



جامعة الموصل  
قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



# الخطة العلمية لقسم ضمان الجودة والاداء الجامعي لجامعة الموصل للأعوام 2025-2030

المشرف العام : أ.د. نهى سليم محمد علي البياتي

مدير القسم



## جامعة الموصل قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



### الخطة العلمية لقسم ضمان الجودة والاداء الجامعي للأعوام 2025-2030

#### لجنة الاعداد :

ت	الاسم	العنوان الوظيفي
1	أ.د. نهى سليم محمد علي	مدير القسم
2	م.د. زياد يحيى علي	مسؤول شعبة تقييم الأداء المؤسسي
3	م.م. محمد سمير محمد طه	مسؤول شعبة اعتماد المختبرات
4	م.م. موسى سالم البصو	مسؤول شعبة ضمان الجودة
5	السيدة رنا حذيفة عبد القادر	مدير فني
6	م.م. ملاحظ خطاب عمر محمود	مسؤول وحدة دراسة وتحليل واعداد التقارير

#### قائمة المحتويات :

ت	الموضوع	الصفحة
1	لجنة الاعداد	2
2	نبذة عن القسم	3
3	الهيكل التنظيمي للقسم	5
4	التوجه الاستراتيجي للقسم	6
5	التحليل الاستراتيجي للقسم	8
4	الوثيقة الاستراتيجية المقترحة	9-26



## جامعة الموصل قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



### نبذة عن القسم:

يُعنى قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي بتعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر في كافة مكونات الجامعة الأكاديمية والإدارية، ويهدف إلى ضمان تحقيق معايير الجودة والاعتماد المعتمدة على المستويين المحلي والدولي. يعمل القسم على تطوير آليات فاعلة لمتابعة وتقويم الأداء المؤسسي والبرامجي، وتقديم الدعم اللازم لوحدات الجامعة المختلفة في مجالات التقييم الذاتي، والتخطيط الاستراتيجي، وتطوير البرامج الأكاديمية والإدارية. كما يسعى القسم إلى ترسيخ الممارسات الفضلى في مجال ضمان الجودة، من خلال تنفيذ دراسات تقويم الأداء، وتحليل النتائج، وتقديم التوصيات التي تسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع.

### مهام القسم:

- متابعة تنفيذ خطط الجودة والتحسين المستمر في الجامعة.
- إشراف على إعداد التقارير السنوية لتقويم الأداء الأكاديمي والإداري.
- دعم برامج الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي.
- نشر ثقافة الجودة عبر إقامة ورش العمل والدورات التدريبية.
- متابعة تسلسل الجامعة في التصانيف.
- إعداد تقارير دورية حول التصنيفات العالمية ومدى تطبيقها في الجامعة ويتم عرضها على مجلس ضمان الجودة في الجامعة.
- نشر ثقافة أهمية دخول الجامعة في التصنيفات العالمية والعربية.
- تقويم الأداء في الجامعة وكلياتها والقيام بما يلزم للوقوف على مستوى الأداء ومدى جودته .
- إنشاء قاعدة بيانات لجميع أنشطة الجامعة وكلياتها لإمكانية متابعة تطوير العملية التعليمية فيها .



