



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

وَاللَّهُ  
أَعْلَمُ

مَنْعَمَانِ الْجَوَادِ وَالْعُلَمَاءِ الْإِسْلَامِيَّةِ  
وَالْعُلَمَاءِ الْإِسْلَامِيَّةِ

الجامعات العراقية  
وَالْعُلَمَاءِ الْإِسْلَامِيَّةِ

وفق

معايير اتحاد الجامعات العربية

# بسم الله الرحمن الرحيم

## مقدمة

يشهد العصر الحالي ونحن في بداية الألفية الثالثة تطورات سريعة، سواء على مستوى المنظمات التصنيعية أو التعليمية، أو على مستوى العلاقات الاقتصادية الدولية، وما يحكم العالم من نظم وقواعد جديدة فضلا عن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على العملية التعليمية وما يترتب على ذلك من ازدياد حدة المنافسة العالمية بين المؤسسات التعليمية .

إن التطور العلمي لأي مجتمع هو معيار تقدمه، ولما كانت مسؤولية التطور العلمي تقع بالمرتبة الأولى على الجامعات والمؤسسات التعليمية .

بناء على ذلك أوعز معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي بضرورة تطوير الجامعات والمؤسسات التعليمية من خلال إنشاء مركز لضمان الجودة والاعتمادية إذ لا بد من مطابقة الخدمات العلمية المقدمة من قبل الوزارة و مؤسساتها التعليمية مع معايير الجودة العالمية، اخذين بعين الاعتبار احتياجات المجتمع العراقي الحالية والمستقبلية المتوائمة مع خطط التنمية، وذلك بهدف تخريج كوادر مؤهلة قادرة على تلبية هذه الاحتياجات .

تتضمن تطبيق المواصفة القياسية (ISO المنظمة الدولية للتقييس) جملة من الفوائد منها تقوية الوضع التنافسي، لكي تحصل الجامعة على شهادة الأيزو لابد لها من القيام بسلسلة من التغييرات الداخلية في أنظمة العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أدائها وتقليل الهدر والضياع في الموارد المتاحة مع ضرورة الحفاظ على جودة متميزة لمخرجاتها، فضلا عن كسب ثقة الزبون الداخلي والخارجي مما يؤدي إلى ازدياد نصيب الجامعة من الحصة السوقية و تعظيم دورها في التنمية والتطور.

تعد تطبيق المواصفات القياسية الدولية والعمل للحصول على شهادة المطابقة من أهم خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التأكيد على التحسينات المستمرة. ويأتي هذا الكتيب مفتاحاً ودليلاً للجامعات العراقية للحصول على شهادة الجودة بعد تطبيق المواصفة المعتمدة وتحقيق شروطها من خلال المحاور الآتية:

### **المحور الأول: رؤية ورسالة و أهداف المؤسسة Vision-Mission & Goals of the institution**

**المحور الثاني: القيادة و التنظيم الإداري leadership and Managerial organization**

**المحور الثالث: الموارد Recourses**

**المحور الرابع: أعضاء هيئة التدريس Academic Staff**

**المحور الخامس: شؤون الطلبة Students affairs**

**المحور السادس: الخدمات الطلابية Student services**

**المحور السابع**

• البرامج الأكاديمية Academic Programs

• طرائق التدريس TEACHING METHODS

**المحور الثامن: البحث العلمي Scientific research**

**المحور التاسع: خدمة المجتمع Community Service**

**المحور العاشر: التقييم Evaluation**

**المحور الحادي عشر: الأخلاقيات الجامعية Academic Ethics**

## ضمان الجودة Quality Assurance

هي عملية إيجاد آليات وإجراءات تطبق في الوقت المناسب للتأكد من تحقق الجودة المرغوبة وفقا للمعايير الموضوعية.

كما وعرفت بأنها الوسيلة للتأكد من أن المعايير الأكاديمية المستمدة من رسالة الجهة المعنية قد تم تعريفها وتحقيقها بما يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء إقليميا أو عالميا، وان مستوى جودة فرص التعليم و الأبحاث والمشاركة المجتمعية تكون ملائمة وتستوفي توقعات مختلف أنواع المستفيدين من هذه الجهات.

## الاعتماد Accreditation

هي مجموعة الإجراءات والعمليات التي تقوم بها هيئة الاعتماد من اجل أن تتأكد من أن المؤسسة قد تحققت فيها شروط و مواصفات الجودة المعتمدة لدى مؤسسات التقويم، وان برامجها تتوافق مع المعايير المعلنة و المعتمدة وان لديها أنظمة قائمة لضمان الجودة و التحسين المستمر لأنشطتها الأكاديمية وفقا للضوابط المعلنة التي ينشرها المكتب. وهو تأكيد وتمكين للجامعات العراقية لكي تحصل على صفة متميزة وهوية منفردة وإقرار بأن الخطوات المتخذة لتحسين الجودة خطوات ناجحة.

## الايزو ISO

هي اختصار للكلمة اليونانية (ISOS) والتي تعني (Equal) النظير أو المتساوي. وتعني أيضا اختصارا للمنظمة الدولية للتقييس الايزو (International Standardization Organization ISO). وهي منظمة منتشرة على نطاق عالمي تمثل هيئات المقاييس الوطني (أعضاء الايزو) ومهمتها إصدار المواصفات الدولية في المجالات كافة : الصناعية، التعليمية، الصحية، البيئية وغيرها .

مهام مركز الجودة و الاعتمادية :-

- 1- اقتراح الاستراتيجيات والخطط والسياسات التنفيذية لضمان الجودة والاعتمادية للجامعات وبرامجها الأكاديمية.
- 2- وضع منظومة الأطر المرجعية والمواصفات المعيارية والمقارنات التطويرية للمؤسسات التعليمية والجامعات والكليات والأقسام المتناظرة وبرامجها بالتعاون مع جمعيات الكليات المتناظرة وفق تخصصاتها مع الاستفادة من خبرات الهيئات المعنية.
- 3- وضع المؤشرات المعيارية للجودة التي تسترشد بها الجامعات العراقية من اجل الوصول إلى مستوى تحقيق الاعتماد.
- 4- وضع المعايير و المؤشرات الخاصة لضمان الجودة والاعتمادية لأنماط التعليم المختلفة.
- 5- وضع معايير الاختيار والتدريب للجان ضمان الجودة والاعتماد والقواعد المنظمة للعمل .
- 6- وضع أدلة إرشادية لأساليب تطبيق الجودة والاعتماد والقواعد المنظمة لعملهم ووضع الإرشادات اللازمة لعمليات التقويم الذاتي التي تباشرها المؤسسات الجامعية.
- 7- تصميم الملفات والاستمارات والجدول لتقويم الأداء وتوزيعها على الجامعات العراقية لاستيفاء البيانات المطلوبة.
- 8- وضع البيانات والإحصاءات التفصيلية عن الجامعات و الكليات والأقسام في الجامعات العراقية بما يضمن الاستفادة منها في كتابة التقارير المتعلقة بالجودة والاعتماد.

- ٩- تصميم و اختيار البيانات التي تحقق الأهداف المرجوة.
- ١٠- تحليل المعلومات بالطرق العلمية المناسبة للجامعات العراقية بكلياتها و أقسامها المختلفة من اجل كتابة التقارير.
- ١١- اقتراح تشكيل فريق التقييم الميداني ومتابعة زيارتها للمؤسسات الجامعية المستوفية لشروط التقدم للسير في إجراءات الاعتماد واستكمال المعلومات وإعداد التقارير بنتائج الفحص الميداني.
- ١٢- متابعة إعداد تقارير جودة الأداء والاعتمادية المقدمة من فرق التقييم في الجامعات العراقية ومتابعتها بصفة دورية.
- ١٣- إنشاء مكتبة متخصصة وتجميع المعلومات عن نظم الجودة و الاعتماد المعتمدة في المؤسسات الجامعية والمتخصصة من مختلف المصادر العراقية و الإقليمية والدولية.
- ١٤- تقديم المشورة والتوجيه للجامعات التي لم تحقق المستويات المطلوبة من الجودة في العناصر المطلوب اعتمادها وما يجب على الجامعة القيام به من اجل تحقيق مستوى الجودة المطلوب بالتوافق التام مع معايير الاعتماد.
- ١٥- إنشاء الموقع الالكتروني لمركز ضمان الجودة والاعتماد و السعي لتحديثه بشكل مستمر.

