادًا جوهريًا على الأدلة والشواهد الموثقة. ويُقصد بالشاهد كل دليل مادي أو وثائقي يمكن التحقق منه، ويُستخدم لإثبات صحة ما يرد في تقرير الدراسة الذاتية من ممارسات ونتائج.

وتخضع عملية اختيار الشواهد للمبادئ الحاكمة الآتية:

- **الارتباط** (Relevance):
- يجب أن يكون الشاهد ذا صلة مباشرة وواضحة بالمحك أو المؤشر المراد تقويمه، دون توسع في شواهد لا تخدم الحكم على تحقق المؤشر.
- **الكفاية** (Sufficiency):
- ينبغي توفير عدد كافٍ من الشواهد لإثبات أن الممارسة المؤسسية منهجية ومستدامة، وليست حالة فردية أو ممارسة عرضية، مع تجنب الإغراق غير المبرر في الأدلة.
- **الحداثة** (Currency):
- يجب أن تعكس الشواهد الممارسات الحالية للبرنامج أو المؤسسة، وأن تكون حديثة زمنيًا، وغالبًا ما تُغطي فترة لا تتجاوز (3–5) سنوات، ما لم تُحدّد خلاف ذلك من قبل جهة الاعتماد.

كما يُعد التمييز بين المعايير والمؤشرات أمرًا أساسيًا في بناء الشواهد. فالمعايير تمثل أطرًا عامة للقيم والجودة (مثل: جودة التعليم والتعلم)، وهي بطبيعتها غير قابلة للقياس المباشر. في المقابل، تُعبّر المؤشرات عن ممارسات أو سلوكيات محددة قابلة للملاحظة والقياس (مثل: توظيف استراتيجيات تقويم متنوعة).

وتتمثل وظيفة الشواهد في تقديم الأدلة الموثقة على تحقق المؤشرات، والتي يُسهم تحققها التراكمي في الحكم على مستوى استيفاء المعيار.

6.2 تصنيف الشواهد والأدلة

الأدلة والشواهد ليست مجرد شهادات، بل هي وثائق العمل اليومية التي تثبت تطبيق نظام الجودة. فيما يلي أمثلة تفصيلية للشواهد المطلوبة مصنفة حسب المعايير النموذجية:

- نظام ادارة الجودة والتحسين المستمر :

- قرارات إنشاء البرنامج وموافقات وزارة التعليم.
- اللوائح والأدلة التعريفية بالبرنامج (دليل الطالب، دليل هيئة التدريس).
- محاضر اجتماعات اللجان (لجنة البرنامج، لجنة الجودة، اللجنة الاستشارية).
- التقارير السنوية للبرنامج ومقرراته.
- تقارير نتائج استطلاعات الرأي (الطلاب، هيئة التدريس، جهات التوظيف) وتحليلها.
- تقارير المراجعة الداخلية وخطط التحسين المبنية عليها.

- التعليم والتعلم:

- توصيف البرنامج وتوصيفات المقررات المعتمدة.
- تقارير قياس نواتج تعلم المقررات والبرنامج (الأدلة الأهم).

الفصل الثالث : تجهيز الشواهد والأدلة

- **عينات من أعمال الطلاب (مشاريع، اختبارات) تظهر مستويات التقييم المختلفة.**
- **أدلة على استخدام استراتيجيات تدريس وتقويم متنوعة (مذكورة في توصيف المقرر ومطبقة في الواقع).**

- الشؤون الطلابية :

- أدلة وإجراءات القبول والتسجيل.
- أدلة وآليات الإرشاد الأكاديمي (محاضر لقاءات المرشدين، خطط إرشادية).
- أدلة خدمات دعم الطلاب (النفسية، المهنية).
- آليات ولوائح التعامل مع شكاوى وتظلمات الطلاب وسجلاتها.

- شؤون اعضاء هيئة التدريس:

- بيان تفصيلي بأعضاء هيئة التدريس وتخصصاتهم ورتبهم الأكاديمية.
- خطط التطوير المهني والأكاديمي للأعضاء.14
- نماذج تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس (مكتملة) والتغذية الراجعة المقدمة لهم.

- معيار مصادر التعلم والمرافق والتجهيزات:

- خطط الأمن والسلامة المعتمدة وسجلات تنفيذ تجارب الإخلاء.
- إحصائيات استخدام المكتبة ومصادر التعلم الإلكترونية.
- تقارير كفاية المصادر والمرافق (مبنية على استطلاعات رأي المستخدمين).
- خطط وجداول الصيانة الدورية للتجهيزات والمعامل.

6.3 الأدلة يجب أن تثبت "العملية" وليس فقط "الوجود"

وهنا تكمن إحدى أهم النقاط التي تغفلها الكثير من الجهات : المدقق الخارجي لا يبحث عن أدلة تثبت "وجود" نظام على الورق، بل يبحث عن أدلة تثبت "فاعلية" هذا النظام في "العملية" اليومية.

