

إدارة الجودة الشاملة

دليل مدقق ضمان الجودة

المبادئ، الكفاءات، والممارسات المهنية

الإصدار الأول
يناير 2026

2026

خاص بفريق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة

https://limu.edu.ly/

دار الكتب الوطنية رقم الإيداع 2026/651
ردمك 2-3-9783-9959-978 ISBN
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

البند	رقم الصفحة
تمهيد	01
التعريفات والمصطلحات	02
المقدمة: دور المدقق كشريك في التحسين المستمر	03
القسم الأول: مواصفات المدقق المهني (The Auditor's Profile)	04
القسم الثاني: مدونة السلوك ومبادئ التدقيق الأساسية (وفقاً لـ ISO 19011)	06
القسم الثالث: إرشادات التنفيذ: ما يجب فعله ("The "Do's)	08
القسم الرابع: الممارسات المحظورة: ما لا يجب فعله ("The "Don'ts)	11
الخاتمة	12
الملاحق	13
المراجع	15
أعضاء فريق إدارة الجودة الشاملة	16

01 تمهيد

يأتي إعداد "دليل مدقق ضمان الجودة: المبادئ، الكفاءات، والممارسات المهنية" انطلاقاً من رؤية إدارة الجودة الشاملة في تعزيز ثقافة الجودة كثقافة مؤسسية راسخة.

إن جوهر عملية التدقيق في بيئتنا الجامعية يكمن في "القيمة المضافة" التي يقدمها المدقق؛ لذا فإن هذا الدليل يصيغ هوية المدقق كشريك استراتيجي في عملية البناء. نحن نؤمن بأن المدقق الناجح هو الذي يمتلك الكفاءة لرؤية فرص التحسين خلف التحديات، ويمارس دوره بمهنية تهدف إلى دعم الكليات والإدارات للوصول إلى أقصى إمكاناتها، بدلاً من الاكتفاء بالدور الرقابي التقليدي.

هذا الدليل هو ميثاق عمل يجمعنا لتوحيد الممارسات والارتقاء بالكفاءات، لضمان مخرجات تعليمية تليق بمكانة جامعتنا.

02 التعريفات والمصطلحات

تدقيق الجودة (Quality Audit)

عملية نظامية ومستقلة وموثقة للحصول على أدلة موضوعية وتقييمها بموضوعية لتحديد مدى الإيفاء بمعايير التدقيق

الكفاءة (Competence)

ليست مجرد امتلاك المعرفة، بل هي الصفات الشخصية المميزة والمقدرة الواضحة لتطبيق المعرفة والمهارات في سياق العمل

الأدلة الموضوعية (Objective Evidence)

البيانات والحقائق الموثقة (مستندات، سجلات، ملاحظات) التي تثبت وجود الشيء أو صحته، والتي يعتمد عليها المدقق بدلاً من الآراء الشخصية

النزاهة (Integrity)

.أساس المهنية، وتعني الالتزام بالعمل بصدق وأخلاق واجتهاد، والتقيد بالمتطلبات المهنية

الاستقلالية (Independence)

حيادية المدقق وموضعيته، بحيث يكون مستقلاً عن النشاط الذي يتم تدقيقه لتجنب تضارب المصالح

النهج القائم على المخاطر (Risk-Based Approach)

أسلوب تدقيق يوجه الجهود نحو المجالات الأكثر أهمية والمخاطر الأعلى التي قد تهدد تحقيق أهداف المنظمة

العناية المهنية الواجبة (Due Professional Care)

تطبيق الاجتهاد والحكم السليم والمنطقي في جميع مواقف التدقيق بما يتناسب مع أهمية المهمة

نطاق التدقيق (Audit Scope)

الحدود المحددة لعملية التدقيق، (مثل المنهجية، المعايير، الفترة الزمنية) والتي يجب الاتفاق عليها مسبقاً

الخبير الفني

هو "شخص يقدم معرفة أو خبرة محددة" لفريق التدقيق. هذه الخبرة المحددة تتعلق بالمجال المراد تدقيقه، و, يتم الاستعانة به إن لزم الأمر.