### تشكيل فريق تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية

- ١- يقوم مركز الجودة باستحداث (قسم ضمان الجودة والاعتمادية) يتولى مسؤولية متابعة تطبيق الجودة والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- ٢- على إدارة المؤسسات اختيار مجموعة من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس المؤهلين، وأصحاب الخبرات والقدرات ليعملوا على شكل فريق تحت إدارة مقوم مؤهل وصاحب خبرة وكفاءة ويلتزم الفريق بدليل ضمان الجودة والاعتمادية.
- ٣- يجب إن يخضع معظم أعضاء الفريق إلى دورة تدريبية مناسبة توضح لهم المفاهيم الأساسية وإجراءات تطبيق العمل.
- ٤- لرئيس الفريق الحق في الحصول على أي معلومات في نطاق عمله ويجب عدم حجب أي بيانات أو حقائق عنه سواء من قبل إدارة المؤسسة أو الإدارات التابعة لها.
- ٥- أن يلتزم أعضاء الفريق بقواعد الميثاق الأخلاقي للمقومين من حيث :
  - أ- أداء العمل بإتقان و أمانة و احترام الآخرين لان عملية تقويم جودة المؤسسة تسبب الكثير من الضغوط والقلق على العاملين فيها. كما يجب إعطاء الثقة للعاملين في المؤسسة والتعاون معهم ومع الجهات المسؤولة قدر الإمكان لإنجاح العملية.
  - ب- أن تتم العملية دون تحيز أو محاباة أو قناعات سابقة عن المؤسسة وإنما تكون الأحكام مبنية على أدلة دقيقة وواضحة ومتعددة المصادر وتتبع المعايير المحددة في دليل تطبيق الجودة.
  - ت- الحرص على خصوصية الأفراد واحترام سرية المعلومات التي يطلع عليها أعضاء الفريق أثناء عملية تقويم جودة المؤسسة.
  - ث- يقوم الفريق بأداء العمل بما يحقق مصلحة المؤسسة وبما هو أفضل .
- ٦- يحدد الفريق الوقت اللازم لعملية تقويم جودة المؤسسة، لان المؤسسات تختلف في أحجامها وأعداد طلابها وبرامجها وأعضاء هيئة التدريس فيها بحيث يضمن ذلك أداء جميع متطلبات عملية تقويم الجودة التي تشمل :
  - أ- الاستعداد و التهيئة للتقويم.
  - ب- تحليل المعلومات و البيانات الأولية.
  - ت- زيارة المؤسسة و مقابلة الإداريين و العاملين.
  - ث- مناقشة المسؤولين في بعض جوانب التقارير.
  - ج- كتابة التقرير.

## مراحل عملية تطبيق تقويم جودة أداء المؤسسة التعليمية :

### أ- المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل تطبيق تقويم جودة أداء المؤسسة :

يقوم الفريق بما يلي:

- ١- جمع البيانات والمعلومات عن المؤسسة من الجهات المختصة (كليات، أقسام، مراكز بحثية، وحدات إدارية.. وغيرها).
- ٢- إبلاغ المؤسسة ومخاطبتها قبل عملية تطبيق الجودة وذلك لعمل الآتي:
  - الترتيب لزيارة مبدئية للمؤسسة من قبل رئيس الفريق لشرح عملية تطبيق الجودة وضمن متطلباتها.
  - تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة قبل وإثناء تطبيق الجودة وتشمل:
    - ❖ الخطط.
    - ❖ محاضر الاجتماعات.
    - ❖ الإحصاءات عن (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الموارد... وغيرها).
    - ❖ نماذج من الخطط الدراسية.
    - ❖ دراسات وأبحاث تقييمية.
    - ❖ سجلات الحضور والغياب للطلبة وأعضاء هيئة التدريس... وغيرها من البيانات والمعلومات.
- ٣- خلال الزيارة يمكن لرئيس الفريق إن يتعرف على القياديين، والمسؤولين الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، وعلى المؤسسة إن تخصص مكاناً مناسباً لاجتماعات الفريق.
- ٤- أن يتفق الفريق على تحديد المسؤوليات لكل عضو وحصوله على المعلومات المتعلقة بذلك ومن ثم التأكيد على الميثاق الأخلاقي وشروط الأحكام.

### ب- المرحلة الثانية: إنشاء تطبيق تقويم جودة أداء المؤسسة:

- ١- إن رئيس الفريق هو المسؤول عن كل عملية وهو مسؤول عن إدارة وتنظيم العمل اليومي للفريق، لذلك يجب عليه التأكد من توفر الشروط المطلوبة وإنها مبنية على الأدلة المجمعّة، ويتولى كتابة التقرير النهائي.
- ٢- يجب على رئيس الفريق إن:
  - ❖ يتأكد من ثبات واتساق إجراءات المقومين في جمع الأدلة وتسجيلها.
  - ❖ يوزع المسؤوليات على أعضاء الفريق ويعدلها ويغيرها إذا لزم الأمر.
  - ❖ يراقب ويتدخل في عمل الفريق إذا لزم الأمر ويؤكد على التزامه بلانحة ضمان الجودة.
  - ❖ يقوم بالملاحظة المباشرة مع الفريق لجميع جوانب جودة الأداء المؤسسي وإجراء المقابلات اللازمة.
  - ❖ يناقش الأدلة وكيفية جمعها ويتابع تسجيلها في سجل الأدلة مع أعضاء الفريق.
  - ❖ يقابل ويجتمع مع رئيس المؤسسة بشكل منتظم لحل أي صعوبات أو مشاكل تتعلق بالجودة.
- ٣- خلال عمل المقومين يجب جمع أدلة أساسية تبنى عليها الأحكام تشمل الآتي:
  - بيانات إحصائية.
  - عينة من الاختبارات.
  - السجلات.
  - الخطط.
  - نظم ولوائح العمل.
  - ملفات أعضاء هيئة التدريس.

- خطط المناهج.
- سجلات المكتبة والمختبرات.
- الكشوف المالية والموازنات.
- عينات من أعمال الطلبة وانجازاتهم.
- المناقشات والمقابلات مع الطلبة والمدرسين والإداريين.
- الملاحظة المباشرة للدروس والأنشطة وسير العمل اليومي... وغيرها.

### ج- المرحلة الثالثة: بعد الانتهاء من عملية تطبيق جودة أداء المؤسسة:

يلتقي رئيس الفريق أو احد أعضائه مع رئيس المؤسسة لمناقشة بعض النتائج وللإجابة على الاستفسارات أو تصحيح أية بيانات. كما ويقوم رئيس الفريق بكتابة التقرير وبالشكل الآتي:

١- يتضمن التقرير الذي يعد ويكتب بعد الانتهاء من عملية تطبيق ضمان الجودة (ملء كافة المعلومات التي تتضمنها الاستمارات الكمية والنوعية الواردة من المركز التنفيذي لضمان الجودة في الاتحاد) خلاصة الأحكام في صورة ولغة واضحة بحيث يمكن للجهات المختصة التعرف بسهولة على جوانب الضعف والقوة في أداء المؤسسة التعليمية .

٢- لا بد إن يكون التقرير:

- واضح اللغة والتعبير للقارئ.
- مركزاً على الجانب النوعي وليس الكمي فقط.
- مركزاً على المعايير .
- مختصراً ومحدداً.

٣- محتوياً على بعض الأمثلة التوضيحية من الأدلة.  
الوثائق المطلوب تقديمها إلى مركز لضمان الجودة:

- أ- تقرير التقييم.
- ب- استمارات مركز (المقاييس الكمية والنوعية) مكتملة من حيث البيانات والتقييمات.
- ج- استمارات ونماذج أخرى مكتملة البيانات.

٤- إن يحتوي تقرير تقييم جودة أداء المؤسسة التعليمية على معلومات دقيقة حول:

- عدد المقومين.
- عدد أيام التقييم.
- عدد الساعات التي قضت في ملاحظة وحدات المؤسسة، واللقاءات مع المسؤولين، والمقابلات، والملاحظات المختصرة حول الاستمارات وطريقة الملء.
- أهداف ورسالة المؤسسة.
- نموذج من أهداف ورسالة احد البرامج الأكاديمية.
- التوصيف المهني المتفق عليه للعاملين بالمؤسسة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- نماذج من محاضر جلسات المؤسسة والوحدات والأقسام.
- اللوائح الداخلية .
- السيرة الذاتية لرئيس المؤسسة .
- نماذج من السيرة الذاتية لرؤساء الوحدات والكليات والأقسام.
- نماذج من السيرة الذاتية لأعضاء هيئة التدريس .
- ميزانية المؤسسة .
- وثائق محتويات المكتبة ومراكز مصادر التعلم .
- نماذج من توصيف المقررات بالتفصيل .
- نماذج من اختبارات الطلبة الفصلية والنهائية وأوراق الإجابات .

- نماذج من الأدلة الإرشادية للمؤسسة .
- نماذج من الخطط العامة للبرامج .
- نماذج من ملفات الطلبة .
- نماذج من التقارير التقييمية للمؤسسة .
- نماذج من العقود والاتفاقيات والاستشارات المهنية .
- التقرير السنوي للمؤسسة وتقارير الوحدات التابعة لها .

