

# الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

## "الطريق نحو الاعتماد المؤسسي والتميز الأكاديمي"

### مقدمة

في عصر يتسم بتسارع المعرفة وتطور التكنولوجيا وتزايد المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، أصبح الحديث عن الجودة الشاملة ضرورة ملحة وليس ترفاً فكرياً أو خياراً إدارياً يمكن تأجيله. تواجه الجامعات اليوم تحديات كبرى تتمثل في تزايد أعداد الطلاب، وتنوع احتياجاتهم، وتطور متطلبات سوق العمل، إضافة إلى الضغوط المجتمعية والرقابية للحصول على مخرجات تعليمية متميزة قادرة على المنافسة محلياً ودولياً.

تأتي هذه الورشة التدريبية التي تنظمها جامعة الريادة الأهلية انطلاقاً من إيمانها الراسخ بأن الجودة الشاملة هي السبيل الوحيد لتحقيق التميز المؤسسي، والوصول إلى الاعتماد الأكاديمي الذي يعد شهادة ثقة تمنحها الجهات المختصة للمؤسسات التي تثبت التزامها بأعلى معايير الجودة. هذا المقال يلخص المحتوى العلمي للورشة، ويهدف إلى أن يكون مرجعاً علمياً وعملياً لجميع منسوبي الجامعة من إداريين وأكاديميين وطلاب، ليكونوا شركاء فاعلين في رحلة التميز المؤسسي.

## أولاً - مفهوم الجودة الشاملة وتطورها التاريخي:

### 1.1 تعريف الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) هي فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى التحسين المستمر للأداء المؤسسي من خلال مشاركة جميع العاملين، والتركيز على احتياجات وتوقعات المستفيدين، واعتماد الحقائق والبيانات في اتخاذ القرارات. إنها ليست مجرد أدوات أو تقنيات، بل هي ثقافة تنظيمية تغرس قيم التميز والإتقان في كل جوانب العمل.

## 1.2 تطور مفهوم الجودة:

- ✓ مرحلة التفتيش (القرن التاسع عشر): كانت الجودة تعني فحص المنتج النهائي وعزل المعيب.
- ✓ مرحلة ضبط الجودة (أوائل القرن العشرين): استخدام الأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة أثناء الإنتاج.
- ✓ مرحلة تأكيد الجودة (منتصف القرن العشرين): الاهتمام بالعمليات والأنظمة وليس فقط المنتج النهائي.
- ✓ مرحلة الجودة الشاملة (منذ الثمانينات): فلسفة إدارية شاملة تغطي جميع جوانب المؤسسة.
- ✓ مرحلة التميز المؤسسي (حالياً): تجاوز معايير الجودة الأساسية إلى الابتكار والريادة.

## 1.3 رواد الجودة الشاملة:

- إدوارد ديمنج: صاحب دورة (خطط - نفذ - راجع - صحح) PDCA، وأكد على أهمية القيادة والتحسين المستمر.
- جوزيف جوران: ركز على البعد الإنساني للجودة، ومبدأ "الجودة لا تأتي بالصدفة بل بالتخطيط".
- فيليب كروسبي: صاحب مفهوم "الجودة مجانية" و"خطأ صفر".
- أرmond فيجنباوم: أول من استخدم مصطلح "الرقابة على الجودة الشاملة".

## ثانياً - أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:

### 2.1 دوافع تطبيق الجودة في الجامعات:

1. تحسين السمعة والمكانة الأكاديمية: الجامعات المعتمدة تحظى بثقة أكبر في المجتمع.
2. رضا الطلاب وأولياء الأمور: الطالب هو العميل الأساسي، ورضاه مؤشر نجاح.
3. كفاءة العمليات الإدارية والأكاديمية: تقليل الهدر وتحسين الإنتاجية.
4. الاستدامة المالية والمؤسسية: الجودة تقلل التكاليف على المدى الطويل.
5. تأهيل خريجين قادرين على المنافسة: مخرجات تعليمية تلبى احتياجات سوق العمل.
6. الانفتاح على الشراكات الدولية: الجامعات المعتمدة تحظى بفرص تعاون أكبر.