- فلا يكفي تقديم "نموذج تقييم أداء" فارغ كدليل على تقييم هيئة التدريس. المدقق يريد رؤية "نماذج معبأة"، و "محاضر اجتماعات" لمناقشة هذا التقييم، والأهم "خطط تحسين" تم وضعها للعضو بناءً على نتائج التقييم.
- لا يكفي تقديم "توصيف مقرر" يذكر نواتج التعلم. المدقق يريد رؤية "تقرير قياس نواتج التعلم" لذلك المقرر، والذي يوضح كيف تم قياسها، وما هي النتائج، وما هي "خطة التحسين" للمقرر في الفصل القادم بناءً على تلك النتائج.
- لا يكفي تقديم "لائحة" لتشجيع المبادرات. المدقق سيسأل عن "أمثلة" لمبادرات قُدمت، وكيف تم "تشجيعها".

الفصل الثالث : تجهيز الشواهد والأدلة

يجب على الجهات المدقق عليها التركيز على جمع الأدلة التي تروي "قصة دورة الجودة" الكاملة: (التخطيط) متمثلاً في اللوائح والخطط، (التنفيذ) متمثلاً في المحاضر والنماذج المعبأة، (التقييم) متمثلاً في التقارير الإحصائية والاستطلاعات، و(التحسين) متمثلاً في خطط العمل ومحاضر متابعة تنفيذها. الأدلة الثابتة (مثل اللوائح) مهمة، لكن الأدلة الديناميكية (مثل التقارير السنوية والمحاضر) هي التي تثبت وجود نظام جودة "فاعل" و "ناضج".

6.4 تنظيم ملفات الأدلة

يعتبر "مستودع الشواهد، سواء كان قاعدة مادية أو مجلداً افتراضياً مشتركاً، هي الواجهة التي يقضي فيها فريق التدقيق معظم وقته. طريقة
تنظيم هذه الغرفة هي "شاهد" بحد ذاتها على مدى تطبيق البرنامج لمعيار "الإدارة وضمان الجودة".

-آلية الترميز والفهرسة:

يجب اعتماد نظام ترميز (Coding) وفهرسة (Indexing) دقيق. يجب إعطاء رقم مميز لكل وثيقة / شاهد. عند الإشارة إلى هذا الشاهد في نص تقرير الدراسة الذاتية، يجب ذكر رقمه المرجعي بوضوح. (سياسة التوثيق يجب اضافة ترميز المرفقات)

- مستودع الشواهد

تشير الممارسات الدولية إلى الأهمية القصوى لـ "مستودع الشواهد ".
في تجارب الزيارات الافتراضية، يُشدد على ضرورة وجود "فهرس" (Index) واضح، ومنح الفريق "وصول للقراءة فقط" (Read-only access) قبل الزيارة بفترة كافية لتمكينهم من الاعتياد على المواد.
عدم تسمية الملفات بأسماء عامة مثل "Document 1" أو "ملف هام". يجب أن تكون التسميات واضحة ودالة، وترتبط مباشرة بالمعيار والمؤشر ، مثل: "S3.1_Program_Specification_2024" (أي: شاهد المؤشر 3.1، وهو توصيف البرنامج لعام 2024).

26 الفصل الرابع : الاستعداد للزيارة الميدانية - التهيئة اللوجستية والبشرية

7.1: التحضيرات اللوجستية والتنظيمية

تتطلب الزيارة الميدانية لفرق الاعتماد تحضيرًا لوجستيًا وتنظيميًا دقيقًا لضمان سيرها بسلاسة وكفاءة.

7.1.1: تنسيق جدول الزيارة (Agenda)

يُعد جدول الزيارة الوثيقة الحاكمة لكافة أنشطة الزيارة، ويتم إعداده عادةً من خلال تنسيق دقيق بين هيئة الاعتماد (أو منسقها ورئيس فريق المراجعين، والمؤسسة المستضيفة.

ويجب أن يتسم الجدول بالواقعية، وأن يراعي ما يلي:

- **الشمولية:** تخصيص لقاءات مع جميع الأطراف المعنية (Stakeholders)، بما يشمل:
  - الإدارة العليا بالجامعة
  - عمادة الكلية
  - إدارة البرنامج
  - عينات من أعضاء هيئة التدريس
  - عينات من الطلاب
  - عينات من الخريجين
  - ممثلين عن جهات التوظيف
  - إدارة وقت الفريق: تضمين وقت كافٍ لاجتماعات الفريق الداخلية لتبادل الملاحظات، ووقت مخصص لفحص الوثائق والأدلة في غرفة العمل

7.1.2 : تجهيز المرافق والبنية التحتية

- غرفة عمل فريق المراجعة·

تخصيص مكتب أو قاعة مستقلة لفريق التدقيق، تتسم بالخصوصية، وتتوفر فيها جميع المستلزمات اللازمة، مثل:

الطابعات، الاتصال المستقر بالإنترنت، وسهولة الوصول إلى غرفة الأدلة المادية أو الافتراضية.