03

المقدمة
دور المدقق كشريك في التحسين المستمر

تُعد عملية تدقيق ضمان الجودة حجر الزاوية في أي منظومة تسعى للتميز والتحسين المستمر. إن الهدف الأساسي والأسمى لعملية التدقيق ليس، كما يُعتقد خطأً، المحاسبة أو اللوم، بل هو "التحسين وضمان الجودة". يجب أن تكون هذه الفلسفة هي البوصلة التي توجه كل خطوة يخطوها المدقق، والرسالة الأولى التي يوصلها بوضوح ومهنية للجهة الخاضعة للتدقيق.

يواجه المدققون غالباً بيئة تتسم بالتوتر أو الاندفاع من قبل الجهات المدقق عليها. هذه الحالة الدفاعية، وإن كانت طبيعية، إلا أنها تشكل عائقاً كبيراً أمام الهدف الأساسي للتدقيق. فالتدقيق يُعرّف، وفقاً للمعايير الدولية، بأنه "عملية نظامية ومستقلة وموثقة للحصول على أدلة موضوعية وتقييمها بموضوعية لتحديد مدى الإيفاء بمعايير التدقيق". إذا خلق المدقق بيئة من التوتر أو اللوم، فإنه يدفع الجهة المدقق عليها إلى حجب المعلومات أو الجدال، مما يقوض قدرته على جمع "أدلة موضوعية".

لذلك، فإن تبني المدقق لدور "الشريك في التحسين" ليس مجرد لفتة مهذبة، بل هو ضرورة استراتيجية لنجاح عملية التدقيق. إن قدرة فريق التدقيق على "تهدئة المدقق عليهم والتقليل من التوتر والاندفاع" هي ممارسة مهنية عليا تفتح الأبواب لتدقيق شفاف ومثمر.

يقدم هذا الكتيب الإرشادي إطاراً شاملاً ومتكاملاً لمدققي ضمان الجودة. وهو مصمم لدمج المبادئ العالمية الراسخة، وتحديداً تلك الواردة في المواصفة الدولية لإرشادات تدقيق نظم الإدارة (ISO 21001) , (ISO 19011)، مع الدروس العملية والميدانية المستفادة من التغذية الراجعة لفرق التدقيق بالجامعة الليبية الدولية. الهدف هو توحيد الممارسات، ورفع مستوى الكفاءة، وضمان تقديم قيمة مضافة حقيقية للمؤسسة من خلال عمليات تدقيق تتسم بالاحترافية والموضوعية الفائقة.

القسم الأول
مواصفات المدقق المهني
(The Auditor's Profile)

04

لا تقتصر فعالية المدقق على معرفته بالمعايير فحسب، بل تمتد لتشمل منظومة متكاملة من الكفاءات المعرفية، والمهارات التطبيقية، والسمات السلوكية، والأخلاقية. هذه المواصفات مجتمعة هي التي تبني مدققاً قادراً على تحقيق أهداف التحسين المستمر.

1.1: الكفاءة (Competence): التعريف والأبعاد

لا تُعرّف "الكفاءة" (Competence) ببساطة على أنها امتلاك المعرفة، بل هي "الصفات الشخصية المميزة والمقدرة الواضحة لتطبيق المعرفة والمهارات". إنها القدرة على ترجمة ما يعرفه المدقق إلى ممارسة فعلية ومؤثرة أثناء عملية التدقيق.

الكفاءات المعرفية (Knowledge):

يجب أن يمتلك المدقق فهماً عميقاً لعدة مجالات:

1.معايير التدقيق ونظامه: الإلمام التام بالمعايير التي يتم التدقيق بناءً عليها (مثل ISO 9001 أو معايير الهيئة الوطنية).

2.المعرفة بالقطاع (Industry Knowledge): هذا هو المفتاح لتمييز المدقق الكفؤ عن المدقق السطحي. لا يمكن إجراء تدقيق فعال دون فهم سياق العمليات المدقق عليها. في السياق الأكاديمي، يتجلى هذا في "امتلاك بعض المدققين خبرة متميزة في توصيف المقررات والبرامج وربطها بمخرجات التعلم". هذا الفهم العميق هو ما يسمح للمدقق بتقييم الجوهر وليس فقط الشكل.

الكفاءات المهارية (Skills):

المعرفة وحدها لا تكفي؛ يجب أن تقترن بمهارات تطبيقية حادة:

1.المهارات التحليلية (Analytical Skills): القدرة على "تحليل مجموعات البيانات المعقدة والكشف عن الاتجاهات أو الحالات الشاذة التي تشير إلى وجود مشكلات". المدقق لا يجمع الوثائق فقط، بل يحللها ليرى الأنماط.