٥- يقوم مركز الجودة في الوزارة بإرسال نماذج من :

أ- استمارات المؤشرات الكمية لجميع عناصر المؤسسة ومجالاتها ومنها الجوانب الإحصائية المتعلقة بالبنى التحتية للمؤسسة من حيث ( مساحة المؤسسة، حدائقها، الساحات الرياضية، القاعات الدراسية، المختبرات، المعامل... وغيرها ) والمؤشرات الكمية المتعلقة بالأجهزة والمعدات ( مثل المكتبة والأجهزة الحاسوبية والتقنية ... وغيرها ) ومؤشرات كمية متعلقة بالموظفين، والمستخدمين، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والأبحاث، والأنشطة... وغيرها )

ب- مقاييس المؤشرات النوعية لبعض عناصر المؤسسة مجالاتها مثل مقاييس تقييم جودة :

- رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة وخططها .
- الموارد المالية والمادية والتقنية .
- آراء أطلبه بجودة عمليه التعليم والتعلم .
- برامج المؤسسة (على مستوى البكالوريوس، والدراسات العليا )
- المناهج الدراسية والمقررات .
- آراء أطلبه وأعضاء هيئة التدريس بجودة الخدمات الجامعية .
- الخدمات المقدمة للمجتمع .
- الكفاءة الداخلية للبرامج وتقدير كلفة الطالب .
- أداء القيادات الجامعية .
- الأبحاث العلمية ونشرها .
- الدورات التدريبية .
- المجالات العلمية المحكمة .
- رضا المستفيد والمجتمع عن المؤسسة التعليمية... وغير ذلك من المقاييس .



٦- تقوم المؤسسة بملء المؤشرات الكمية والمقاييس النوعية المرسلّة إليها من مركز الجودة لضمان الجودة في التعليم العالي ويتم إعادتها خلال الفترة الزمنية التي يحددها المركز .

٧- يدرس مركز الجودة كافة الوثائق الوارد ذكرها في (٤، ٥) ومن ثم يقوم بعملية تقويم كفاءة جودة أداء نظام المؤسسة وفقا لمجالات (المدخلات، والعمليات، والمخرجات) والمحددة في الجداول (١) (٢) (٣) .

جدول (١) عناصر المدخلات

التسلسل	عناصر المدخلات	التسلسل	عناصر المدخلات
١	القيادات الإدارية	٩	المكتبات ومصادر التعلم
٢	الرؤية والأهداف	١٠	الموارد المالية
٣	الهيكل الإداري والتنظيمي	١١	الموارد البشرية والمادية
٤	الكادر الإداري	١٢	الطلبة وأنظمة القبول
٥	أنظمة العمل	١٣	خدمات الطلبة
٦	الخطوط التفصيلية	١٤	خدمات أعضاء هيئة التدريس
٧	توصيف العمل	١٥	أعضاء هيئة التدريس مؤهلاتهم وكفاءتهم
٨	الوحدات الإدارية والكليات والأقسام	١٦	البنى التحتية (القاعات، المختبرات، الساحات الرياضية... وغيرها)
%٢٥			

جدول (٢) عناصر العمليات

التسلسل	عناصر العمليات	التسلسل	عناصر العمليات
١	سلامة إجراءات تطبيق الأنظمة والتعليمات	١١	تنفيذ الدورات التدريبية
٢	الموارد المالية المخصصة لإغراض مختلفة	١٢	تقويم أداء الإداريين وأعضاء هيئة التدريس
٣	سلامة استخدام الأجهزة	١٣	تقويم نماذج من اختبارات الطلبة
٤	متابعة الطلبة	١٤	تقويم المناهج والمقررات الدراسية

وتحديثها أو تطويرها			
العبء التدريسي	١٥	متابعة شؤون أعضاء هيئة التدريس	٥
صيانة المباني والأجهزة	١٦	توفير المقررات والمناهج الدراسية	٦
متابعة شؤون طلبة الدراسات العليا	١٧	استخدام التقنيات الحديثة في العمل الإداري والمكتبي	٧
متابعة الخريجين	١٨	تقويم أسباب التأجيل والرسوب للطلبة	٨
تقويم طرق التدريس	١٩	تقويم إجازات أعضاء هيئة التدريس	٩
الحرية الأكاديمية	٢٠	المجلات العلمية	١٠
%٢٥			

### جدول (٣) عناصر المخرجات

عناصر المخرجات	التسلسل	عناصر المخرجات	التسلسل
المشاريع العلمية	١١	التبادل الثقافي	١
العقود البحثية	١٢	التأليف والترجمة للكتب	٢
الاستشارات العلمية	١٣	البحث العلمي	٣
المعارض الفنية والعلمية وغيرها	١٤	براءات الاختراع	٤
الدورات التدريبية لمؤسسات المجتمع	١٥	الجوائز العلمية العراقية والعالمية	٥
الترقيات العلمية	١٦	المنح البحثية والزمالة الدراسية	٦
المستوى النوعي للخريجين	١٧	المؤتمرات والندوات خارج المؤسسة	٧
نسبة الخريجين الحاصلين على العمل	١٨	المؤتمرات والندوات وورش العمل للمنفذ داخل المؤسسة	٨
المجلات الثقافية	١٩	اللجان العلمية لمؤسسات الدولة	٩
		سمعة المؤسسة ورضا المستفيد	١٠
%٥٠			

كما ويتم تقويم جودة عناصر النظام وفق المحاور الرئيسية الموضحة في الجدول (٤)

### جدول (٤) عناصر نظام المؤسسة

التسلسل	عناصر نظام المؤسسة	الوزن (%)
١	رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة	٥
٢	القيادة والتنظيم الإداري	١٠
٣	الموارد المالية والمادية والبشرية	١٠
٤	أعضاء هيئة التدريس	١٥
٥	الطلبة	١٠
٦	الخدمات الطلابية	٤
٧	البرامج والمناهج الدراسية	١٦
٨	البحث العلمي	١٦
٩	خدمة المجتمع	٦
١٠	التقويم	٥
١١	الأخلاقيات الجامعية	٣
	المجموع	١٠٠

٨- يقوم المركز بتطبيق المعايير القياسية من خلال إعطاء الأوزان لمجالات النظام وعناصره لكي يتم تحديد مستوى أداء المؤسسة ومدى وصولها إلى عتبة القطع المحددة من مركز الجودة لضمان الجودة والبالغة (٦٥%) إي بمعنى آخر مستوى الحصول على شهادة الجودة. وفي ضوء ذلك يتخذ المكتب القرار بمنح الشهادة او عدمها على ضوء التزام المؤسسة بالمعايير القياسية المحددة من قبله .

٩- يحدد المركز لضمان الجودة والاعتماد مستويات جودة أداء المؤسسات والبرامج كما هو موضح في الجدول (٥) .

جدول (٥) مستويات جودة أداء المؤسسة وبرامجها الأكاديمية وحدود النسب لها

مستوى جودة أداء المؤسسة	حدود النسبة
متميز (مرضي جداً)	٩٠% فأكثر
جيد جداً (مرضي)	٨٠% لأقل من ٩٠%
جيد (مقبول ونسبة جوانب القوة مقبولة)	٧٠% لأقل من ٨٠%
مقبول إلى حد ما (نسبة جوانب الضعف بارزة وبحاجة إلى	٦٠% لأقل من ٧٠%

	تعديل )
٥٠% لأقل من ٦٠%	ضعيف (غير مقبول)
أقل من ٥٠%	ضعيف جداً (غير مقبول إطلاقاً)

١٠- يحق للمؤسسة أن تعترض على تقرير مركز الجودة لضمان الجودة مع تعليق الرد إن تطلب الأمر ذلك .

١١- في ضوء فحص الوثائق والمؤشرات الكمية والنوعية لكل عنصر من عناصر المؤسسة وتحديد المستوى التقويمي للمؤسسة يوصي المركز باتخاذ احد القرارات الآتية :

- أ- منح شهادة الجودة
  - بدون شروط أو توصيات .
  - مع بعض التوصيات .
  - مع بعض التوصيات وطلب تقرير متابعة خلال فترة معينة .
- ب- تأجيل منح شهادة الجودة.
- بسبب وجود جوانب من الضعف في أداء المؤسسة يمكن إصلاحه خلال فترة من الزمن .
- ج- رفض طلب الحصول على شهادة الجودة مع بيان الأسباب.

تمنح المؤسسة الحاصلة على شهادة الجودة على المزايا التالية :

- أ- تكريم الجامعات الحاصلة على شهادة الجودة وتوزيع الشهادات عليهم .
- ب- الإعلام عن حصول الجامعة على شهادة الجودة على الموقع الالكتروني للوزارة وإصداراته .
- ج- منح الكليات والأقسام المتميزة في الجامعة شهادة الشكر والتقدير في التميز في الأداء .

إدارة تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي :

متطلبات عامه ينبغي إن تقوم بها المؤسسة :

تقوم المؤسسة بوضع نظام توثيقي يساهم في تطبيق الجودة الشاملة والمحافظة على تحسين الفعالية لنظام إدارة الجودة بشكل يحقق الأتي :

- ١- تحديد العمليات والإجراءات اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة .
- ٢- أسلوب تسلسل العمليات والإجراءات ونظام العمل وتعاقبها وتفاعلها .