## جامعة الموصل قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



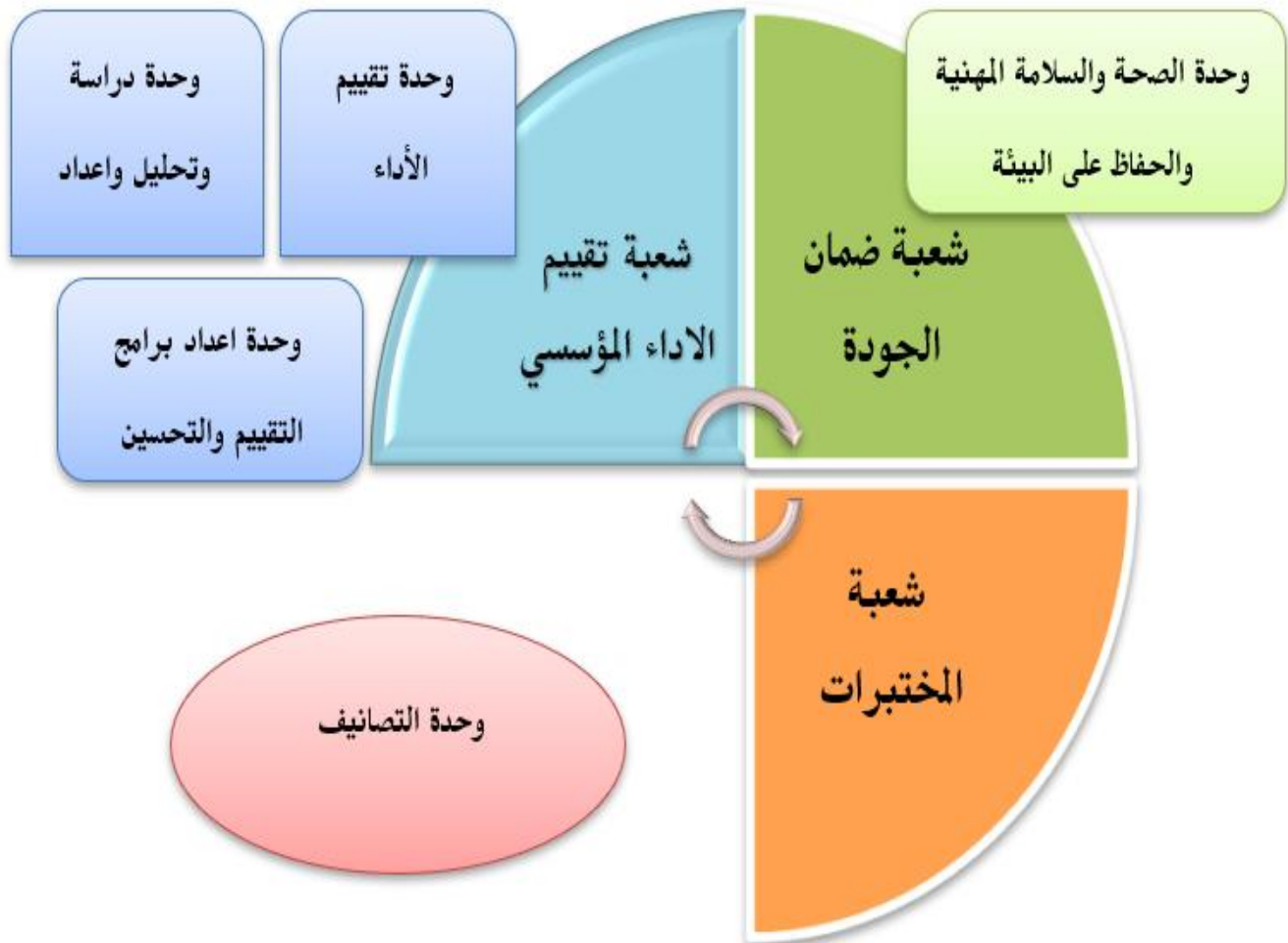
- مساعدة كليات الجامعة من خلال وحدات تقويم الأداء الجامعي فيما على إجراء دراسات للرفع من أداء هذه الكليات.
- متابعة تطبيق متطلبات المعايير الوطنية للمختبر التعليمي الجيد , GCLP , GLP فضلا عن متابعة تطبيق المواصفة الدولية القياسية ISO 17025 لمختبرات الفحص والمعايرة والمواصفة 15189 للمختبرات الطبية في حال تطبيق اي منهما.
- متابعة ترميز الاجهزة المختبرية وصيانتها.
- متابعة تنفيذ برامج معايرة الاجهزة والمعدات مع الجهات ذات العلاقة.
- متابعة تطبيق وتوثيق سجلات الطرائق الاجرائية المعتمدة في المختبرات.
- تنسيق العمل مع التشكيلات واجاباتهم على الكتب الوزارية.
- اجراء الزيارات الميدانية لتقييم واقع جودة المختبرات.



## جامعة الموصل قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



### الهيكل التنظيمي للقسم:





## جامعة الموصل قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



### التوجه الاستراتيجي للقسم:

#### الرؤيا:

التطوير المستمر للجامعة للارتقاء بها إلى مصاف الجامعات العالمية المتقدمة، ومواكبتها للتقدم العلمي وإنجازاته الحضارية.