- قاعات الاجتماعات:

تجهيز القاعات التي ستُعقد فيها مقابلات الفريق مع مختلف الأطراف، بما يضمن الخصوصية والراحة.

- البنية التحتية التقنية:

في حال كانت الزيارة افتراضية أو مدمجة، يجب التأكد من جاهزية المنصات الرقمية (مثل Zoom أو Microsoft Teams)، وضمان وضوح الصوت والصورة، وسهولة وصول فريق المراجعة إلى جميع الوثائق الرقمية.

7.1.3: دور ميسر الزيارة (نقطة الاتصال الوحيدة)

يُعد ميسر الزيارة نقطة الاتصال الوحيدة (Single Point of Contact) لفريق المراجعين. ويكمن نجاح الزيارة من الناحية اللوجستية في قدرة هذا الميسر على تبسيط قنوات الاتصال وتقليل زمن الاستجابة لطلبات الفريق. ويجب على الجامعة تمكين الميسر وفريقه بشكل كامل. إذ إن اضطرار فريق المراجعة للتواصل مع أكثر من جهة
لطلب وثيقة أو ترتيب لقاء عاجل يُعد مؤشرًا سلبيًا يعكس ضعفًا في التنظيم والإدارة.
كما يجب أن يكون المنسق ملمًا بشكل كامل بتقرير الدراسة الذاتية ومحتويات غرفة العمل.

7.1.3.1: ألية اختيار الميسر

7.1.3.1.1: المواصفات الشخصية (Personal Attributes)

- النزاهة والموضوعية

- يتمتع بسمعة مهنية جيدة .
- يتسم بالحياد وعدم الانحياز.
- يحترم سرية المعلومات.

- الثقة بالنفس والاتزان الانفعالي

- قادر على العمل تحت ضغط.
- لا يظهر توترًا أمام فريق التدقيق.
- يتعامل بهدوء مع الأسئلة الحرجة.

- اللباقة والاحترافية

- أسلوب تواصل راقٍ وواضح.
- يجيد الإصغاء الفعّال.
- يتحدث بلغة مؤسسية لا شخصية.

- الانضباط العالي

- ملتزم بالمواعيد.
- دقيق في متابعة التفاصيل.
- يحترم البروتوكول الرسمي.

7.1.3.1.1.2: المواصفات السلوكية (Behavioral Competencies)

- مهارات الاتصال الفعال

- القدرة على نقل المعلومات بدقة بين الطرفين.
- صياغة رسائل رسمية واضحة.
- إدارة الاجتماعات بكفاءة.

خاص بفريق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة

- مهارات إدارة الأزمات

- التعامل السريع مع المواقف غير المتوقعة.
- احتواء التوتر بين الأطراف.
- قديم حلول تنظيمية فورية.

- الذكاء العاطفي

- قراءة لغة الجسد.
- فهم ديناميكية العلاقات.
- إدارة الخلافات بطريقة احترافية.

- مهارات التنسيق والتنظيم

- إعداد الجداول الزمنية للزيارة.
- تنسيق المقابلات.
- التأكد من جاهزية الوثائق.

.7.1.3.1.1.3: المواصفات المهنية (Professional Qualifications)

- خبرة في مجال الجودة والاعتماد

- معرفة بمعايير الاعتماد ذات الصلة.
- إلمام بآليات التدقيق الخارجي.
- سبق له المشاركة في دراسة ذاتية أو زيارة اعتماد.

- معرفة عميقة بالمؤسسة

- فهم الهيكل التنظيمي.
- معرفة اللوائح والسياسات.
- اطلاع على الخطط الاستراتيجية.

- قدرة على العمل المؤسسي

- يفهم مفهوم "المؤسسة" لا "الأشخاص".
- قادر على تمثيل الجهة المدقق عليها رسميًا.
- يجيد كتابة التقارير المختصرة.

- إجادة اللغة (عند الحاجة)

- إتقان اللغة الإنجليزية إذا كان فريق التدقيق دولي.
- قدرة على الترجمة المهنية عند الضرورة.

خاص بفريق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة

7.1.3.1.1.4: أدواره الأساسية أثناء الزيارة

- حلقة وصل رسمية بين الفريقين.
- تنسيق جدول الزيارة.
- تسهيل الوصول إلى الوثائق.
- مرافقة الفريق أثناء الجولات.
- تنظيم الاجتماعات.
- متابعة الاستفسارات الفورية.
- توثيق الملاحظات العامة دون تدخل في عمل الفريق.

7.1.3.1.1.5:صفات يُفضل تجنبها

- شخصية دفاعية أو حساسة للنقد
- شخصية مسيطرة أو متحدثة بشكل مفرط
- شخص غير مطلع على التفاصيل
- شخص كثير التبرير أو التفسير خارج المطلوب

7.2 : تهيئة المشاركين للمقابلات (التهيئة البشرية)

لا تقل تهيئة العنصر البشري أهمية عن التجهيز اللوجستي، لما لها من دور محوري في نجاح الزيارة.