- ٣- تحديد طرق ضمان ضبط العمليات والتأكد من فعاليتها .
- ٤- توفير المعلومات وتحليلها وأساليب القياس المناسبة لها .
- ٥- توثيق وتحديد النتائج المتحققة والمخطط لها للاستمرار في التحسين المستمر للعمليات .

تتم عملية ضبط الوثائق من خلال ما يلي :

- ١- التأكد من ملائمة الوثائق قبل اعتمادها وإصدارها .
- ٢- مراجعة وتحديث الوثائق (تنقيح، تعديل ) عند الضرورة وإعادة اعتمادها .
- ٣- التأكد من تحديد التعديلات الحاصلة على الوثائق.
- ٤- التأكد من أن الوثائق واضحة وسهلة التمييز من خلال الترميز الدقيق.
- ٥- التأكد من تمييز الوثائق خارجية المصدر وضبط أسلوب توزيعها.
- ٦- منع الاستخدام غير المقصود للوثائق الملغاة.

### ضبط السجلات في المؤسسة التعليمية .

يجب على المؤسسة المصادقة على كافة سجلات الجودة وصيانتها وتحديثها لضمان استمرارية التحسين وكذلك بقاء الوثائق (المستندات) في حالة مقروءة ويسهل تحديدها والحصول عليها واستردادها. كما لا بد من تحديد فترة حفظ المستندات (أعمارها) ومدة التخلص منها وإذا كانت هذه المستندات عبر الشبكة الالكترونية (الانترنت) فإنه يحدد لها نموذج يوضح موقع تلك المستندات في الشبكة وتاريخ إنشائها ومدة الاحتفاظ بها.

ومن الواجب تحديد مسؤولية استخدام دليل إدارة الجودة الشاملة وتحديد الأشخاص المسؤولين عن أي تعديل أو إضافة أو تغيير في هذا الدليل حيث تختم جميع صفحات الدليل بختم (وثيقة مراقبة) ولا مانع في توزيع عدد من الأدلة الاسترشادية لتطبيق نظام إدارة الجودة على أن يوشر عليها بأنها وثائق غير مراقبة وما يترتب عليها من تعديل لا يعد معتمداً.

### مسؤولية الإدارة:

على المؤسسات إن تلتزم بما يلي:

## المحور الأول : رؤية ورسالة و أهداف المؤسسة

### Vision-Mission & Goals of the institution

يقصد بالرؤية (Vision) التصور العقلي للحالة المستقبلية للمؤسسة التعليمية فتحدد الموقع الذي تتوخى أن تتبوأه في العملية سواء في المجتمع المحلي أو العالمي أو بالنسبة لغيرها من مؤسسات مناظرة وكذلك خططها المستقبلية .

أما الرسالة (**Mission**) فتعني تحديد مهام المؤسسة وخصائصها المميزة بدقة مبيّنة دورها في إشباع حاجات المجتمع الذي تخدمه وخصائص الطالب الذي تقبله ومواصفات الخريج الذي تعدّه، والإطار الثقافي والأخلاقي الذي تتحرك فيه والأولويات التي تحظى باهتمامها.

أما الهدف (**Goal**) فهو المرمى أو الغاية أو المقصد من إنشاء المؤسسة والأهداف العامة للمؤسسة هي الغايات النهائية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها للمجتمع من حيث تأهيل خريجيها باعتبارهم المحصلة النهائية لمجمل الأنشطة التعليمية التي يمر بها الطلبة منذ التحاقهم بالمؤسسة إلى حين تخرجهم منها.

على المؤسسة أن :

- توفير وثيقة واضحة تعبر عن رؤية المؤسسة وأهدافها التربوية العامة والخاصة.
- تتأكد من مصادقة مجلس المؤسسة على رؤية الجامعة وأهدافها.
- تتأكد من إن نص الرسالة والأهداف واضحة وشاملة ومنشورة ومعلنة ومعروفة للمجتمع، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلبة.
- تراجع رسالتها وأهدافها بصورة منتظمة وتنقحها من أجل التحسين والتطوير .
- تستند إلى رسالتها وأهدافها في عملية التخطيط واتخاذ القرار المؤسسي.
- تتأكد من أن الأهداف متضمنة النتائج المتوقعة من الخريجين.
- توضح في رسالتها أشكال العلاقة بينها والمؤسسات المناظرة المحلية والعالمية.
- توفر خطط العمل المستقبلية القريبة والمتوسطة والبعيدة المدى وتوضح فيها كيفية تحقيق أهدافها وإشباع حاجات الأفراد فيها ( أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الباحثون، أفراد المجتمع ... وغيرهم).
- توفر عمليات المراجعة للخطط وتعديلها وتحسينها باستمرار استجابة للمتغيرات .
- تحرص على إشراك أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الوحدات والدوائر في إعداد الخطط الإستراتيجية والسنوية.
- تحرص بان يكون هيكلها التنظيمي مرناً لاستيعاب المتغيرات المحتملة.

الأدوات المطلوب توفرها :

- وثيقة رسالة المؤسسة وأهدافها .
- نماذج من خطط العمل في مجال (التخطيط للموارد المادية والبشرية، البحث العلمي، التدريب، خدمة المجتمع ... وغيرها).

## المحور الثاني : القيادة و التنظيم الإداري

### Leadership and Managerial organization

تتمتع المؤسسة بنظام أداري وقيادة واضحة وذات هياكل إدارية واضحة المستويات والمسؤوليات سواء على المستوى العام أو على مستوى الوحدات .

ويتم تقويم جودة هذا المجال في ضوء عدد من العناصر ينبغي على المؤسسة توفيرها.

### على المؤسسة أن :

- تتأكد من أن مجلس المؤسسة التعليمية هو الذي يرسم السياسات التي تنسجم مع رسالتها ضماناً لجودة البرامج والخدمات التعليمية المقدمة للطلبة والموارد اللازمة لدعمها.
- تتأكد بأن سياساتها وإجراءاتها تضمن الوضوح والشفافية في عملية اتخاذ القرار.
- تتأكد من أن الهيكل التنظيمي به درجة من المرونة تسمح بتغيير الأولويات ومراجعة السياسات تبعاً لمتطلبات المؤسسة التعليمية .
- توفر وصفاً دقيقاً للهيكل التنظيمي، وتعريفاً واضحاً للواجبات الأكاديمية والإدارية .
- تتيح للطلبة تقديم شكاوهم بصورة منفردة أو جماعة مع ضمان احترام الخصوصية و السرية وتقديم الحلول في وقت مناسب ودون تأخير.
- توفر الإجراءات المعتمدة في التعيين للمناصب الإدارية العليا ( العميد، نائب العميد، رؤساء الأقسام ) وضوابط التعيين، ومدة التعيين.
- تعمل على تأمين وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا ( رئيس الجامعة، العميد) وأعضاء هيئة التدريس.
- توفر الكادر الإداري الكفاء لتحقيق الأهداف وتحسين الخطط والتعامل مع مشاكل الطلبة.
- توفر نظاماً واليات للتدقيق الداخلي لنتائج الخطط والتحسين المستمر .
- تهينة الأجواء لأعضاء هيئة التدريس في مناقشة مشكلات القسم من ذوي الاختصاص قبل العرض على مجلس القسم.
- يشرك الأساتذة والإداريين في أبداء الرأي بخصوص سياسات المؤسسة والتخطيط والميزانية ذات العلاقة بمجالات مسؤولياتهم واختصاصاتهم.
- تخلق بيئة ملائمة لممارسة التفويض والتحديث والتميز المؤسسي و تشجيع الأساتذة والموظفين والإداريين على المبادرة بتحسين الممارسات والبرامج والخدمات ذات الصلة .
- يتم تقويم دور القيادة والسلطة الإدارية للمؤسسة والهيكل التنظيمية وعمليات صناعة القرار وبصورة منتظمة.
- تضمن جودة العلاقات مع المؤسسات التعليمية والتربوية عربياً وإقليمياً ودولياً عبر تفعيل الاتفاقيات الثنائية والجماعية وتسخيرها لخدمة الموظفين والطلبة.
- تتأكد من قيام مجلس المؤسسة التعليمية بمراجعة اللوائح والأنظمة الإدارية بصورة مستمرة وتتخذ الإجراءات الكفيلة بتطوير أشكال التواصل مع الوحدات والأقسام الأخرى لمساعدتها على حل المشكلات العالقة ومتابعة أداؤها وتحسينه.
- توفير نظاماً خاصاً للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية تقديراً لجهود العاملين في المؤسسة.
- تقوم بمراجعة الأنظمة والتعليمات لضمان إدارة المؤسسة واستقلالها في إطار المسألة والشفافية.
- توفير بيئة العمل المناسبة التي تشجع على التميز في الأداء وتعميق الإحساس بأخلاقيات العمل.
- توفير الرعاية للأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية التي توثق العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة والمجتمع.
- تتبنى أساليب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس من منظور رئيسه المباشر وأقرانه والطلبة.
- تستخدم الموارد البشرية والمادية بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة والإنتاجية.
- توفير الصلاحيات لرئيس المؤسسة للقيام بواجبه في الرقابة الفاعلة على ميزانية المؤسسة ونفقاتها.
- توفير الصلاحيات لرئيس المؤسسة للقيام بمهامه في إصدار التوجيهات اللازمة لتحسين بيئة التعليم على مستوى المؤسسة.