#### الرسالة:

بناء إستراتيجيات الجودة الأكاديمية ونظم تميزها التعليمي والبحثي والإداري وذلك باعتماد معايير الجودة والتميز المؤسسي والأكاديمي العالميين، وتطبيقها في الجامعة.

#### الاهداف:

1- العمل بمبدأ الجودة الشاملة وتفعيل مبادئ ومعايير نموذج التميز الأوروبي EFQM في جميع مفاصل المؤسسة.

2- المتابعة الدورية وتحديد مسارات تطبيق المعايير الوطنية للاعتماد المؤسسي وطرق متابعتها إلكترونياً .

3- الاتجاه نحو تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي البرامجي وحسب التخصصات

4- زيادة الاهتمام بمفاهيم الجودة (مؤسسية وتعليمية) ونشرها والتثقيف بها في جميع مفاصل المؤسسة.

5- شمول جميع الكادر التدريسي والموظفين بدورات تدريبية ومهارية على نحو ملزم وعادل في مجال جودة

التعليم



## جامعة الموصل قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



6- زيادة الشهادات في مجال التدقيق الداخلي والخارجي بالاستعانة بجهات مانحة لتلك الشهادات.

7- الاهتمام بجودة المختبرات التعليمية بالمؤسسة وتطبيق المعايير الدولية فيها.

8- تفعيل الخدمات الالكترونية لتكون متاحة وفعالة.

9- التطوير المستمر في استمارة تقييم الاداء الجامعي.

10- توجيه الاعلام للاهتمام بالكادر التدريسي ليأخذ مكانته في المجتمع وتهيئة المناخ الملائم له ليأخذ دوره

كمربي.

11- تفعيل دور التغذية الراجعة Feedback وذلك بإعداد برنامج عمل مركزي ومتكامل تتولى تنفيذه وحدة

التأهيل والتوظيف في كل كلية وبإشراف شعبة التأهيل والتوظيف في رئاسة جامعة الموصل.





## جامعة الموصل قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



### التحليل الاستراتيجي للقسم:







## جامعة الموصل قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



### الوثيقة الاستراتيجية المقترحة:

الأفق الزمني					الأولويات (5-1)	الغاية الاستراتيجية : الالتزام بالتقييم الذاتي الشامل لأداء الجامعة وإدارة نظام ضمان الجودة به
30-29	28	27	26	25		
مستمر	مستمر	%50	30%	%20	1	

### المعوقات والمحددات

#### 1- المعوقات التنظيمية:

- تقادم الهياكل الإدارية: قد تعوق الهياكل القديمة تطبيق معايير الجودة الحديثة .
- التشبث بالثقافة التنظيمية التقليدية: قد يكون من الصعب تغيير القيم والعادات الراسخة.
- ضعف التعاون بين أعضاء هيئة التدريس: قد يؤدي ذلك إلى ضعف التنسيق في تطبيق معايير الجودة.

#### 2- المعوقات التعليمية والمعرفية:

- التركيز على التلقين بدلاً من التحليل والابتكار: قد يحد ذلك من تطوير مهارات التفكير النقدي لدى الطلاب.
- ضعف إدراك مفهوم التعلم المستمر: قد يؤدي ذلك إلى مقاومة التغييرات في أساليب التدريس.

#### 3- معوقات البحث العلمي وخدمة المجتمع:

- زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي: قد يقلل ذلك من الوقت والموارد المتاحة للبحث.
- معوقات إضافية مثل:
  - عدم شمولية عملية التقييم الذاتي لكافة الأنشطة الجامعية.
  - قلة الموارد المالية والتقنية المتاحة لتنفيذ برامج الجودة.