7.2.1: تحديد العينات

يجب اختيار عينات ممثلة (عادة من 6–8 أفراد لكل فئة) من الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، على أن تعكس مختلف الدفعات والمستويات الأكاديمية.

7.2.2: تهيئة أعضاء هيئة التدريس والكوادر

لا تهدف عملية التهيئة إلى تلقين الإجابات أو إخفاء الحقائق، بل إلى تدريب المشاركين على تقديم إجابات تتسم بالصدق والدقة، وتستند إلى الأدلة.

ويجب أن يكون جميع المشاركين، وبشكل خاص فريق إدارة الجهة المدقق عليها ، على دراية تامة بمحتوى تقرير الدراسة الذاتية المقدم.

7.2.3: تهيئة الطلاب والخريجين

يُنصح بعقد لقاءات تمهيدية مع الطلاب والخريجين لتعريفهم بأهمية الزيارة وآلية الاعتماد، والتأكيد على أن الهدف الأساسي هو التحسين المستمر، مع تشجيعهم على التعبير عن تجاربهم بصدق وشفافية.

7.2.4: أهمية المقابلات الافتراضية (Mock Interviews)

تُعد المقابلات الافتراضية أو جلسات المحاكاة من أهم خطوات التهيئة البشرية، حيث:

- توضح للمشاركين المحاور والعناصر التي سيتم التركيز عليها خلال المقابلات.

- تتجاوز الشرح النظري إلى المحاكاة الفعلية للمقابلات.
- تعتمد فرق التدقيق الحديثة على أسلوب المقابلات السلوكية (Behavioral Interviews)، التي تركز على الأمثلة الواقعية، مثل:

- «صف موقفًا واجهت فيه...»
- «أعطني مثالًا على...»

وتسهم هذه المحاكاة في:

- تقليل التوتر وكسر حاجز الرهبة
- تعزيز الثقة لدى المشاركين
- تحقيق اتساق الإجابات بين مختلف الأطراف
- تدريب المشاركين على الإجابة مدعومة بدليل (مثل محاضر الاجتماعات أو الإجراءات المعتمدة)، بدلًا من الاكتفاء بآراء عامة.

7.3: بروتوكول العروض التقديمية

عادةً ما تُفتتح الزيارة بعرض تقديمي من قبل المؤسسة (الجهة المدقق عليها)، ويجب أن يتسم هذا العرض بما يلي:

- الإيجاز والاحترافية: تقديم عرض واضح ومختصر باستخدام أدوات عرض مناسبة، وبمدة تتراوح بين 10–15 دقيقة.
- التركيز: عدم تكرار محتوى التقرير، بل التركيز على النقاط الجوهرية، مثل:
  - الرؤية والرسالة
  - أهداف المؤسسة
  - أبرز نقاط القوة
  - البرنامج التعليمي وطرق التعليم والتعلم
  - خطط التحسين

- الفاعلية: تخصيص وقت كافٍ للأسئلة والنقاش بدلًا من استهلاك الوقت في السرد التفصيلي.

خاص بفريق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة

31 الفصل الخامس : بروتوكول التعامل أثناء الزيارة الميدانية (فن الاستضافة المهنية)

5.1: الاجتماع الافتتاحي وإدارة اللقاءات

يُعد الاجتماع الافتتاحي المنصة الرسمية التي تُرسي القواعد الحاكمة وتحدد الطابع المهني (Professional Tone) للزيارة بأكملها. ويعكس نجاح هذا الاجتماع مستوى الانضباط المؤسسي وجاهزية البرنامج في استقبال فريق التدقيق، لا سيما من خلال الالتزام بحضور الإدارة العليا (العميد والوكلاء) في الوقت المحدد.

كما يُعد الالتزام الصارم بالجدول الزمني المعتمد (Timed Agenda) ، بما في ذلك بدء وإنهاء الجلسات في مواعيدها المحددة، أول دليل ملموس على كفاءة التنظيم والقدرة على إدارة العمليات، ويعكس تبني المؤسسة لأعلى معايير الجودة والحوكمة.

5.2: بروتوكول المقابلات: أفضل الممارسات (Dos and Don'ts)

يعد فهم ديناميكية العلاقة بين المدقق (Auditor) والجهة الخاضعة للتدقيق (Auditee) عنصرًا أساسيًا لضمان التعامل المهني والناجح خلال الزيارة.

دور المدقق: باحث عن الحقائق وليس مستشارًا

يجب على المؤسسة إدراك أن أعضاء فريق المراجعة يؤدون دور "باحثي حقائق" (Fact-Finders) نيابةً عن هيئة الاعتماد، وليسوا مستشارين أو شركاء أو أطرافًا داعمة للمؤسسة.