- تتيح لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة المساهمة في صنع القرار.
- تحرص على التخطيط للاجتماعات بناءً على جدول أعمال مقترح.
- تتعامل بأسلوب علمي يسهل التفاهم معها، ويتسم أسلوبها بالتشجيع للعمل كفريق واحد.
- تتحرى الدقة في العمل وفق ضوابط و لوائح معتمدة.
- تتصف التقارير السرية بالإنصاف.
- توفر الضمانات والكفالات القانونية لحفظ حقوق العاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلبة.
- تفوض الصلاحيات الإدارية لعمداء الكليات و رؤساء الأقسام وفق اللوائح والضوابط للعمل كفريق واحد.
- تهتم بأمن وسلامة العاملين والطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- تعتمد المقاييس العلمية والأدوات الموضوعية لقياس مدى التحقق من تعلم الطلبة وتحديد جودة عمليات التعليم وإجراء التغييرات المطلوبة لتحسين مخرجات تعلم الطلبة.
- تستخدم نتائج عملية التقييم الموثقة لإبلاغ القضايا المتعلقة بالجودة للجهات ذات العلاقة.
- تقييم بشكل دوري مدى فاعلية الآليات في تحسين البرامج الأكاديمية والمقررات التعليمية والبحثية والخدمات الطلابية والمكتبة والخدمات المساندة للتعلم وخدمة المجتمع.

#### الأدوات المطلوب توفيرها :

- الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة.
- تعليمات اختيار القيادات.
- نماذج من تعليمات العمل والصلاحيات.

## المحور الثالث : الموار

### أ-الموارد المادية والفنية.(Material and technical resources)

يقصد بذلك توفر كافة الإمكانيات اللازمة لأداء المؤسسة مهامها سواء كانت إمكانات مادية أو فنية ويتم تقويم هذه الإمكانيات في ضوء توفر عدد من العناصر

على المؤسسة أن تتخذ الإجراءات التالية :

- تخطط وتنشئ وتصون وتطور مواردها المادية على نحو يضمن الاستغلال الفعال والجودة المستمرة المطلوبة لدعم برامج المؤسسة وخدماتها.
- توفر موارد مادية آمنة وكافية تساهم في دعم وضمان سلامة وجودة البرامج والخدمات مثل (المباني، المختبرات، الورش الفنية، الساحات الرياضية، المكاتب، التجهيزات، المكتبات، المطاعم ... وغيرها).
- تضمن تصميم الموارد المادية في كل المواقع التي تقدم فيها البرامج والمقررات والخدمات وتخضعها للصيانة الشاملة والمستمرة.
- تضمن التكامل بين تخطيط الموارد المادية والتخطيط المؤسسي بوجه عام وتقوم المؤسسة على نحو منتظم بتقييم الاستغلال الفاعل للموارد المادية وتستفيد من نتائج التقييم في تحسين ادائها .
- توفر العدد الكافي من العاملين الفنيين والمهنيين في الإدارات المساندة والخدمية ومن ذوي الخبرة والكفاءة.



- توفر قاعدة بيانات عن الموارد المادية والاحتياجات الأساسية ذات الصلة ببرامج وخدمات المؤسسة.
- توفر مستلزمات الأنشطة اللاصفية من مكتبة الكترونية، وقاعات، ومسارح وغيرها.
- توفر نظام معلومات متكامل يتسم بالكفاية والفاعلية في توفير المعلومات الدقيقة والسريعة لمتخذي القرار.
- توفر المكاتب والأماكن اللانقة بأعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- توفر شروط الأمن والسلامة في كافة مرافق المؤسسة.

#### الأدوات المطلوب توفيرها :

- الخطة الإنشائية لتطوير وصيانة المؤسسة.
- نماذج من الدراسات التقييمية للموارد المادية.
- ميزانية المؤسسة في مجال الموارد المادية.

### أ- محور الموارد البشرية Human Resources

#### على المؤسسة التعليمية أن :

- تحدد بشكل علني وواضح المعايير والمؤهلات والإجراءات المتعلقة باختيار الموظفين والعاملين وأعضاء هيئة التدريس بما يتواءم ورسالة وأهداف المؤسسة.
- تحدد المهام والواجبات المناطة بكل موظف بحسب تخصصه ومؤهلاته العلمية وتضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تقييم فاعلية مواردها البشرية عن طريق تقويم أداءهم بصورة دورية ومنتظمة.
- تحتفظ بقواعد مكتوبة تحدد الأخلاقيات المهنية لجميع الموظفين العاملين فيها.
- توفر سياسات موثقة تحقق العدالة في كافة إجراءات التوظيف.
- تهيئ الشروط المطلوبة لأمن وسرية السجلات الشخصية للموظفين.
- تقييم باستمرار سجلات التوظيف وتحقق من مدى توفر العدالة والتنوع فيها وذلك انسجاماً مع رؤيتها ورسالتها.
- توفر فرص التنمية المهنية المستمرة وورش العمل والأنشطة التدريبية لجميع العاملين وفق احتياجاتهم بما ينسجم مع رسالة المؤسسة وفي ضوء احتياجات التدريس والتعلم التي تم تحديدها مسبقاً.
- تقوم باستمرار برامج التنمية المهنية وتستخدم نتائج التقويم لإغراض الجودة.
- تهيئ الإحصائيات المطلوبة عن إعداد الموظفين، مؤهلاتهم، خبراتهم، سيرهم الذاتية .... وغيرها.
- توفر نظام الضمان الاجتماعي والتعويض للعاملين.

#### الأدوات المطلوب توفيرها:

- شروط ومعايير التوظيف.
- المهام والواجبات المناطة بكل وحدة من وحدات المؤسسة.
- استمارة تقويم أداء للموظفين.
- الخطة التدريبية للموظفين.
- الإحصائيات المتعلقة بالأكاديميين والعاملين.

## ج- محور : الموارد التقنية **Technical resources**

### على المؤسسة التعليمية أن :

- توفر الخدمات المساندة للتعلم وتستخدم مواردها التكنولوجية لدعم البرامج التعليمية والأنشطة الفكرية والثقافية والعلمية.
- توفر تدريب عالي الجودة للمختصين في مجال الاستثمار الفاعل لتكنولوجيا المعلومات والإشراف على تقديمها والمحافظة على كفاءة تشغيلها بما يتماشى مع مصلحة الطلبة والموظفين وأعضاء هيئة التدريس.
- تخطط على نحو منتظم البنية التحتية للتكنولوجيا والمعدات وتخضعها للصيانة وترفع من كفاءتها بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة.
- توفر الاعتمادات المالية الكافية لتغطية موازنة الموارد التقنية.
- توفر الموارد التقنية المتطورة والمتنوعة ذات الصلة بالبرامج العملية التعليمية.
- توفر الحرية لطلبتها وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في الاستفادة من المكتبة وخدمات مساندة التعلم.
- توثق علاقاتها بإقامة اتفاقيات التعاون مع المؤسسات الأخرى في مجال استغلال المكتبات وخدمات مساندة التعليم وتقييم تلك الخدمات.
- توفر المكتبات المزودة بمصادر المعلومات الحديثة المرتبطة بشبكات المعلومات المحلية والعالمية والوسائل السمعية والبصرية، ووسائل الاتصال الحديثة كالانترنت ومعامل الكمبيوتر وغيرها .
- توفر الأجواء الصحية كالتهووية والتدفئة والأماكن والمقاعد الكافية والمريحة للمطالعة والدراسة.

### الأدوات المطلوب توفرها :

- خطة الموارد التقنية والمخصصات المالية المرصودة لها

## د- محور : الموارد المالية **financial resources**

### على المؤسسة أن :

- توفر وحدة إدارة الموارد المالية يديرها موظفون أكفاء يتولون مهمة تنفيذ خطة المؤسسة المالية تضع المؤسسة الخطوط العريضة والعمليات المتصلة بالتخطيط المالي وتنمية الميزانية، ومنح كل الدوائر والكلديات والأقسام فرصا مناسبة للمشاركة في تنمية سياستها المالية
- يعكس التخطيط المؤسسي تقييما واقعا لمدى توفر الموارد المالية وتيرة نموها ومتطلبات الاتفاق السنوي .
- تقييم خططها المالية السنوية تقييما واقعا لضمان توفر الموارد المالية والحفاظ على وتيرة نموها ومتطلبات الاتفاق السنوي .