## جامعة الموصل

### قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



الخيار	1- استمرارية التقييم الذاتي للأداء الكلي للجامعة
البرامج	الإجراءات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- متابعة نتائج التقييم الذاتي للجامعة عن العام الدراسي 2024-2025 ومناقشة نتائجه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية والإدارية.</li> <li>- تعزيز ثقافة التعاون والابتكار.</li> <li>- توفير الموارد اللازمة لدعم البحث العلمي وخدمة المجتمع</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع خطة تنفيذية لتحسين أداء الجامعة</li> </ul>	<p>تحسين أداء الجامعة يتطلب وضع خطة تنفيذية شاملة تتضمن مجموعة من الخطوات المنهجية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة منها:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- تحديث الرؤية والرسالة والأهداف: <ul style="list-style-type: none"> <li>• الرؤية: تحديد الصورة المستقبلية التي تسعى الجامعة لتحقيقها.</li> <li>• الرسالة: توضيح دور الجامعة ومهامها الأساسية في المجتمع الأكاديمي والمحيط الخارجي.</li> <li>• الأهداف: وضع أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس تتماشى مع الرؤية والرسالة.</li> </ul> </li> <li>2- تقييم الوضع الحالي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل SWOT: إجراء تحليل للقوة والضعف والفرص والتهديدات لتحديد نقاط القوة التي يمكن تعزيزها ونقاط الضعف التي يجب معالجتها.</li> <li>• جمع البيانات: استخدام استبيانات، مقابلات، ومراجعة الوثائق الأكاديمية والإدارية للحصول على معلومات دقيقة حول الأداء الحالي.</li> </ul> </li> <li>3- تحديد الأولويات: <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد المجالات الأكثر احتياجاً للتحسين بناءً على نتائج التقييم، مثل جودة التعليم، البحث العلمي، البنية التحتية، أو الخدمات الطلابية.</li> </ul> </li> <li>4- تطوير استراتيجيات التحسين: <ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع المبادرات: تحديد الأنشطة والمشاريع التي ستساهم في تحقيق الأهداف المحددة.</li> <li>• تخصيص الموارد: تحديد الموارد البشرية، المالية، والتقنية اللازمة لتنفيذ المبادرات.</li> <li>• تحديد الجداول الزمنية: وضع جدول زمني محدد لتنفيذ كل مبادرة مع تحديد المراحل والمهام.</li> </ul> </li> </ol>



## جامعة الموصل

### قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



<p>- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة</p>	<p>لتنفيذ الخطة:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>تشكيل فرق العمل: تشكيل فرق مختصة لتنفيذ المبادرات مع تحديد المسؤوليات والمهام.</li><li>توفير التدريب: تقديم برامج تدريبية للكوادر الأكاديمية والإدارية لضمان امتلاكهم المهارات اللازمة.</li><li>متابعة التنفيذ: رصد تقدم سير العمل بانتظام والتأكد من الالتزام بالجدول الزمني.</li><li>- تقييم ومراجعة الأداء:</li><li>مؤشرات الأداء: تحديد مقاييس لقياس نجاح المبادرات وتحقيق الأهداف.</li><li>التغذية الراجعة: جمع الملاحظات من جميع المعنيين (طلاب، أعضاء هيئة تدريس، موظفين) لتحليل فعالية الخطة.</li><li>المراجعة والتعديل: إجراء التعديلات اللازمة على الخطة بناءً على نتائج التقييم لضمان التحسين المستمر.</li></ul>
<p>- استكمال نشر الوعي بضمان الجودة بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب والجهات المستفيدة بالمجتمع</p>	<p>1- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>إقامة ورش عمل وندوات تثقيفية لتعريف الجميع بمفاهيم ضمان الجودة ومعاييرها.</li><li>تقديم دورات تدريبية متخصصة لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والعاملين في تطبيق معايير الجودة.</li></ul> <p>2- إنشاء قنوات تواصل فعالة:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>تطوير منصات إلكترونية ومواقع ويب مخصصة لنشر معلومات حول ضمان الجودة ومشاركة أفضل الممارسات.</li><li>استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لنشر التوعية والتفاعل مع المجتمع الأكاديمي والمستفيدين.</li></ul> <p>3- نشر مواد توعوية:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>توزيع نشرات، كتيبات، وبوسترات تحتوي على معلومات حول أهمية ضمان الجودة وكيفية تطبيقها.</li><li>عرض ملصقات توعوية في الأماكن المشتركة داخل الحرم الجامعي لتعزيز الوعي المستمر.</li></ul> <p>4- إشراك المجتمع الأكاديمي في الأنشطة:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>تنظيم مسابقات بحثية ومشاريع تطبيقية تشجع على تبني مفاهيم الجودة.</li><li>تشكيل لجان تضم ممثلين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين للعمل على</li></ul>