## 2.2 فوائد الجودة الشاملة للجامعة:

المستفيد	الفوائد المتحققة
الطلاب	تعليم متميز، خدمات دعم أفضل، فرص توظيف أعلى
أعضاء هيئة التدريس	تطوير مهني مستمر، بيئة عمل محفزة، تقدير أكاديمي
الإدارة	كفاءة تشغيلية، قرارات مبنية على بيانات، سمعة مؤسسية
المجتمع	خريجون مؤهلون، شراكات مجتمعية، بحث علمي هادف
الاقتصاد الوطني	تنمية بشرية، تنافسية وطنية

## ثالثاً- الفرق بين الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي:

من أكثر المفاهيم التي تختلط على الكثيرين في الوسط الأكاديمي هي العلاقة بين الجودة والاعتماد. لذا من المهم توضيح الفرق:

الجودة الشاملة	الاعتماد الأكاديمي
مفهوم أوسع وأشمل	نتيجة وتقييم خارجي
فلسفة إدارية وممارسة يومية	شهادة تمنحها جهة معتمدة
عملية مستمرة لا تنتهي	حدث يحدث في فترة زمنية محددة
مسؤولية كل فرد في المؤسسة	مسؤولية فريق محدود بالتنسيق مع الجميع
تركز على التحسين الداخلي	تركز على التوافق مع معايير خارجية
تقاس بمؤشرات أداء متعددة	تقاس بمدى استيفاء المعايير

**العلاقة بينهما:** الاعتماد هو ثمرة لممارسات الجودة المستمرة، وليس مجرد ملفات تُجهز للزيارة ثم تُغلق. الجامعة التي تطبق الجودة الشاملة بشكل حقيقي تحصل على الاعتماد كنتيجة طبيعية، أما الجامعة التي تسعى للاعتماد فقط دون تطبيق حقيقي للجودة، فسرعان ما تنكشف حقيقتها.

## رابعاً: متطلبات الجودة الشاملة في الجامعة

لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة تعليمية، يجب توفر العناصر التالية:

### 4.1 القيادة والرؤية:

- وجود خطة استراتيجية واضحة ومعلنة. ✓
- مشاركة جميع الأطراف في صياغة الرؤية والرسالة. ✓
- التزام الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة للجودة. ✓

### 4.2 السياسات والإجراءات:

- توثيق جميع العمليات في دليل إجراءات موحد. ✓
- وضوح المسؤوليات والصلاحيات. ✓
- تحديث السياسات بشكل دوري. ✓

### 4.3 الموارد البشرية:

- تطوير أعضاء هيئة التدريس والموظفين. ✓
- تحفيز المتميزين وتكريمهم. ✓
- توفير بيئة عمل مناسبة. ✓

### 4.4 المناهج وطرق التدريس:

- تحديث المناهج بشكل مستمر. ✓
- ربط البرامج الأكاديمية بسوق العمل. ✓
- استخدام طرق تدريس متنوعة ومبتكرة. ✓

## 4.5 الطلاب:

- ✓ توفير خدمات دعم أكاديمي ونفسي واجتماعي.
- ✓ إشراك الطلاب في عمليات التقييم والتحسين.
- ✓ متابعة الخريجين وقياس مدى رضاهم.

## 4.6 البنية التحتية:

- ✓ توفير قاعات دراسية ومختبرات مجهزة.
- ✓ مكتبة غنية بالمصادر المطبوعة والإلكترونية.
- ✓ بيئة آمنة وصحية للجميع.

## 4.7 المشاركة المجتمعية:

- ✓ برامج خدمة مجتمع هادفة.
- ✓ شراكات مع مؤسسات القطاعين العام والخاص.
- ✓ تفعيل دور الجامعة في التنمية المحلية.

## 4.8 التقويم والتحسين:

- ✓ قياس مؤشرات الأداء بانتظام.
- ✓ إجراء دراسات تقييم ذاتي دورية.
- ✓ وضع خطط تحسين بناءً على نتائج التقييم.