- تمتلك المؤسسة سيولة نقدية واحتياطي مالي يكفيان للحفاظ على استقرارها المالي واحتياجاتها الطارئة
- تستخدم المؤسسة الموارد المالية الكافية لدعم برامج وتعليم الطلبة .
- توفر المؤسسة آليات رقابة مالية منتظمة ومعلنة لكافة فعاليتها وأنشطتها وصولاً لاتخاذ القرارات المالية المناسبة .
- تستثمر المؤسسة جميع مواردها المالية بما فيها الأنشطة المساعدة وصناديق المساعدات المالية الخارجية بشكل سليم يتماشى مع رؤية المؤسسة .

#### الأدوات المطلوب توفرها :

- الخطة المالية .
- الموازنة المالية وتوزيعها على أبواب الإنفاق .
- توفير تقارير الرقابة المالية .

### المحور الرابع : أعضاء هيئة التدريس Academic Staff

على المؤسسة إن تتخذ الإجراءات التالية لتوفير أعضاء هيئة التدريس بما يناسب مختلف التخصصات كفاءة وعددا وتشمل :

- وضع رؤية واضحة لاحتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس ومستندة إلى رؤيتها وأهدافها .
- توفر العدد الكافي من أساتذة وأعضاء هيئة التدريس المؤهلين والمتفرغين للعمل كليا أو جزئيا .
- تحدد بوضوح معايير اختيار عضو هيئة التدريس مثل (المعرفة بالمادة الدراسية، التدريس الفعال، والقدرة على الإسهام في تنفيذ رسالة المؤسسة ... الخ ) وتحديد الدرجات العلمية التي قد تم الحصول عليها من الجامعات المعتمدة والمعترف بها دوليا وإجراءات التوظيف والنشر في الصحف الرسمية .
- تحديد اللجان المهنية المختصة لاختيار أعضاء هيئة التدريس المرشحين للعمل في المؤسسة .
- توفر التشريعات اللازمة لشروط التوظيف العامة في المؤسسة .
- تهيئة اللجان التوظيف الوسائل الحديثة لفرز المرشحين وتقييم مؤهلاتهم من أجل اتخاذ القرارات المناسبة .
- تعدد الإحصاءات حول أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة الموزعة حسب المؤهلات الأكاديمية، الدرجات العلمية، الخبرة .... الخ .
- التدقيق في مدى كفاءة أعضاء هيئة التدريس ومواصفاتهم من أجل تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها في مجال (البرامج التعليمية، الأبحاث العلمية، المشاركة المجتمعية، مواكبة التطوير والتجديد في عملية التدريس، نسبة النقص / الفائض في أعضاء هيئة التدريس في كل تخصص).
- توفير سياسة واليات التنمية المهنية لهيئة التدريس، وتوفير البرامج التدريبية وتحديد فعالية الأساليب بما يتماشى مع الخطط المستقبلية.
- تمتلك أدوات تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس على الملاك الدائم .
- تضع معايير واضحة ودقيقة لمعايير تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس ومنها التدريس الفعال، عمق المعرفة في مجال الاختصاص، استخدام طرق التدريس المتنوعة، وقت الحصة الدراسية، استخدام وسائل التقويم المناسبة، البحث العلمي، التأليف والنشر والترجمة، الجوائز العلمية، أنشطة خدمة المجتمع .... الخ) . لاسترشاد فرق التقويم بها
- تعد التقارير الرسمية حول نتائج تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس، وتعليمات الاعتراض على التقويم.
- تضع التعليمات المحددة لساعات التدريس لأعضاء هيئة التدريس وفق الدرجات العلمية .

- تخصص المكافآت التشجيعية للمبدعين في مجال التدريس والبحث العلمي المتميز بما يتوافق مع روية الجامعة ورسالتها.
- توفر الجامعة برامج التطوير المهني والتعليم المستمر لأعضاء هيئة التدريس فيها .
- توفير انجازات التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس .

#### الأدوات المطلوب توفيرها :

- شروط ومعايير اختيار عضو هيئة التدريس .
- خطط التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس .
- أدوات التقويم لأداء أعضاء هيئة التدريس ونماذج كتابة تقارير التقويم .
- الإحصاءات عن أعضاء هيئة التدريس .

## المحور الخامس: شؤون الطلبة Students affairs

تقبل المؤسسة التعليمية الطلبة الذين تتوافق مؤهلاتهم مع أهدافها ورسالتها وبرامجها وتتماشى مع مستوياتها الأكاديمية وسمعتها في المجتمع وتوفر لهؤلاء الطلاب البيئة المناسبة لنموهم العلمي وتزودهم بالمعلومات والقيم والمهارات اللازمة لأداء أدوارهم المستقبلية في المجتمع .

#### على المؤسسة التعليمية أن تتخذ الإجراءات التالية :

- توفر أنظمة ونماذج القبول والالتحاق والتحويل والإعادة والجزاءات السلوكية فيها .
- تحتفظ بملف خاص لكل طالب يحتوي معلومات عن سلوكه ونشاطه ومستواه الأكاديمي والاجتماعي.
- تحدد الأعداد المطلوب قبولها في البرنامج بما يتناسب وطبيعة البرنامج وإمكاناته .
- وجود آلية للتأكد من مدى استيعاب الطلبة علمياً وذهنياً ووجدانياً وبدنياً للتعلم (اختبارات القبول).
- تضمن جودة اختبارات القبول عن طريق تأمين سريتها والتأكد من سلامة إجراءاتها وبنائها وتطبيقها وتصحيحها وتفسير نتائجها وتوزيع الطلبة توزيعاً عادلاً على التخصصات بناءً على نتائجها فيها ومراعاة رغبتهم.
- تسعى المؤسسة إلى تفعيل العلاقة بين الطلبة ومؤسسات المجتمع قبل الخروج إلى سوق العمل .
- تشارك لجان الطلبة في صناعة القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالشؤون الطلابية والجوانب الأكاديمية.
- تستطلع آراء الطلبة في التسهيلات المادية المقدمة لهم واللازمة للعملية التعليمية وبشكل دوري.
- توفر إحصاءات عن إعداد الطلبة موزعين حسب النوع، المرحلة الدراسية، البرامج الدراسية، الحالة الاجتماعية والاقتصادية ..... الخ .
- تنسق مع مؤسسات الدولة وأسواق العمل لتوفر العمل لخريجها .
- توفر الفرص للطلبة لتمكينهم من المشاركة في جميع جوانب الحياة الاجتماعية والأكاديمية في المؤسسة.
- تستطلع آراء الطلبة في جودة التعليم والتعلم وأداء أعضاء هيئة التدريس .
- تتأكد من مدى قدرة الجامعة الاستيعابية لإعداد الطلبة المقبولين والإمكانات المتاحة .
- تضع التعليمات الواضحة للطلبة لحثهم على الالتزام بالنزاهة الأكاديمية والأمانة في السلوك والتصرف الجامعي.

#### الأدوات المطلوب توفيرها :

- أنظمة وتعليمات القبول والتسجيل والانتقال والتحويل والجزاءات .
- أنظمة وتعليمات الامتحانات .

- نماذج من سجلات الطلبة وتوثيقها ( اليدوي والآلي ) .
- نماذج اختبارات القبول، وقياس الكفاءة .
- نماذج استبيانات استطلاع آراء الطلبة في جودة التعليم وأداء أعضاء هيئة التدريس والخدمات .
- إحصاءات عن الطلبة.

## المحور السادس : الخدمات الطلابية Student services

### على المؤسسة أن :

- تحدد الاحتياجات الأساسية للطلبة وتوفر الخدمات والبرامج المناسبة لدراسة تلك الاحتياجات (بناء على نتائج الاستقصاءات العلمية) .
- توفر الكتيبات التعريفية الإرشادية للخدمات الطلابية المقدمة على أن تتضمن معلومات دقيقة بشأن (المؤسسة التعليمية، الرسالة، البرامج الدراسية، وأنواعها، المقررات، الدرجات العلمية، الشهادات، أسماء أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، أعضاء مجلس الجامعة، متطلبات القبول والتسجيل، الرسوم الدراسية، قواعد منح الدرجات العلمية، الأنظمة الأكاديمية وكافة السياسات التي تهم الطلبة) .
- تخصص وحدة للإرشاد النفسي والتربوي من أجل مساعدة الطلبة على النمو والنجاح وتهينة الأساتذة لممارسة الوظائف الإرشادية .
- توفر المؤسسة وحدات التنمية الطلابية ( الفنية، العلمية، الثقافية، الرياضية وغيرها ) والتي تؤدي إلى صقل شخصية الطالب الجامعي، ورفع مستوى تحصيله الدراسي وإشراكه في الحياة الجامعية والمجتمعية .
- توفر السكن الآمن والمريح للطلبة في المدن الجامعية.
- توفر أماكن خاصة ومريحة للطالبات في الأقسام والكليات المختلفة.
- توفر صندوق للقروض والمساعدات المالية والعينية للطلبة المحتاجين.
- تستطلع آراء الطلبة بشكل دوري في الخدمات التكميلية في المؤسسة ( الأنشطة الرياضية، السكن الداخلي، المطاعم، مواقف السيارات وغيرها) .
- توفر الخدمات اللازمة لمساعدة الطلبة على التفاعل مع زملائهم والبيئة الأكاديمية .
- توفر الخدمات لدعم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة ولمساعدتهم على الانخراط بالحياة الأكاديمية والتفاعل معها.
- توفر الحوافز المادية والمعنوية للطلبة المتميزين .