2.الاهتمام الدقيق بالتفاصيل (Attention to Detail): تتطلب عمليات التدقيق عيناً فاحصة لا تغفل عن التفاصيل الدقيقة.

3.مهارات حل المشكلات (Problem-Solving Abilities): القدرة على تحديد جذر المشكلة (Root Cause Analysis) بدلاً من الاكتفاء بتسجيل العَرَض.

05
القسم الأول
مواصفات المدقق المهني
(The Auditor's Profile)

السمات السلوكية والأخلاقية (Personal Attributes)

تُظهر التغذية الراجعة الميدانية أن فشل عمليات التدقيق غالباً ما يكون فشلاً سلوكياً وأخلاقياً أكثر منه فشلاً معرفياً. السمات السلوكية ليست "مهارات ناعمة" اختيارية، بل هي "متطلبات صلبة" لجمع الأدلة.

1.الانضباط والاحترافية: السمة الأولى التي لوحظت كـ "ممارسة جيدة" هي "الجدية والانضباط وروح العمل الجماعي".

2.الذكاء العاطفي والتحكم الذاتي: هذه هي السمة الحاسمة لضمان بيئة تدقيق منتجة.

- يجب أن يمتلك المدقق "القدرة على تهدئة المدقق عليهم والتقليل من التوتر والاندفاع".
- يتطلب هذا "التحكم الكافي في لغة الجسد ونبرة الحديث أثناء التدقيق".
- كما يشمل الالتزام بـ "إجراء النقاشات المهنية بصوت منخفض لحماية المدقق عليهم من الضغوط".

إن العلاقة بين السلوك المهني ونجاح التدقيق هي علاقة سببية مباشرة. تُظهر الممارسات غير الجيدة أن سلوكيات مثل "اتباع نهج نقدي سلبي أو استخدام أسلوب 'شديد'" أو "إظهار الانفعالات (سلبية أو إيجابية)" تخلق بيئة عدائية. هذه البيئة تدفع الجهة المدقق عليها إما إلى "الاندفاع" والجدال، أو إلى الصمت وإخفاء المعلومات. في كلتا الحالتين، يفشل المدقق في الحصول على "أدلة موضوعية"، مما يقوض المبدأ الأساسي للتدقيق وهو "النهج القائم على الأدلة".

لذلك، فإن السمات السلوكية كالهدوء، والموضوعية، والتحكم في نبرة الصوت، ليست مجرد "آداب عامة"، بل هي أدوات فنية لا غنى عنها لجمع الأدلة الموثوقة.

القسم الثاني
مدونة السلوك ومبادئ التدقيق الأساسية (وفقاً لـ ISO19011)

06

يعتمد التدقيق الفعال على الالتزام الراسخ بمجموعة من المبادئ التي تشكل "مدونة السلوك" (Code of Conduct) للمدقق.

هذه المبادئ ليست مجرد توصيات، بل هي الأساس الذي يضمن نزاهة وموثوقية العملية برمتها. وقد أظهرت الدراسات أن الالتزام العالي بقواعد السلوك الأخلاقي "يساهم في تحقيق جودة التدقيق".

وفقاً للمعيار الدولي ISO 19011، هناك سبعة مبادئ أساسية يجب أن تحكم سلوك كل مدقق:

1.النزاهة (Integrity)

أساس الاحترافية. تتطلب العمل بصدق، وأخلاق، واجتهاد. وهي الالتزام بالمتطلبات المهنية والأخلاقية.

2.العرض العادل (Fair Presentation)

الالتزام بالإبلاغ بصدق ودقة. يجب أن تعكس نتائج التدقيق واستنتاجاته الحقيقة بموضوعية.

3.العناية المهنية الواجبة (Due Professional Care)

تطبيق الاجتهاد والحكم السليم والمعقول في جميع مواقف التدقيق. يتطلب هذا كفاءة تتناسب مع أهمية المهمة.

4.السرية (Confidentiality)

أخذ الحيطة والحذر في استخدام وحماية أمن المعلومات التي يتم الحصول عليها. يُمنع منعاً باتاً الكشف عن المعلومات لأطراف غير معنية.

5.الاستقلالية (Independence)

أساس الحياد وموضوعية استنتاجات التدقيق. يجب أن يكون المدققون مستقلين عن النشاط الذي يتم تدقيقه لتجنب أي تضارب في المصالح.