## خامساً - معايير الهيئة الليبية لضمان الجودة:

تعد الهيئة الليبية لضمان الجودة الرسمية المسؤولة عن تقييم مؤسسات التعليم العالي في ليبيا ومنحها الاعتماد المؤسسي والبرامجي. تعتمد الهيئة في تقييمها على المجالات الرئيسية التالية:

## المجال الأول- الرسالة والرؤية:

- ✓ وضوح الرسالة وملاءمتها لرسالة التعليم العالي.
- ✓ مشاركة الأطراف المعنية في صياغتها.
- ✓ نشر الرسالة وإعلانها.
- ✓ توافق الأنشطة مع الرسالة.

## المجال الثاني- الحوكمة والإدارة:

- ✓ الهيكل التنظيمي ووضوح السلطات والمسؤوليات.
- ✓ فعالية القيادة واتخاذ القرارات.
- ✓ الشفافية والنزاهة.
- ✓ مشاركة الأطراف المعنية في الإدارة.

## المجال الثالث- البرامج الأكاديمية:

- ✓ تصميم البرامج وملاءمتها للأهداف.
- ✓ مخرجات التعلم وطرق قياسها.
- ✓ طرق التقييم وعلاقتها بمخرجات التعلم.
- ✓ مراجعة البرامج وتطويرها.

## المجال الرابع - أعضاء هيئة التدريس:

- ✓ مؤهلات أعضاء هيئة التدريس.
- ✓ التطوير المهني المستمر.
- ✓ عبء العمل وتوزيعه.
- ✓ الحوافز والتقدير.

## المجال الخامس - الطلاب:

- ✓ سياسات القبول والتسجيل.
- ✓ الإرشاد الأكاديمي والدعم الطلابي.
- ✓ الأنشطة الطلابية.
- ✓ متابعة الخريجين.

## المجال السادس - الموارد المالية والمادية:

- ✓ الميزانية وكفاية الموارد المالية.
- ✓ البنية التحتية والمرافق.
- ✓ مصادر التعلم (المكتبة، التقنيات).
- ✓ الصيانة والسلامة.

## المجال السابع - البحث العلمي:

- ✓ سياسات البحث العلمي.
- ✓ الإنتاج البحثي والنشر.
- ✓ تمويل البحث العلمي.
- ✓ أخلاقيات البحث.

## المجال الثامن - خدمة المجتمع:

- برامج خدمة المجتمع. ✓
- الشراكات المحلية والدولية. ✓
- الاستشارات والتدريب. ✓

## المجال التاسع - ضمان الجودة والتحسين:

- هيكل ضمان الجودة (وحدة الجودة، اللجان). ✓
- التقييم الذاتي وخطط التحسين. ✓
- قياس مؤشرات الأداء. ✓
- الاستفادة من نتائج التقييم في التحسين. ✓

## سادساً - نموذج EFQM للتميز المؤسسي:

يعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) من أفضل النماذج المطبقة في التعليم العالي عالمياً. يتكون النموذج من ثلاثة مكونات رئيسية:

### 6.1 الاتجاه (المنهجيات):

- القيادة: كيف تقود المؤسسة نحو التميز. ✓
- الاستراتيجية: كيف تخطط المؤسسة لتحقيق رسالتها ورؤيتها. ✓
- الأشخاص: كيف تدير المؤسسة وتطور مواردها البشرية. ✓
- الشراكات والموارد: كيف تدير المؤسسة شراكاتها ومواردها. ✓

## 6.2 التنفيذ (العمليات):

✓ العمليات والمنتجات والخدمات: كيف تصمم المؤسسة وتدير عملياتها لتحقيق قيمة للمستفيدين.

## 6.3 النتائج:

- ✓ نتائج المستفيدين: رضا الطلاب وأصحاب المصلحة.
- ✓ نتائج الموظفين: رضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- ✓ نتائج المجتمع: التأثير المجتمعي والمسؤولية الاجتماعية.
- ✓ نتائج الأعمال: الأداء المالي والكفاءة التشغيلية.

## 6.4 التحسين المستمر:

✓ التعلم والإبداع والابتكار.

## سابعاً - خطوات الاستعداد للاعتماد المؤسسي:

للوصول إلى الاعتماد المؤسسي، يجب اتباع الخطوات التالية:

### المرحلة الأولى - التوعية ونشر الثقافة (3-6 أشهر):

- ✓ عقد ورش تدريبية لجميع منسوبي الجامعة.
- ✓ تعريف الجميع بمفهوم الجودة وأهميتها.
- ✓ شرح معايير الهيئة ومتطلباتها.