وفي هذا الإطار:

- يلتزم المدققون بالموضوعية والنزاهة في التقييم، ويعملون ضمن إطار المراجعة المعتمد دون إدخال آراء شخصية أو خبرات خارج نطاق المهمة.
- تنص البروتوكولات المعتمدة على امتناع المدققين عن قبول الدعوات الاجتماعية من إدارة المؤسسة المضيفة، حفاظًا على استقلالية التقييم.
- كما يُحظر على أعضاء فريق المراجعة مناقشة نتائج الزيارة أو إعطاء أي انطباعات أولية بشأن الاعتماد، سواء كانت إيجابية أو سلبية، مع موظفي المؤسسة بشكل فردي.

وبناءً على ما سبق، يتعين على المؤسسة الالتزام بمفهوم "الضيافة المهنية" (Professional Hospitality)، والابتعاد تمامًا عن محاولة بناء علاقات شخصية أو استمالة فريق المراجعة. ويُعد توجيه أسئلة من قبيل «كيف كان أداؤنا؟» لأحد أعضاء الفريق خرقًا صريحًا لبروتوكولات الاعتماد.

5.3:"الشفافية الاستراتيجية" هي السياسة الأفضل:

تشير الأدلة الإرشادية إلى ممارسات غير مقبولة يجب تجنبها:

- عدم استبعاد أي معلومات جوهرية بحجة أنها قد تُسبب إحراجًا لأشخاص أو جهات، إذ يُعد ذلك إخلالًا بمبدأ الشفافية.
- عدم تقديم صورة غير متوازنة من خلال تضمين معلومات إيجابية أو سلبية مع إغفال الطرف الآخر، لما في ذلك من رسم صورة مثالية زائفة لا تعكس الواقع الفعلي.

الفصل الخامس : بروتوكول التعامل أثناء الزيارة الميدانية (فن الاستضافة المهنية)

- الاعتماد المفرط على الطرح الإنشائي العام دون إسناده بأدلة واضحة على التطبيق العملي أو الاستخدام الفعلي، وهو من الأخطاء الجسيمة التي تؤدي إلى عدم الامتثال لمتطلبات الاعتماد.

وتؤكد الأدلة أن أخطر الاستراتيجيات على الإطلاق هي محاولة إخفاء نقاط الضعف المعروفة.
ففرق المراجعة قادرة على اكتشاف هذه النقاط من خلال المعلومات الواردة من الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والوثائق الرسمية وغيرها . وعند اكتشاف ذلك، تفقد المؤسسة مصداقيتها ليس فقط في هذه الجزئية، بل في مجمل ما ورد في تقرير الدراسة الذاتية.

5.4:الاستراتيجية المثلى هي "الشفافية الاستراتيجية":

يُعدّ إقرار المؤسسة بنقاط الضعف مسبقاً ضمن تقرير الدراسة الذاتية ، مع تقديم تحليل منهجي لها باستخدام أداة SWOT، وإعداد خطة تحسين أولية لمعالجتها، نهجاً احترافياً يعكس درجة عالية من النضج المؤسسي.
ويسهم هذا الأسلوب في تحويل الحوار مع فريق المراجعة من منطق الاتهام مثل: «لماذا لم تُفصحوا عن هذه النقطة؟» إلى حوار بنّاء يقوم على التقدير، من قبيل: «لقد لاحظنا أنكم حددتم هذا التحدي بوضوح، فلنناقش معاً خطة التحسين المقترحة».
كما يعزز هذا النهج مستوى الثقة المتبادلة مع فريق التدقيق، ويُظهر التزام المؤسسة بالشفافية والتحسين المستمر.

5.5: فن الرد على الاستفسارات:

عند الإجابة على أسئلة فريق المراجعة، ينبغي أن تكون الردود مباشرة ودقيقة، مع الالتزام باستخدام صيغة «نحن» بما يعكس الموقف المؤسسي، بدلاً من صيغة «أنا» التي تعبّر عن رأي فردي. كما يُستحسن، كلما أمكن، دعم الإجابة بدليل موثق ومتاح في غرفة العمل، على سبيل المثال: «نعم، توجد لدينا آلية معتمدة، وهي موضحة في الوثيقة C1.5.2».

5.6الاجتماع الختامي

في ختام الزيارة، يعقد فريق المراجعة اجتماعاً ختامياً لعرض ملاحظاته الأولية. ويُراعى خلال هذا الاجتماع الالتزام بالبروتوكول المهني الآتي:

- الاستماع النشط والفعّال.
- تجنب المقاطعة أو الجدال أو اتخاذ موقف دفاعي.
- تدوين الملاحظات بدقة وموضوعية.
- إدراك أن هذه الملاحظات تُعد أولية (Preliminary)، وقد تخضع للتعديل عند إعداد التقرير النهائي بعد المراجعة الشاملة من قبل الفريق.