## جامعة الموصل

### قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



<p>مبادرات تحسين الجودة.</p> <p>5- التعاون مع الجهات الخارجية:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• إقامة شراكات مع مؤسسات تعليمية أخرى ومراكز بحثية لتبادل الخبرات وتبني أفضل الممارسات.</li><li>• دعوة خبراء في مجال ضمان الجودة لإلقاء محاضرات وورش عمل مشتركة مع الجهات المستفيدة.</li></ul> <p>6- قياس وتقييم الأداء:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• تطبيق استبيانات دورية لقياس مدى فهم وتطبيق مفاهيم ضمان الجودة بين جميع الأطراف.</li><li>• استخدام نتائج التقييم لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير خطط عمل مناسبة.</li></ul> <p>7- تعزيز ثقافة التحسين المستمر:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• تشجيع الجميع على تقديم مقترحات وأفكار لتحسين جودة العملية التعليمية والخدمات المقدمة.</li><li>• الاحتفاء بالإنجازات والابتكارات التي تسهم في رفع مستوى الجودة، مما يحفز الآخرين على المشاركة الفعالة.</li></ul>		
الجهة المنفذة	الجهة المتابعة	مؤشرات النجاح
- مجلس الجامعة وعمداء الكليات ومسؤولي شعب الجودة بالكليات	- مكتب السيد رئيس الجامعة	من خلال تنفيذ هذه الإجراءات، يمكن خلق بيئة تعليمية تشجع على الالتزام بمعايير ضمان الجودة، مما ينعكس إيجاباً على مخرجات التعليم ويعزز رضا المجتمع الأكاديمي والمستفيدين.



## جامعة الموصل

### قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



2- مؤشرات مرضية للأداء الكلي للجامعة	الخيار
الاجراءات	البرامج
<p>أولاً: معايير قياس أداء أعضاء هيئة التدريس</p> <p>الأداء التدريسي للأعضاء:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع أدوات تقييم واضحة: يمكن استخدام تقارير الأداء، تقييم الطلاب، والمراجعات الأكاديمية لتقييم جودة التدريس.</li> <li>- التدريب المستمر: تنظيم ورش عمل وندوات تدريبية لتطوير مهارات التدريس.</li> <li>- الملاحظة الفعلية: إجراء تقييمات دورية للوقوف على أساليب التدريس المستخدمة.</li> <li>- تقييمات الطلاب: جمع ملاحظات الطلاب بشكل دوري عن الأسلوب التدريسي وفاعليته، والعمل على تحليل النتائج لتحسين الأداء.</li> </ul> <p>الأداء البحثي للأعضاء:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع البحث العلمي: وضع حوافز للأبحاث المنشورة في مجلات علمية محكمة.</li> <li>- تقييم الإنتاج البحثي: تحليل عدد الأبحاث المنشورة، مستوى المجلات التي تم النشر فيها، وعدد الاستشهادات المرجعية.</li> <li>- الاشتراك في المؤتمرات: تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات العلمية والبحثية.</li> <li>- التعاون البحثي: تشجيع التعاون البحثي بين أعضاء هيئة التدريس والمؤسسات العلمية الأخرى.</li> </ul> <p>المشاركة المجتمعية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع المبادرات المجتمعية: تطوير برامج تشارك فيها هيئة التدريس مع المجتمع المحلي، مثل الندوات التوعوية، المشاريع التطوعية، والتعاون مع المنظمات المجتمعية.</li> <li>- التوثيق والمتابعة: توثيق الأنشطة المجتمعية التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس وقياس أثرها على المجتمع.</li> </ul> <p>ملف إنجاز الأستاذ ( الحقيقية التعليمية):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد ملف شامل: يتضمن هذا الملف السيرة الذاتية، الإنتاج العلمي، الأنشطة</li> </ul>	<p>تفعيل معايير قياس أداء أعضاء هيئة التدريس وتشمل هذه المعايير:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الأداء التدريسي للأعضاء</li> <li>- الأداء البحثي للأعضاء</li> <li>- المشاركة المجتمعية</li> <li>- ملف إنجاز الأستاذ ( الحقيقية التعليمية )</li> <li>- تقييم الطلاب للمقررات الدراسية</li> <li>- تفعيل معايير قياس أداء الإداريين وتشمل (المواظبة، مستوى الأداء، الاشتراك في دورات تدريبية متخصصة، التمكن من مهارات الاتصال).</li> </ul>



## جامعة الموصل

### قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



التدريسية، والمشاركة المجتمعية.