## المرحلة الثانية - تكوين الهياكل (شهر واحد):

- ✓ إنشاء وحدة ضمان الجودة.
- ✓ تشكيل لجان فرعية (لكل مجال من مجالات التقييم).
- ✓ تحديد مسؤول الجودة في كل قسم.

## المرحلة الثالثة - التقييم الذاتي (3-4 أشهر):

- ✓ دراسة الوضع الحالي للجامعة.
- ✓ تحديد نقاط القوة والضعف.
- ✓ تحليل الفجوات بين الواقع والمطلوب.
- ✓ إعداد تقرير التقييم الذاتي الأولي.

## المرحلة الرابعة - التوثيق (مستمر):

- ✓ توثيق السياسات والإجراءات في أدلة معتمدة.
- ✓ توثيق جميع الأنشطة والفعاليات.
- ✓ تنظيم حفظ الملفات والأدلة.

## المرحلة الخامسة - جمع الأدلة والشواهد (مستمر):

- ✓ بيانات وإحصائيات دورية.
- ✓ استبانات واستطلاعات رأي.
- ✓ محاضر اجتماعات وتقارير.
- ✓ صور وفيديوهات للأنشطة.

## المرحلة السادسة - تحسين الأداء (مستمر):

- وضع خطط تحسين بناءً على نتائج التقييم الذاتي. ✓
- تنفيذ خطط التحسين. ✓
- متابعة تنفيذها وتقييم نتائجها. ✓

## المرحلة السابعة - تعبئة نماذج الدراسة الذاتية (شهران):

- إعداد ملف الدراسة الذاتية حسب متطلبات الهيئة. ✓
- مراجعة الملف من قبل خبراء داخليين أو خارجيين. ✓
- تقديم الملف للهيئة. ✓

## المرحلة الثامنة - الاستعداد للزيارة الميدانية (شهران):

- تدريب الفرق على المقابلات. ✓
- تجهيز الملفات والأدلة. ✓
- تجهيز المرافق والجولات الميدانية. ✓
- تنظيم جدول الزيارة مع الهيئة. ✓

## المرحلة التاسعة - الزيارة الميدانية (3-5 أيام):

- استقبال اللجنة وتنظيم برنامجها. ✓
- إجراء المقابلات والجولات. ✓
- متابعة الملاحظات وتقديم الاستيضاحات. ✓

## المرحلة العاشرة- ما بعد الزيارة (مستمر):

- ✓ استلام تقرير اللجنة وقرار الاعتماد.
- ✓ معالجة الملاحظات (إن وجدت).
- ✓ متابعة التحسين المستمر.

## ثامناً- كيف تعمل لجان التقييم الميداني؟

### 8.1 تشكيل اللجنة:

تتكون لجنة التقييم الميداني من:

- ✓ **رئيس اللجنة:** خبير في الإدارة الجامعية وسياسات التعليم العالي.
- ✓ **أعضاء متخصصون:** حسب مجالات التقييم (جودة، مناهج، طلاب، موارد، بحث علمي...).
- ✓ **مراقب من الهيئة:** لمتابعة سير العمل والتأكد من تطبيق الإجراءات.

### 8.2 مدة الزيارة:

تتراوح مدة الزيارة الميدانية من 3 إلى 5 أيام، حسب حجم الجامعة وعدد برامجها.

### 8.3 منهجية عمل اللجنة:

#### اليوم الأول:

- ✓ وصول اللجنة والاجتماع الداخلي.
- ✓ مراجعة ملفات الدراسة الذاتية والوثائق.
- ✓ الاجتماع الافتتاحي مع الإدارة العليا.

#### اليوم الثاني:

- ✓ مقابلات مع مجموعات مختلفة:
- ✓ أعضاء هيئة التدريس (عينة عشوائية).
- ✓ الموظفون الإداريون.
- ✓ الطلاب (من مختلف المستويات).
- ✓ الخريجون وأرباب العمل.