جدول (3): بروتوكول التعامل أثناء الزيارة الميدانية (Dos and Don'ts)

(افعل - DO)	(لا تفعل - DON'T)
كن صادقاً وشفافاً. اعترف بنقاط الضعف التي ذكرتها بالفعل في دراستك الذاتية.	لا تجادل أو تتخذ موقفاً دفاعياً عند سماع ملاحظة في الاجتماع الختامي.
قدم أدلة على "الاستخدام" و "العملية" وليس فقط "نماذج فارغة".	لا تقدم دعوات اجتماعية (عشاء، جولات سياحية) لأعضاء الفريق. حافظ على علاقة مهنية بحتة.
التزم بالجدول الزمني واحترم وقت الفريق.	لا تناقش النتائج أو تسأل عن رأي أعضاء الفريق بشكل فردي أو غير رسمي.
احترم ثقافة المؤسسة والعاملين بها (هذه موجهة للفريق، وتنطبق على المؤسسة المضيفة أيضاً).	لا تلم الآخرين أو الأقسام الأخرى أو "الظروف" عند مناقشة نقطة ضعف.
كن شاملاً. تأكد من إشراك جميع الفئات (إداريين، أعضاء هيئة تدريس، طلاب) في العملية.	لا تستبعد معلومات حيوية (سلبية أو إيجابية) خوفاً من الإحراج. المصداقية أهم.
وجه جميع الطلبات والاستفسارات اللوجستية عبر "منسق الزيارة" المعتمد.	لا تحاول "إبهار" الفريق بأمور خارجة عن معايير التقييم. ركز على الأدلة والمعايير.

34 الفصل السادس : مرحلة ما بعد الزيارة - الاستجابة وبناء التحسين

تنتهي الزيارة الميدانية لفريق المراجعة، غير أن عملية الاعتماد ذاتها لا تتوقف عند هذا الحد؛ بل تدخل المؤسسة في مرحلة أكثر أهمية تتمثل في مرحلة الاستجابة المؤسسية وترسيخ التحسين المستمر.

6.1: التعامل مع مسودة تقرير التدقيق (Draft Report)

بعد فترة زمنية من انتهاء الزيارة، تقوم هيئة الاعتماد بإرسال مسودة تقرير التدقيق إلى المؤسسة. وتمثل هذه المسودة فرصة رسمية ومحدودة للمؤسسة لمراجعة محتوى التقرير قبل اعتماده بصيغته النهائية.
ويجب أن يتسم الرد المؤسسي على هذه المسودة بالاحترافية والدقة والموضوعية، وفق الضوابط الآتية:

- التركيز على تصحيح الأخطاء الواقعية فقط:

يقتصر الرد على المسودة، في الغالب، على تصويب ما قد يرد فيها من أخطاء واقعية (Factual Errors)، إن وُجدت، مثل الأرقام أو المسميات أو الوقائع القابلة للتحقق.
مثال: «أشار التقرير إلى أن عدد أعضاء هيئة التدريس هو (X)، بينما العدد الصحيح، كما هو موضح في الوثيقة (X)، هو (Y).»

- تجنب المجادلة في الأحكام والتقييمات:

لا تُعد هذه المرحلة فرصة لمناقشة أو الاعتراض على أحكام فريق المراجعة أو استنتاجاته المهنية (Judgements)، إذ إن قرار الاعتماد النهائي يظل من اختصاص هيئة الاعتماد، ويُبنى على التقرير بعد مراجعته واعتماده رسمياً.

6.2:إعداد خطة العمل التصحيحية (Corrective Action Plan – CAP)

بغضّ النظر عن نتيجة الاعتماد (اعتماد كامل، اعتماد مشروط، أو غير ذلك)، يتضمن التقرير النهائي مجموعة من التوصيات، وفرص التحسين، ونقاط عدم الامتثال. وتمثل هذه الملاحظات الاختبار الحقيقي لمدى التزام المؤسسة بثقافة الجودة والتحسين المستمر.
فإذا كانت الدراسة الذاتية تمثل تقييماً ذاتياً، وكانت الزيارة الميدانية تمثل عملية تحقق، فإن خطة العمل التصحيحية (CAP) تُجسّد الالتزام الفعلي والمؤسسي بالتحسين.

وتستند الخطة الفاعلة إلى الأسس التالية:

- البدء بتحليل السبب الجذري:

لا تبدأ الخطة الفعالة باقتراح الحلول، بل بـ تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) للملاحظة: لماذا حدث القصور من الأساس؟ وما العوامل النظامية التي أدت إليه؟

- مكونات الخطة التصحيحية:

تشترط سياسات الاعتماد أن تكون خطة العمل ذكية (SMART)، بحيث تتضمن:

- أهدافاً محددة وواضحة.
- مسؤوليات تنفيذية محددة بالأسماء أو المناصب.
- جداول زمنية دقيقة وقابلة للمتابعة.

- مؤشرات أداء قابلة للقياس للتحقق من فاعلية التنفيذ.

إجراءات تصحيحية ووقائية:

يجب أن تشمل الخطة:

- إجراءات تصحيحية لمعالجة القصور الفوري الذي رصده فريق المراجعة.
- إجراءات وقائية لمعالجة السبب الجذري ومنع تكرار المشكلة مستقبلاً.

وتُعد الخطط العامة (مثل: «سيتم تحسين جودة المختبرات») مؤشراً على ضعف الالتزام المؤسسي، في حين تعكس الخطط الدقيقة والمحددة جدية حقيقية في التحسين.