6.النهج القائم على الأدلة(Evidence-Based Approach)

الأسلوب العقلاني والمنهجي للوصول إلى استنتاجات تدقيق موثوقة وقابلة للتكرار. يجب أن تستند القرارات على أدلة موضوعية يمكن التحقق منها.

7.النهج القائم على المخاطر(Risk-Based Approach)

توجيه جهود التدقيق نحو المجالات الأكثر أهمية والمخاطر الأعلى التي تهدد تحقيق أهداف المنظمة.

القسم الثاني
مدونة السلوك ومبادئ التدقيق الأساسية (وفقاً لـ ISO19011)

07

لتوضيح هذه العلاقة بشكل عملي، يقدم الجدول رقم (1) ربطاً مباشراً بين المبادئ النظرية والتطبيقات الميدانية.

جدول (1): ربط مبادئ ISO 19011 بالتغذية الراجعة الميدانية

المبدأ (وفقاً لـISO 19011)	التطبيق الجيد	التطبيق السيئ / الانتهاك
الاستقلالية (Independence) والموضوعية	الالتزام بالحياد الكامل والموضوعية أثناء عملية التدقيق.	إبداء آراء شخصية حول أداء الجهة المدقق عليها
النهج القائم على الأدلة (Evidence-Based)	التركيز على الحقائق والوقائع، والنجاح في تجنب الجدال والنقاشات غير المثمرة.	الجدال والتمسك بالآراء بدلاً من توفر الأدلة.
العناية المهنية الواجبة (Due Professional Care)	الجدية والانضباط وروح العمل الجماعي. إنجاز التدقيق في وقت قياسي. صفاء ذهن المدقق واستعداده لأداء عملية التدقيق بكل اريحية	عدم التحكم الكافي في لغة الجسد ونبرة الحديث. إظهار الانفعالات (سلبية أو إيجابية) أو التذمر. عدم الاستعداد النفسي والجسدي للمدقق ينعكس على عملية التدقيق والتواصل.
العرض العادل (Fair Presentation)	توافق الآراء بين أعضاء الفريق أثناء عملية التدقيق	اختلاف آراء المدققين وظهور هذا التباين أمام الجهة المدقق عليها.
السرية (Confidentiality)	الالتزام بعدم الإفشاء عن أي معلومات قد تم الاطلاع عليها أو تداولها أثناء عملية التدقيق.	(الاستجابة المحتملة لـ) الضغط على فريق التدقيق من أطراف ترغب في معرفة تفاصيل النتائج.
النهج القائم على المخاطر (Risk-Based)	(ضمني) التركيز على المؤشرات والمعايير عالية المخاطر.	تجاوز نطاق التدقيق والدخول في تفاصيل غير مرتبطة بالمؤشر، مثل مناقشة أخطاء الكتابة.

القسم الثالث
إرشادات التنفيذ: ما يجب فعله ("The "Do's)

08

لضمان الالتزام بالمبادئ المذكورة أعلاه وتحويلها إلى ممارسة يومية، يجب على المدققين الالتزام بإجراءات واضحة قبل وأثناء الزيارة الميدانية.

1. عقد اجتماع تنسيقي داخلي (Internal Coordination Meeting):

هذا الاجتماع إلزامي قبل أي زيارة ميدانية وأهداف هذا الاجتماع محددة:

- تحديد قائد للفريق: يجب تحديد "مسؤول" أو قائد للفريق.
- تحديد آلية العمل وتوزيع الأدوار وفقاً للمعايير المستهدفة: يجب الاتفاق بوضوح على "تحديد من يدير الحوار ومن يدون الملاحظات".
- توحيد فهم الأدلة الشواهد: يجب مناقشة الشواهد والأدلة الرئيسية ونوعية الأدلة المطلوبة لضمان أن يتحدث الفريق بصوت واحد.
- التأكد من جميع الخطوات السابقة في نموذج المراجعة الخاص بالاجتماع التنسيقي الداخلي حسب النموذج رقم 01 - F - AUD - TQM ((.