### الأدوات المطلوب توفيرها :

- نماذج لبعض الدراسات العلمية للتعرف على احتياجات الطلبة .
- الدليل الإرشادي للمؤسسة .
- مهام وواجبات وحدة الإرشاد النفسي والتربوي .
- مهام وواجبات وحدات الخدمات الطلابية والتنمية لإبداعاتهم .
- لوائح الجزاءات الطلابية .

## المحور السابع:

### البرامج الأكاديمية وطرائق التدريس Academic Programs & Teaching Methods

وتشمل :

#### أ- البرامج الأكاديمية Academic Programs

هي مجموعة البرامج الدراسية والمقررات التي تساعد على تحقيق رسالة المؤسسة وترجم أهدافها مراعية معايير الجودة.

على المؤسسة التعليمية أن تتخذ الإجراءات التالية :

- تحدد مدى ارتباط البرامج الدراسية والمقررات مع الفلسفة العامة للدولة، ورؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، حاجات الطلبة والمجتمع، وتنميتها لشخصية الطلبة.....الخ.
- وضع خطة تفصيلية للبرنامج الدراسي من حيث :
  - التحديد الواضح للأهداف.
  - الوصف الدقيق لطبيعة المقررات.
  - التكامل مع خطط الأقسام الأخرى في المؤسسة.
  - التعريف الكامل لمكونات البرنامج ( النظام المتبع، فصلي، سنوي، ساعات معتمدة، مدة الدراسة، عدد الساعات المعتمدة، نوع الشهادة التي تمنح للخريج، التخصص الرئيس و التخصص الفرعي، العبء الأكاديمي، متطلبات الجامعة، متطلبات الكلية، متطلبات القسم، المتطلبات الاختيارية).
- توفر الكتيبات والأدلة اللازمة التي تعرض بوضوح اللوائح التي تحكم البرامج التعليمية وإجراءات القبول والانسحاب.
- توفر إحصاءات عن أعداد الخريجين في العام الدراسي وتقديراتهم وعدد الطلبة المسجلين في البرنامج.
- تمتلك ملفات متكاملة لكل مقرر من المقررات يتضمن بيانات مفصلة عنه من حيث العناصر الآتية:
  - معلومات عامة عن المقرر مثل : اسم المقرر، الفصل الدراسي الذي يقدم فيه، عدد الساعات النظرية والعملية المعتمدة..... وغيرها.
  - وصف مختصر للمقرر .
  - مخرجات تعلم المقرر .
  - المفردات التي يشتمل عليها المقرر.

- الكتب المعتمدة في دراسة المقرر.
- نظام التقويم للمقرر .

- تتأكد المؤسسة من وضوح الأدوار والمسؤوليات المختلفة للأجهزة المشاركة في تصميم ومراجعة برامجها ومنها (الأقسام، مجالس الأقسام، الكليات، اللجان القطاعية..... وغيرها).
- توفر المناهج الدراسية المتطورة التي تواكب تطورات العصر وتتأكد من جودتها والتحسين المستمر لها ويشمل ذلك برامج ومقررات (البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه) فضلا عن برامج التعليم المستمر وسواها .
- توضح ملائمة البرامج لمتطلبات إعداد الخريجين القادرين على تحمل المسؤولية والعمل ضمن الفريق والتعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة المتطورة وفق متطلبات المتغيرات العالمية .
- توضح ملائمة البرامج لاحتياجات المجتمع، وسوق العمل، ومتطلبات التنمية المعرفية .
- تحدد ارتباط المناهج والمقررات مع متطلبات الترخيص المهني وذلك في المهن التي تستوجب ممارستها الحصول على ترخيص من جهات أخرى خارج المؤسسة .
- تحدد مدى ملائمة المقررات وعدد الوحدات لكل مقرر لمتطلبات منح الدرجة العلمية وفقا للمعايير والأنماط التي تحددها اللجان القطاعية .
- تحدد المؤسسة البرامج والمقررات الإضافية المقدمة للطلبة المتفوقين، وشروط القبول، ومحتويات البرنامج، ومستوى الإقبال على الالتحاق به .
- تحدد المؤسسة برامج أكاديمية عالية الجودة في مجالات دراسية قائمة (معترف بها وجديدة، وتتوج هذه البرامج بمخرجات تعلم تؤدي إلى درجات علمية أو برامج جديدة.
- تتأكد المؤسسة التعليمية من أن مخرجات البرنامج متوافقة مع المعايير العالمية في التعليم العالي والمجال المهني من خلال تقييم المخرجات التعليمية والبرامج والمقررات والشهادات بالاستعانة بخبرات أعضاء هيئة التدريس ومساندة الهيئات الاستشارية .

#### الأدوات المطلوب توفيرها :

- الخطة التفصيلية للبرنامج .
- الأدلة الإرشادية لإجراء التسجيل في البرنامج .
- ملفات المقررات الدراسية .
- تقارير التحسين والتطوير للمناهج.
- تقييم الخريجين

#### ب- طرائق التدريس ومصادر التعلم

### TEACHING METHODS AND LEARNING SOURCES

تحتفظ المؤسسة بمركز مصادر التعليم يشتمل على الإمكانيات والأجهزة والتقنيات الحديثة والكتب وغير ذلك من أدوات لازمة للنمو العلمي لكل من الطلبة وهيئة التدريس وتسهم في تطوير طرائق التدريس المستخدمة ويتم تقويم ذلك في ضوء عدد من العناصر.

### على المؤسسة ان :

- تتوفر لديها الرؤية الخاصة بمستوى المعلومات والمعارف المطلوب توفيرها بما يتناسب مع رسالتها ورؤيتها المستقبلية .
  - تحدث وتنوع الأجهزة والأدوات بما يتماشى مع متطلبات كل مجال معرفي .
  - تتأكد من أن الوسائط التعليمية المستخدمة ترتبط بأهداف المؤسسة، وبالمحتوى التعليمي، وتراعي الفروق الفردية، وتثير حواس المتعلمين وان تكون عملية وغير مكلفة، وقابلة للاستخدام، ويمكن الحصول عليها ..... وغيرها .
  - توفر الأبحاث التقييمية عن الطرق المستخدمة في تدريس الطلبة من حيث قدرة أعضاء هيئة التدريس على إلقاء المحاضرة، وعرض المعلومات واستخدام الوسائط التعليمية في المحاضرة، وإشراك الطلبة بالإعمال الصفية وتقديم التغذية الراجعة لتحسن عملية التعلم ... وغيرها .
  - توفر التدريب المناسب لتنمية وتطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس في عملية التدريس.
  - توفر المعامل والورش الفنية لتلبية احتياجات الدروس العملية والأبحاث العلمية.
  - توفر الكفاءات العلمية والفنية العاملة في المعامل والورش.
  - توفر القاعات الدراسية، والمقاعد، والبيئة الفيزيائية المناسبة من تهوية وإضاءة ومساحة كافية للقاعات الدراسية .
  - توفر المكتبات المتخصصة والحديثة بما يحقق الوفاء بحاجات طلابها وهيئة التدريس فيها نوعا وكما وحدثة .
  - توفر البرامج التدريبية لاستخدام مصادر التعلم للطلاب والمدرسين.
  - توفر الضوابط الأخلاقية لاستخدام مراكز مصادر التعلم (الحاسوب، الانترنت، البريد الالكتروني، المحادثة .. وغيرها )
- الأدوات المطلوب توفيرها :

- الخطط التدريبية لأعضاء هيئة التدريس .
- قوائم الاجهزه والأدوات المتوفرة والاحتياجات المستقبلية.
- الأبحاث التقييمية لطرق التدريس.