## اليوم الثالث:

- ✓ جولات ميدانية للمرافق:
- ✓ القاعات الدراسية والمدرجات.
- ✓ المختبرات العلمية والحاسوبية.
- ✓ المكتبة ومصادر التعلم.
- ✓ مرافق الطلاب (سكن، أنشطة، خدمات).
- ✓ وحدات الجودة والإدارات.

## اليوم الرابع:

- ✓ استكمال المقابلات والجولات إن لزم.
- ✓ اجتماعات مغلقة للجنة لتقييم النتائج.
- ✓ تحضير الملاحظات الختامية.

## اليوم الخامس:

- ✓ الاجتماع الختامي مع الإدارة العليا.
- ✓ عرض الملاحظات الأولية (بدون قرار نهائي).
- ✓ مغادرة اللجنة.

## بعد الزيارة:

- ✓ إعداد التقرير النهائي المفصل.
- ✓ رفع التقرير للهيئة لاتخاذ القرار.
- ✓ إبلاغ الجامعة بالقرار والتوصيات.

## تاسعاً- أسئلة متوقعة أثناء مقابلات التقييم: ?

### للإدارة العليا:

- ✓ ما هي رؤية الجامعة ورسالتها؟ وكيف تم صياغتها بمشاركة الجميع؟
- ✓ كيف تضمنون تحقيق الخطة الاستراتيجية؟
- ✓ كيف تتعاملون مع المخاطر المؤسسية؟
- ✓ ما هي خططكم للتطوير المستقبلي؟

## لأعضاء هيئة التدريس:

- ✓ كيف تطورون قدراتكم المهنية؟
- ✓ كيف تراعون الفروق الفردية بين الطلاب؟
- ✓ كيف تقيمون مخرجات التعلم؟
- ✓ ما هي معايير تقييم أدائكم كأعضاء هيئة تدريس؟

## للطلاب:

- ✓ هل تعرفون رسالة الجامعة وأهدافها؟
- ✓ كيف تشاركون في تقييم المقررات وأداء الأساتذة؟
- ✓ ما هي خدمات الدعم المتوفرة لكم؟
- ✓ كيف تقيمون جودة التعليم في الجامعة؟

## للموظفين الإداريين:

- ✓ هل لديكم دليل إجراءات واضح؟
- ✓ كيف تقيسون رضا المستفيدين من خدماتكم؟
- ✓ ما هي فرص التطوير المتاحة لكم؟
- ✓ كيف تتعاملون مع شكاوى الطلاب؟

## للخريجين وأرباب العمل:

- ✓ كيف تقيمون مستوى خريجي الجامعة؟
- ✓ هل تتوافق مخرجات الجامعة مع احتياجات سوق العمل؟
- ✓ ما هي مقترحاتكم لتطوير البرامج؟

## عاشراً: الأخطاء الشائعة في تطبيق الجودة

### 1. الاعتقاد أن الجودة وثائق فقط:

الحقيقة: الجودة ممارسة يومية وليست ملفات تُجهز للزيارة.

### 2. تجاهل التدريب والتوعية:

الحقيقة: الجودة تبدأ من العقول، فلا جودة بدون وعي.

### 3. تضارب الإجابات أثناء المقابلات:

الحقيقة: يحتاج لتنسيق مسبق وتوحيد للمفاهيم.

### 4. تحميل مسؤولية الجودة لشخص واحد:

الحقيقة: الجودة عمل جماعي ومسؤولية الجميع.

### 5. عدم التوثيق:

الحقيقة: ما لم يُوثق لم يحدث.

### 6. إهمال التغذية الراجعة:

الحقيقة: آراء الطلاب وأصحاب المصلحة هي وقود التحسين.

## 7. التوقف بعد الحصول على الاعتماد:

الحقيقة: الاعتماد بداية وليس نهاية، والتحسين مستمر.

## 8. عدم وجود مؤشرات أداء واضحة:

الحقيقة: ما لا يُقاس لا يمكن تحسينه.

## 9. إهمال الخريجين وسوق العمل:

الحقيقة: الخريجون هم المنتج النهائي، ونجاحهم مقياس حقيقي.

## 10. التركيز على الشكل دون المضمون:

الحقيقة: لجان التقييم خبراء، ولا تتخدع بالمظاهر.