مثال على خطة قوية:

«سيقوم رئيس القسم (المسؤول) بتحديث قائمة جرد المواد الكيميائية (الإجراء)، استجابةً لملاحظة عدم الامتثال لمتطلبات الأمن والسلامة (السبب الجذري)، وذلك بحلول 15 ديسمبر (الإطار الزمني)، على أن يُرفع التقرير المحدث إلى عميد الكلية (مؤشر الإنجاز).»

6.3: متطلبات المتابعة والتحسين المستمر

إن الحصول على الاعتماد ليس إنجازاً نهائياً أو شهادة تُعلق على الجدران، بل هو التزام مستمر يتطلب متابعة دورية وتجديداً منتظماً.

- لتقارير السنوية:
- تنص سياسات الاعتماد على إلزام المؤسسات والبرامج المعتمدة بتقديم تقارير سنوية إلى هيئة الاعتماد.

محتوى التقارير:

يجب أن تتضمن هذه التقارير:

- تحديثات دورية لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).
- عرضاً واضحاً للتقدم المحرز في تنفيذ خطط العمل التصحيحية (CAP) الناتجة عن الزيارة الميدانية.

إلزامية تنفيذ التحسينات:

يُعد تنفيذ التوصيات والتحسينات الواردة في التقرير شرطاً أساسياً لاستمرارية الاعتماد، وقد يؤدي الإخفاق في معالجة أوجه القصور إلى تعريض حالة الاعتماد للمخاطر.

وبذلك تكتمل دورة الجودة والتحسين المستمر؛ إذ لا يُنظر إلى تقرير التدقيق وخطة العمل التصحيحية على أنهما وثائق أرشيفية، بل يجب أن يتحولا إلى وثائق حية تُدمج مباشرة في الخطة التشغيلية السنوية للجهة المدقق عليها .

ويُعد التقرير السنوي المرفوع إلى هيئة الاعتماد خلاصةً لهذه العملية الداخلية المستمرة، كما يشكل مدخلاً أساسياً لإعداد تقرير الدراسة الذاتية في دورة الاعتماد اللاحقة.

خاص بفريق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة

جدول (1): نموذج مقترح - مصفوفة مؤشرات الأداء الرئيسية والمقارنات المرجعية

المعيار / المؤشر الرئيسي (KPI)	مستوى الأداء الفعلي 3 سنوات (سابقة)	مستوى الأداء المستهدف	المقارنة المرجعية الداخلية (مثال: برنامج آخر بالكلية)	المقارنة المرجعية الخارجية (مثال: برنامج مناظر بجامعة أخرى)	اتجاه التغير (Trend) (إيجابي/ سلبي/ ثابت)	تحليل التكامل (Integration) والنتائج	تحديد (نقطة قوة / فرصة تحسين)
مثال (معيار التعليم والتعلم): نسبة نجاح الطلاب في مقرر X (مقرر تخصصي أساسي)	70٪ (2022) 68٪ (2023) 71٪ (2024)	80٪	75٪	82٪	ثابت (سلبي مقارنة بالمستهدف)	المؤشر ثابت ومنخفض مقارنة بالمستهدف والمرجعيات. يتناقض مع مؤشر "رضا الطلاب عن المقرر" (الذي بلغ 85٪).	فرصة تحسين: تحليل أسباب انخفاض النجاح رغم ارتفاع الرضا (قد يشير لسهولة التقييمات أو عدم دقتها).

مثال (معيار هيئة التدريس): معدل النشر البحثي لكل عضو هيئة تدريس	0.8 (2022) 1.0 (2023) 1.2 (2024)	1.5	1.1	1.8	إيجابي	يتسق مع ارتفاع دعم البحث" العلمي" 16 ولكنه لا يزال أقل من المستهدف والمرجعية الخارجية.	نقطة قوة (في التحسن) وفرصة تحسين (للوصول للمستهدف).
مثال (معيار الطلاب): نسبة توظيف الخريجين خلال 6 أشهر من التخرج	60٪ (2022) 65٪ (2023) 68٪ (2024)	75٪	70٪	80٪	إيجابي	المؤشر في تحسن، ولكنه يتناقض مع تقييم جهات" التوظيف" 14 الذي يشير إلى ضعف في مهارات معينة.	فرصة تحسين: مراجعة المهارات المطلوبة لسوق العمل لرفع النسبة للوصول للمستهدف.