- تحديث دوري: يتم تحديث الملف بشكل دوري ليعكس الإنجازات الأكاديمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس.

تقييم الطلاب للمقررات الدراسية:

- إجراء استطلاعات رأي: جمع تقييمات الطلاب للمقررات الدراسية بشكل دوري.
- تحليل النتائج: استخدام التقييمات لتحليل نقاط القوة والضعف في المقررات.
- التحسين المستمر: وضع خطة لتحسين المقررات استناداً إلى ملاحظات الطلاب.

ثانياً: معايير قياس أداء الإداريين

المواظبة:

- وضع معايير الحضور والانصراف: تحديد أوقات العمل بدقة واحتساب الحضور بناءً على هذه المعايير.
- استخدام الأنظمة الإلكترونية: تفعيل أنظمة الحضور والانصراف الإلكترونية لمتابعة التزام الموظفين بالمواعيد.

مستوى الأداء:

- تحديد أهداف واضحة: وضع أهداف أداء محددة للإداريين وفقاً للمهام المنوطة بهم.
- تقييم الأداء: إجراء تقييم دوري بناءً على معايير الأداء مثل دقة العمل، سرعة التنفيذ، وجودة النتائج.
- المراجعات المنتظمة: تنظيم اجتماعات تقييم دورية لمراجعة مستوى الأداء ووضع خطط لتحسينه.

الاشتراك في دورات تدريبية متخصصة:

- تشجيع التدريب المستمر: توفير دورات تدريبية وتطويرية في مجالات المهارات الإدارية والاتصال.
- التوثيق والمراقبة: تتبع المشاركة في الدورات التدريبية وتوثيقها في ملفات الموظفين.
- التمكن من مهارات الاتصال: تقييم مهارات التواصل: إجراء تقييمات دورية لمهارات الاتصال لدى الإداريين، بما في ذلك التفاعل مع الزملاء والطلاب.
- التدريب على التواصل الفعال: تنظيم ورش تدريبية لتحسين مهارات التواصل اللفظي





## جامعة الموصل

### قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



والكتابي.		
مؤشرات النجاح	الجهة المتابعة	الجهة المنفذة
<p>إجراءات تطبيق المعايير:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التعاون بين الأقسام: التعاون بين الأقسام الأكاديمية والإدارية لتوحيد معايير القياس وتطوير الأدوات المستخدمة.</li> <li>• الشفافية والمراجعة: ضمان أن جميع المعايير والإجراءات شفافة، ويتم مراجعتها بشكل دوري لتحديثها بما يتناسب مع التطورات في مجال التعليم والإدارة.</li> <li>• استخدام التكنولوجيا: تفعيل نظم إلكترونية لرصد أداء أعضاء هيئة التدريس والإداريين، مثل أنظمة التقييم الإلكتروني وأدوات إدارة الأداء.</li> </ul> <p>باتباع هذه الإجراءات، يمكن تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، مما يسهم في تطوير البيئة التعليمية بشكل عام.</p>	مكتب السيد رئيس الجامعة	مدير قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي وعمداء الكليات ومسؤولي شعب الجودة بالكليات
3 - انعكاس نتائج التقييم الذاتي المستمر على إدارة الجودة بالجامعة		الخيار
الاجراءات		البرامج
<p>أولاً: وضع خطة لقياس نتائج التقييم</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تحديد الأهداف والمعايير: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ تحديد الأهداف الرئيسية: يجب تحديد الأهداف المحددة التي يرغب في تحقيقها من خلال التقييم، مثل تحسين الأداء الأكاديمي، رفع مستوى الخدمة التعليمية، أو تعزيز الكفاءة الإدارية.</li> <li>○ وضع معايير تقييم واضحة: تصميم معايير دقيقة لقياس نتائج التقييم بما في ذلك المعايير المتعلقة بالأداء الأكاديمي، التدريس، البحث العلمي، المشاركة المجتمعية، وكفاءة الإدارة.</li> </ul> </li> </ol>		<p>- وضع خطة لقياس نتائج التقييم وتصميم وتنفيذ برامج لتعزيز خطة إدارة الجودة</p>