## ❌ حادي عشر- أدوات وتقنيات التحسين المستمر:

### 11.1 دورة ديمنج (PDCA):

- ✓ **خط (Plan):** تحديد المشكلة ووضع خطة التحسين.
- ✓ **نفذ (Do):** تنفيذ الخطة على نطاق تجريبي.
- ✓ **راجع (Check):** دراسة النتائج ومقارنتها بالأهداف.
- ✓ **صحح (Act):** تعميم النجاح وتوحيده، أو تعديل الخطة.

## 11.2 قياس مؤشرات الأداء (KPIs):

مثال على مؤشرات الأداء في الجامعة:

- ✓ نسبة رضا الطلاب عن البرامج.
- ✓ نسبة الطلاب الذين أكملوا دراستهم في المدة المحددة.
- ✓ نسبة توظيف الخريجين خلال سنة من التخرج.
- ✓ نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجات عليا.
- ✓ عدد الأبحاث المنشورة لكل عضو هيئة تدريس.
- ✓ نسبة رضا الموظفين عن بيئة العمل.

## 11.3 الاستبانات واستطلاعات الرأي:

- ✓ استبانات رضا الطلاب عن المقررات.
- ✓ استبانات رضا الطلاب عن الخدمات.
- ✓ استبانات رضا الموظفين.
- ✓ استبانات متابعة الخريجين.
- ✓ استبانات أرباب العمل.

## 11.4 تحليل SWOT:

- ✓ نقاط القوة (Strengths): ما تتميز به الجامعة.
- ✓ نقاط الضعف (Weaknesses): ما تحتاج لتحسينه.
- ✓ الفرص (Opportunities): ما يمكن استغلاله من إمكانيات خارجية.
- ✓ التهديدات (Threats): ما يجب الحذر منه.

## 11.5 القياس المقارن (Benchmarking):

مقارنة أداء الجامعة بجامعات متميزة محلياً أو إقليمياً أو دولياً، للاستفادة من تجاربها الناجحة.

## 11.6 مراجعات الإدارة الدورية:

اجتماعات دورية (شهرية أو فصلية) لمتابعة مؤشرات الجودة، ومناقشة خطط التحسين، واتخاذ القرارات التصحيحية.

## ثاني عشر - دور القيادة في نشر ثقافة الجودة:

القيادة هي المحرك الرئيسي لأي تحول نحو الجودة. يتجلى دور القيادة في:

## 12.1 مسؤوليات القيادة الجامعية:

- ✓ توفير الرؤية الواضحة: صياغة رؤية ورسالة ملهمة ومعلنة.
- ✓ الدعم المستمر: تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة.
- ✓ المشاركة الفاعلة: حضور فعاليات الجودة والمشاركة في اللجان.
- ✓ التحفيز والتكريم: تقدير المتميزين وتحفيز الآخرين.
- ✓ اتخاذ القرارات بناء على بيانات: الاعتماد على الحقائق لا التخمين.
- ✓ القدوة في الالتزام: تطبيق مبادئ الجودة في العمل اليومي.

## 12.2 بناء ثقافة الجودة:

- ✓ نشر الوعي عبر وسائل متعددة (نشرات، بريد إلكتروني، لوحات إعلانية).
- ✓ إشراك الجميع في التخطيط واتخاذ القرار.
- ✓ تشجيع المبادرات الفردية والجماعية.
- ✓ التعلم من الأخطاء وليس معاقبة المخطئ.
- ✓ الاحتفال بالإنجازات مهما كانت صغيرة.

”الجودة تبدأ من القمة وتنزل إلى القاعدة، وليست العكس. إذا لم تكن القيادة ملتزمة  
بالجودة، فلا تتوقع التزاماً من الآخرين“

”

## ثالث عشر - توصيات لجامعة الريادة الأهلية: ✓

بناءً على ما تم عرضه، يمكن تقديم التوصيات التالية لجامعة الريادة الأهلية:

1. تشكيل فريق جودة متكامل يضم ممثلين من جميع الأقسام والإدارات، ويكون مدعوماً من الإدارة العليا.
2. إعداد خطة زمنية واضحة للاستعداد للاعتماد سواء كان مؤسسي أم برامجي، تتضمن مراحل زمنية محددة ومؤشرات إنجاز.
3. عقد ورش تدريبية دورية لجميع الفئات (أكاديميين، إداريين، طلاب) لتعريفهم بمفاهيم الجودة ومتطلباتها.
4. تفعيل نظام التوثيق الإلكتروني للسياسات والإجراءات، لضمان سهولة الوصول إليها وتحديثها.
5. إشراك الطلاب في عمليات التقييم والتحسين عبر مجالس طلابية فاعلة، واستبانات دورية.
6. البدء فوراً في التقييم الذاتي لجميع البرامج والإدارات، لتحديد الفجوات ووضع خطط التحسين.
7. الاستفادة من خبرات الجامعات المجاورة الحاصلة على الاعتماد، وتبادل الزيارات والخبرات.
8. تخصيص ميزانية مستقلة لأنشطة الجودة والاعتماد، لضمان تنفيذ الخطط دون معوقات.
9. تفعيل وحدة ضمان الجودة ومنحها الصلاحيات الكافية لأداء مهامها.
10. بناء قاعدة بيانات شاملة لكل مؤشرات الأداء، لتكون مرجعاً في التقييم والتحسين.
11. الاهتمام بالتوثيق الإعلامي لجميع الأنشطة والفعاليات، لتكون أدلة ملموسة عند الزيارة.
12. التحضير المبكر لزيارة التقييم عبر محاكاة الزيارة وتدريب الفرق على المقابلات.

## رابع عشر- الخلاصة:

في ختام هذا المقال، يمكن تلخيص أهم النقاط التي يجب أن تستقر في وجدان كل منسوب لجامعة الريادة الأهلية:

1. الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية وليست مشروعاً مؤقتاً، تحتاج لالتزام يومي وممارسة مستمرة.
2. الاعتماد الأكاديمي هو نتيجة طبيعية لممارسات الجودة المستمرة، وليس هدفاً بحد ذاته.
3. التوثيق مهم، لكن الأهم هو التطبيق الفعلي والممارسة الحقيقية.
4. كل فرد في الجامعة شريك في مسؤولية الجودة، من رئيس الجامعة إلى أصغر موظف.
5. التحسين المستمر هو أساس البقاء والتميز، فمن يتوقف عن التطور يتخلف عن الركب.
6. لجان التقييم خبراء، ولا تنخدع بالمظاهر، لذا يجب أن تعكس الزيارة حقيقة ما تمارسه الجامعة.
7. الطلاب هم محور العملية التعليمية، وإشراكهم في الجودة ليس خياراً بل ضرورة.
8. القيادة هي مفتاح النجاح، ودعمها المادي والمعنوي هو الضامن لاستمرارية مسيرة الجودة.

## سادس عشر: المراجع والمصادر

1. الهيئة الليبية لضمان الجودة - دليل الاعتماد المؤسسي والبرامجي (آخر إصدار).
2. نموذج EFQM للمؤسسات التعليمية - الإصدار الأخير.
3. معايير ضمان الجودة في التعليم العالي - المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (الإيسيسكو).
4. دليل تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات العربية - اتحاد الجامعات العربية.
5. ISO 21001:2018 أنظمة إدارة المؤسسات التعليمية - المتطلبات مع الإرشادات للاستخدام.
6. ضمان الجودة في التعليم العالي: المفاهيم والتطبيقات - د. عبد الرحمن الخطيب.
7. الجودة الشاملة في التعليم: رؤية معاصرة - د. محمد زياد حمدان.
8. التقويم والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي - د. أحمد إبراهيم.
9. أبحاث ودراسات منشورة في مجلات علمية محكمة في مجال الجودة بالتعليم العالي.

## للاستفسارات والاقتراحات

إعداد: د. أسامة محي الدين خليل

الجامعة الليبية الدولية

البريد الإلكتروني: [osama.mohyeldeen@limu.edu.ly](mailto:osama.mohyeldeen@limu.edu.ly)

هاتف: 0925048987



تواصل عبر واتساب

امسح للمحادثة على واتساب



تواصل عبر البريد الإلكتروني

امسح للوصول لبريدي مباشرة