خاص بفريق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة

جدول (2): نموذج مقترح - مصفوفة تجهيز الشواهد والأدلة (لمعيار واحد)

المعيار	المؤشر (كما ورد في دليل الهيئة)	الشاهد / الدليل المطلوب (أمثلة)	رمز الدليل (مثال على الترميز)	ملاحظات (أين يوجد؟ / المسؤول عن التجهيز)
المعيار الثاني: التعليم والتعلم	تتسق نواتج تعلم 2.1 البرنامج مع الإطار الوطني للمؤهلات.	- تقرير اتساق البرنامج مع الإطار الوطني للمؤهلات.14 - توصيف البرنامج - تقرير اتساق البرنامج مع الإطار الوطني للمؤهلات.14 - توصيف البرنامج المعتمد يوضح نواتج التعلم.	C2.1.1 C2.1.2	وحدة الجودة بالكلية
	2.2 تُقاس نواتج تعلم البرنامج والمقررات وتُقوّم وتُستخدم النتائج للتحسين.	- تقارير قياس نواتج تعلم المقررات (لجميع المقررات).14 - تقرير قياس نواتج تعلم البرنامج (التقرير التجميعي). - خطط تحسين المقررات والبرنامج بناءً على النتائج.	C2.2.1 C2.2.2 C2.2.3	منسقو المقررات / منسق الجودة بالقسم

المعيار	يطبق البرنامج 2.3 استراتيجيات تدريس وتعلم متنوعة.	- توصيفات المقررات (توضح الاستراتيجيات). - عينات من ملفات المقررات تظهر تطبيق الاستراتيجيات. - تقرير نتائج استطلاع رأي الطلاب عن استراتيجيات التدريس.14	C2.3.1 C2.3.2 C2.3.3	أعضاء هيئة التدريس / القسم
	يطبق البرنامج 2.4 استراتيجيات تقويم متنوعة وعادلة.	- توصيفات المقررات (توضح طرق التقييم وجدولتها).14 - عينات من أدوات التقييم (اختبارات، مشاريع،...). - أدلة على مراجعة دقة تصحيح عينات من إجابات الطلاب.	C2.4.1 C2.4.2 C2.4.3	أعضاء هيئة التدريس لجنة / الاختبارات بالقسم

جدول (4): نموذج مقترح - خطة العمل التصحيحية (CAP)

الملاحظة / فرصة التحسين (كما وردت في تقرير التدقيق)	تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis)	الإجراء التصحيحي (لمعالجة الملاحظة الفورية)	الإجراء الوقائي (لمنع تكرارها)	الإدارة / الشخص المسؤول	الجدول الزمني (تاريخ البدء والانتهاء)	مؤشر الأداء / دليل الإنجاز (لإثبات الإغلاق)	حالة التنفيذ (لمتابعة التقرير السنوي)
مثال 1: "لاحظ الفريق عدم وجود آلية موحدة لقياس نواتج تعلم البرنامج بشكل تجميعي."	عدم وجود منسق مسؤول عن تجميع تقارير المقررات. ضعف تدريب الأعضاء على إعداد تقارير المقررات.	1. تجميع تقارير المقررات للفصل الحالي يدوياً وإعداد تقرير تجميعي أولي للبرنامج.	1. تحديث توصيف مهمة "لجنة الجودة بالقسم" لتشمل مسؤولية إعداد التقرير التجميعي. 2. عقد ورشة عمل لأعضاء هيئة التدريس حول "آلية قياس النواتج".	رئيس القسم / منسق لجنة الجودة	البدء: 15/09/2024 الانتهاء: 15/01/2025	1. التقرير التجميعي لنواتج البرنامج (معتمد من مجلس القسم) 2 محضر . ورشة العمل وقائمة الحضور.	قيد التنفيذ

جدول (4): نموذج مقترح - خطة العمل التصحيحية (CAP)

مثال 2: "أشار الطلاب في المقابلات إلى عدم كفاية خدمات الإرشاد الأكاديمي."	1. النسبة العالية للطلاب لكل مرشد. 2. عدم وضوح مهام المرشد. 3. عدم متابعة أداء المرشدين.	1. عقد لقاء فوري مع الطلاب لتوضيح آليات الإرشاد المتاحة.	1. إعادة توزيع الطلاب على المرشدين. 2. إدراج "جودة الإرشاد" كبند في تقييم أداء عضو هيئة التدريس. 3. تفعيل "دليل الإرشاد الأكاديمي".21	وكيل الكلية للشؤون الأكاديمية رؤساء / الأقسام	البدء: 01/10/ 2024 الانتهاء: مستمر	1. قوائم توزيع الإرشاد الجديدة. 2. نتائج استطلاع رأي الطلاب (نهاية الفصل) حول خدمات الإرشاد.	تم التنفيذ (جزئياً)

خاص بفريق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة

أعضاء فريق الجودة الشاملة

الأسم	الصفة
أ.د عبدالمجيد حسين	مدير الإدارة
أ.د رفيق المهدوي	نائب مدير الإدارة
أ. فتحي الفزاني	عضو
د.سعاد المصراتي	عضو
د.سارة قليصة	عضو
د.ندى بن علي	عضو
د. هويدا خطاب	عضو
أ.مصعب البرغثي	عضو
أ. رشا جعفر	عضو
أ.عبدالمنعم بوشعالة	عضو
أ.هاجر الحوتي	عضو
م.سارة الورفلي	مدير مكتب مدير الإدارة

Contact Us

https://limu.edu.ly/

qao@limu.edu.ly

https://tqm.limu.edu.ly/