### ج- الكتاب الجامعي University Book

#### على المؤسسة التعليمية أن :

- تتأكد من أن محتوى الكتاب الجامعي، بوصفه احد مصادر التعلم صحيح ودقيق، وحديث المعلومات، مع وجود الترابط بين محتوى وأجزاء الكتاب وأفكاره .
- تتأكد من أن محتوى الكتاب يثير دافعية الطلبة، ويحفزهم على البحث العلمي، ويثير لديهم الرغبة في التفكير الناقد والإبداعي .. وغيرها .
- تتأكد من وجود التناسب بين حجم الكتاب، وعدد الساعات المقررة له .
- تتفحص الكتاب الجامعي من حيث أسلوبه في العرض، مناسبته للمستوى العقلي للطلبة، توثيق المعلومات والحقائق بالمراجع، والمصادر، والدوريات وغيرها .
- تتأكد من أن الكتاب الجامعي معد ومصمم بطريقة جيدة من حيث الشكل، الطباعة، الورق، الرسوم والأشكال .. وغيرها .

#### الأدوات المطلوب توفيرها :



- دراسات تقييمية عن الكتاب الجامعي باعتباره احد مصادر التعلم وأسس اختياره .

## المحور الثامن : البحث العلمي Scientific research

### على المؤسسة التعليمية أن :

- توفر وحدة تتولى وضع خطة للبحث العلمي وإدارة شؤونه.
- توفر أجواء البحث العلمي وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ البحوث العلمية المتصلة بحاجات المجتمع وسوق العمل .
- تمنح الأولوية للأبحاث العلمية الميدانية ذات المردود المادي والاقتصادي للمجتمع المحلي ومؤسساته .
- توفر بيئة تنظيمية داعمة للبحث والنشر والتطوير .
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المساهمة في أنشطة البحث التطبيقية.
- توفر الفرص لمساهمة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات العلمية ورش العمل العلمية.
- تساهم من خلال فرق العمل البحثية في خدمة قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع المحلي.
- تحرص على تكوين العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي العراقية والعالمية .
- تخصص موازنة مالية خاصة لدعم البحث العلمي ونشره وتوزع ذلك على الأقسام والوحدات المختصة بذلك .
- تضع سياسة تشجع فيها البحث العلمي من خلال إصدار المجلات المحكمة ونشر المؤلفات العلمية ومنح إجازات التفرغ العلمي وغيرها.

### الأدوات المطلوب توفيرها :

- خطة البحث العلمي .
- إحصائيات بأعداد البحوث المنشورة ومجالاتها .
- الموازنة المالية المخصصة للبحث العلمي .
- نماذج من المجلات العلمية المحكمة التي تصدرها .

## المحور التاسع : خدمة المجتمع Community Service

### على المؤسسة أن :

- توفر خطة لخدمة المجتمع وتعمل على توفير الظروف المناسبة لتطبيقها.
- تخصص وحدة علمية لإدارة وتعزيز العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي وسوق العمل.
- تنشئ مراكز متخصصة لخدمة المجتمع مثل مراكز التعليم المستمر والمكاتب الاستشارية والعيادات الطبية والمراكز الزراعية والبيطرية ومراكز خدمة المجتمع الريفي التي تستهدف المرأة بشكل خاص ... وغيرها.
- تساهم في إقامة المعارض والندوات العلمية والثقافية والتنمية والتدريبية وتصدر المجلات الثقافية وتطور التقنيات والبرامج الحاسوبية وتقدم الدراسات والاستشارات لمؤسسات المجتمع العام والخاص.

- تستحدث التخصصات الجديدة لمواكبة المستجدات العلمية وتلبية حاجات المجتمع.
- تسهم مع مؤسسات المجتمع في تنفيذ المشاريع التنموية والاقتصادية والاجتماعية.
- تحتفظ بعلاقات عمل وروابط قوية مع مؤسسات المجتمع المحلي والعربي والعالمى من خلال توثيق علاقاتها مع المنظمات والاتحادات والروابط العلمية المختلفة.
- تبرم الاتفاقيات العلمية والبحثية و تبادل الزيارات مع المؤسسات المماثلة في العالم.

#### الأدوات المطلوب توفيرها :

- خطة خدمة المجتمع.
- نماذج من الاتفاقيات والعقود المبرمة مع مؤسسات المجتمع.
- إحصائيات بأعداد الأنشطة المنفذة مع مؤسسات المجتمع.

## المحور العاشر : التقييم Evaluation

وهي عملية تقوم بها المؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف في أدائها الأكاديمي و المالي والإداري والفني وغيرها.

#### على المؤسسة التعليمية أن :

- توفر الأنظمة المحددة والمعلنة والعادلة لتقويم الطلبة.
- تفحص عدد من نماذج الأسئلة وبيان مدى ارتباطها بالأهداف التعليمية للمؤسسة، وتمثيلها لمحتوى الكتاب، وقياسها لمستويات عقلية متنوعة، وتعليمات الإجابة واضحة، وترتب بشكل منطقي من السهل إلى الصعب، وان تراعي الفروق الفردية ..... وغيرها.
- تتبع النظم الحديثة في التقويم ورصد النتائج.
- تتأكد من كفاءة النظام المتبع في إجراء الامتحانات ورصد النتائج، ومدى الاستفادة منها في عملية التقويم.
- توظف نتائج تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس والكادر الوظيفي في صياغة خطط المؤسسة ورسم برامجها المستقبلية .
- تقارن مستوى جودة المؤسسة مع مستوى الجودة الذي حققته المؤسسات المنافسة في ضوء متطلبات المواصفات العالمية .
- تعتمد أساليب فعالة للتقويم المستمر بهدف التعرف على الانجازات التي تم تحقيقها في مجال الجودة.
- تعتمد الدراسات التقويمية لتحديد وتحليل المشكلات التي تعوق تنفيذ البرنامج واقتراح الحلول.
- توجد آلية لتقويم الخريجين ومدى نجاحهم في مجالات العمل بعد التخرج.
- وجود آلية لاستعراض وثنائق التخرج في البرامج الدراسية والتحليل الناقد لمدى مواظمتها للمعارف و المهارات المطلوبة للتخصص.
- توفر البيانات الإحصائية عن المخرجات الطلابية في مختلف أنواع البرامج، ونسب النجاح في المواد الدراسية المختلفة والمستويات الدراسية، فضلا عن نسب الرسوب والفصل والتأجيل، والرسوب بالغياب والمواد الدراسية.
- تعلم طلبتها بكافة الأنظمة و اللوائح المتعلقة بتنظيم الامتحانات واعتماد نتائجها.
- تنفذ المؤسسة إجراءات تقويم المخرجات باستخدام اختبارات الكفاءة لأغراض المساءلة والتحسين.

- توفر إجراءات واضحة تضمن تزويد الطلبة بتغذية راجعة حول مستوى أدائهم من أجل تعزيز التعليم و تسهيل التطوير.
- تجري عمليات التقويم الذاتي لكل مجالات ومرافق المؤسسة.

#### الأدوات المطلوب توفيرها:

- نظام الامتحانات.
- نماذج من أسئلة لامتحانات.
- إحصائيات عن النجاح والرسوب.
- دراسات تقويمية عن أداء المؤسسة.
- آلية متابعة الخريجين.

## المحور الحادي عشر: الأخلاقيات الجامعية Academic Ethics

تطبق المؤسسة بكافة وحداتها في إطار أخلاقي ذي مرجعية قيمية إسلامية واضحة وينبغي على المؤسسة ان توفر عدد من العناصر.

#### على المؤسسة ان :

- تضمن نزاهتها من خلال نشر المعلومات الصحيحة والموثوقة بشأن رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها والبرامج والمقررات والدرجات الأكاديمية والرسوم الدراسية والوضع المالي ومتطلبات القبول والتخرج وأعضاء مجلس الأمناء ومجالس الجامعة والكليات والأقسام وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة.
  - توفر ميثاقاً أخلاقياً عاماً للمؤسسة، ومواثيق أخلاقية مهنية (للأطباء، المعلمين، الإعلاميين، ... وغيرهم).
  - توفر نظام للثواب والعقاب في ضوء معايير محددة.
  - تهيب أجواء من الشفافية في التعاملات الإدارية والمالية .
  - تؤكد على الأبعاد الأخلاقية في المقررات الدراسية .
  - تؤكد على الأبعاد الأخلاقية في جميع نظم التقويم.
  - تضع الضوابط الأخلاقية لاستخدام التقنيات الحديثة.
  - توفر نظاماً يكفل تكافؤ الفرص والعدالة سواء في التعيين او الاختبار او المنح او الحوافز.
  - تتأكد من مراعاة الخطط البحثية للأخلاقيات العلمية الواجبة.
  - تراعي الإبعاد الأخلاقية في خدمة المجتمع.
  - توفر قواعد تكفل حق التظلم لكل فرد.
  - تضمن المؤسسة الحرية الأكاديمية وحرية التعبير عن الآراء لأعضاء هيئة التدريس.
  - تستخدم أسلوب تقويم أعضاء هيئة التدريس من قبل الطلبة للتعرف عن مدى موضوعية الأساتذة في الطرح والمناقشة.
- الأدوات المطلوب توفيرها :

- نماذج من المواثيق الأخلاقية.
- ضوابط التعيين والترقية .
- ضوابط الثواب والعقاب (لوائح المحاسبة الإدارية).