النموذج رقم (T Q M - A U D - F - 0 1)

أسم النموذج	القائمة المرجعية للاجتماع التنسيقي الداخلي (قبل الزيارة)	
رقم النموذج	TQM-AUD-F-01	
البند	ملاحظات (المسؤول، التفاصيل)	الحالة (تم/لم يتم)
1. هل تم تحديد وتأكيد "نطاق" و "أهداف" التدقيق بوضوح؟		
2. هل تم تحديد "قائد فريق التدقيق" (المسؤول)؟		
3. هل تم "توزيع الأدوار" (من يدير الحوار، من يدون الملاحظات)؟		
4. هل تم "توحيد فهم المعايير" الرئيسية والأدلة المطلوبة لها؟		
5. هل تمت مراجعة "نتائج التدقيق السابق"؟		
6. (إذا تم) هل تم تحديد بروتوكول إدارة الخبير الفني (المشرف، المرافق)؟		
7. هل تم الاتفاق على الجدول الزمني وخطة التواصل الداخلية للفريق؟		

وضع "خطة تدقيق" (Audit Plan) مفصلة:
وضع خطة تدقيق" واضحة ومتفق عليها، وفقاً للنموذج الخاص بخطة التدقيق المفصلة حسب النموذج رقم (TQM-AUD-F-02)

خطة التدقيق المفصلة	أسم النموذج
((TQM-AUD-F-02	رقم النموذج

1. الافتتاح الرسمي

الخطوة	الإجراء	الهدف
1. الترحيب والتعارف	التوجه إلى فريق الجهة المدقق عليها: "شكراً جزيلاً لكم على استعدادكم للزيارة. أتقدم بخالص الشكر للفريق على الجهد المبذول في إعداد دراسة التقويم الذاتي والوثائق المرفقة.	بناء جو من التعاون والتقدير، والتأكيد على أن الزيارة هي عملية دعم وليست تفتيشاً.
2. تعريف الفريق والدور	تقديم المدققين: "اسمي [اسمك] وسأكون المدقق الرئيسي وهدفنا هو التحقق من الشواهد المقدمة ومناقشة مدى فاعلية تطبيقها."	توضيح الأدوار وتحديد نطاق التدقيق بوضوح.
3. التأكيد على المنهجية	تحديد نطاق العمل: "سنركز في تدقيقنا على منهجية العمل المتبعة حسب ما إذا كانت معايير الجودة الشاملة بالجامعة أو حسب المعايير الجهة التي ستقدمون عليها للاعتماد	وضع الإطار المرجعي للتدقيق وإدارة التوقعات.
4. مراجعة الجدول واللوجستيات	"لدينا جدول أعمال محدد سلفاً. مطلوب التأكد من هل جميع الأطراف المعنية متواجدون	التأكد من سلاسة سير العملية وتوافر الموارد البشرية والزمنية.

2. بدء سرد المواضيع والتسلسل (Flow of Topics)

سأبدأ التدقيق بتسلسل منطقي يرتفع من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى الإجرائي والتشغيلي:
هذا السرد استناداً على الاجتماع التنسيقي وما تم الاتفاق عليه قبل الزيارة ويشمل:

- تسلسل التدقيق
- المجموعة المستهدفة من المؤشرات
- التركيز الرئيسي للتحقق

3. التزامات مستمرة طول فترة الزيارة

- التأكيد باستمرار أن "هدف الزيارة هو التحسين وضمان الجودة، وليس المحاسبة أو اللوم".
- ممارسة القدرة على تهدئة المدقق عليهم والتقليل من التوتر.
- التركيز على الحقائق والوقائع" الموجودة في المستندات والسجلات والمقابلات.
- تجنب الجدال والنقاشات غير المثمرة "إذا بدأ الجدال، فهذه علامة على الابتعاد عن الأدلة.
- استخدام النظام الإلكتروني لإجراء التدقيق" بفعالية وكفاءة لتوثيق الأدلة
- التعاون الجيد والتنظيم" بين أعضاء الفريق لضمان تغطية الخطة بكفاءة.

القسم الرابع
الممارسات المحظورة
ما لا يجب فعله ("The "Don'ts

11

يشكل هذا القسم تحذيراً صريحاً من الممارسات التي لا تدمر جودة التدقيق فحسب، بل تضر أيضاً بمصداقية وسمعة فريق ضمان الجودة بأكمله وهي:

- عدم إظهار التباين واختلاف آراء المدققين وظهور هذا التباين أمام الجهة المدقق عليها.
- تجنب الشرح المفاجئ أو الارتجالي للمفاهيم أمام الجهة المدققة".
- تجنب الجدال والتمسك بالآراء بدلاً من التركيز على التحقق من الشواهد".
- تجنب إبداء آراء شخصية حول أداء الجهة المدقق عليها".
- تجنب ممارسة النقد السلبي
- تجنب إظهار الانفعالات السلبية وإظهار عدم الرضا أو التذمر أو اللوم
- الالتزام بنطاق التدقيق وإدارة الوقت.
- الحد من مطالبة الجهة المدقق عليها بإرسال مستندات أو تقارير لاحقاً لمراجعتها

12 الخاتمة

إن هذا الدليل ليس مجرد مجموعة من القواعد، بل هو إطار عمل لبناء ثقافة جودة احترافية داخل فريق التدقيق. الاحترافية ليست مطلباً فردياً فحسب، بل هي مسؤولية جماعية تؤثر على سمعة ومصداقية برنامج ضمان الجودة بأكمله. يجب على كل مدقق أن يتبنى الممارسة الإيجابية المتمثلة في "اعتبار تجربة التدقيق فرصة لتطوير خبرات الفريق والتدريب العملي على معايير الهيئة الوطنية".

الالتزام الصارم بما "يجب فعله"، والابتعاد التام عما "لا يجب فعله"، هو الضمان الوحيد لتقديم عمليات تدقيق تضيف قيمة حقيقية، وتدعم ثقافة التحسين المستمر، وترسخ مكانة المدقق كشريك موثوق في النجاح.

الملاحق
قوائم المراجعة السريعة
(Checklists)

13

ملحق 1: القائمة المرجعية للمدقق (ما يجب فعله)

قبل الزيارة (يجب)	أثناء الزيارة (يجب)
عقد .اجتماع تنسيقي داخلي للفريق	التأكيد .على أن هدف الزيارة هو التحسين وليس اللوم
تحديد .قائد للفريق وتوزيع الأدوار (من يتحدث، من يكتب)	تهدئة .التوتر لدى الجهة المدقق عليها
توحيد .فهم الأدلة والمعايير المطلوبة بين أعضاء الفريق	التركيز .التام على الحقائق والوقائع والأدلة الموثقة
إعداد .خطة تدقيق مفصلة تشمل النطاق والأهداف والأدوار	الالتزام .بإجراء النقاشات المهنية بصوت منخفض
التعاون .الجيد والتنظيم مع مديري البرامج لتنسيق الزيارة	تجنب .الجدال والنقاشات غير المثمرة
اعتبار .التجربة فرصة لتطوير الخبرات والتدريب	استخدام .النظام الإلكتروني بفاعلية لتوثيق الأدلة

الملاحق
قوائم المراجعة السريعة (Checklists)

ملحق 2: القائمة المرجعية للمدقق (ما لا يجب فعله)

(لا يجب) في التنسيق الداخلي	(لا يجب) في السلوك والتواصل	(لا يجب) في إدارة النطاق والوقت
ظهار التباين واختلاف الآراء أمام الجهة المدققة.	الجدال والتمسك بالآراء الشخصية.	تجاوز نطاق التدقيق (مثل مناقشة أخطاء الكتابة).
بدء الزيارة دون توحيد فهم الأدلة والمعايير داخلياً.	إبداء آراء تقييمية أو شخصية (التقييم مقابل المعيار فقط).	إهدار الوقت في نقاشات لا علاقة لها بالمعايير.
عدم تحديد قائد للفريق مما يؤدي للتنافسية.	اتباع نهج نقدي سلبي أو استخدام أسلوب شديد"".	عدم إدارة الوقت بشكل فعال لتغطية جميع البنود.
	إظهار الانفعالات (سلبية أو إيجابية)، أو التذمر أو اللوم.	مطالبة الجهة بإرسال مستندات لاحقاً لمراجعتها.
	عدم التحكم في لغة الجسد ونبرة الحديث.	
	الشرح المفاجئ أو الارتجالي للمفاهيم.	

15 المراجع

1.المنظمة الدولية للمعايير (ISO). (2018). المواصفة الدولية ISO 19011:2018 - إرشادات تدقيق نظم الإدارة.

International Organization for Standardization. (2018). ISO 19011:2018: Guidelines for auditing management systems.

2.المنظمة الدولية للمعايير (ISO). (2018). المواصفة الدولية ISO 21001:2018 - المنظمات التعليمية: نظم إدارة المنظمات التعليمية - متطلبات مع إرشادات للاستخدام.

International Organization for Standardization. (2018). ISO 21001:2018: Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use.

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.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/