## جامعة الموصل

### قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



2. تحديد أدوات وأساليب القياس:
    - استخدام استبيانات وتقارير الأداء: يمكن تصميم استبيانات تقيّم مكونات الأداء المختلفة بناءً على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالأداء التدريسي، البحثي، والإداري..
    - استخدام أنظمة إلكترونية: تفعيل أنظمة إلكترونية لقياس التقييمات مثل أنظمة إدارة التعلم (LMS) أو برامج إدارة الجودة (مثل ISO أو معايير التعليم العالي).
  3. جمع وتحليل البيانات:
    - جمع البيانات بشكل دوري: إجراء التقييمات بشكل دوري (ربع سنوي أو سنوي) لتقديم رؤى دقيقة عن التقدم المحرز.
    - تحليل البيانات: تحليل البيانات التي تم جمعها وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين أو تعزيز.
  4. مراجعة وتحليل النتائج:
    - تقييم نتائج التقييم: دراسة النتائج وتحليلها لمعرفة المجالات التي تتطلب تحسيناً. قد تشمل هذه المجالات جودة التدريس، كفاءة البحث، مستوى الخدمة الإدارية، والموارد.
    - وضع تقرير شامل: إعداد تقرير دوري يتضمن ملخصاً للنتائج، مع تحديد الجوانب التي تمثل تحديات وكيفية التعامل معها.
- ثانياً: تصميم وتنفيذ برامج لتعزيز خطة إدارة الجودة
1. تحديد الاحتياجات للتحسين:
    - مراجعة نتائج التقييم: بناءً على نتائج التقييم التي تم جمعها وتحليلها، يجب تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين سواء في التعليم، البحث، أو الإدارة.
    - استشارة المعنيين: إجراء اجتماعات مع الأطراف المعنية (مثل أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الطلاب) للحصول على رؤى إضافية حول التحديات والتحسينات المطلوبة.
  2. تصميم برامج تدريبية وورش عمل:
    - تطوير برامج تدريبية: تصميم برامج تدريبية موجهة لتحسين المهارات المطلوبة وفقاً للمجالات التي تم تحديدها. على سبيل المثال، إذا كان الأداء التدريسي يحتاج إلى تحسين، يمكن تصميم ورش تدريبية لتطوير مهارات التدريس الحديثة.
    - التركيز على جودة التواصل والإدارة: تطوير برامج لتدريب الإداريين على تحسين مهارات الاتصال والموارد الإدارية.



## جامعة الموصل

### قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



- تشجيع البحث العلمي: تنظيم ورش عمل لتعزيز المهارات البحثية وتعليم الأساليب الحديثة في الكتابة والنشر الأكاديمي.
- 3. تحسين السياسات والإجراءات:
  - تعديل السياسات الداخلية: إذا تم تحديد أن السياسات الحالية غير كافية لتحقيق الأهداف المطلوبة، فيجب تعديل أو تطوير سياسات جديدة تواكب التغيرات وتدعم تحقيق الجودة.
  - تطوير معايير الأداء: تحديث معايير الأداء بناءً على نتائج التقييم السابقة لضمان أن المعايير تتماشى مع المعايير الأكاديمية والإدارية العالمية.
- 4. تنفيذ خطة التحسين:
  - إطلاق برامج التحسين: البدء في تنفيذ البرامج التي تم تصميمها مع التركيز على التوجيه المستمر لأعضاء هيئة التدريس والإداريين. يجب تقديم الدعم الكافي لكل برنامج من خلال الموارد المناسبة.
- التركيز على المتابعة والتقييم المستمر: ضمان المتابعة المنتظمة للبرامج التعليمية والإدارية للتأكد من تنفيذها بشكل صحيح.
- 5. تفعيل ثقافة الجودة المستدامة:
  - إشراك الجميع: ضرورة إشراك جميع المعنيين في عملية إدارة الجودة، بما في ذلك القيادة الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.
  - التحفيز والمكافآت: وضع نظام تحفيزي للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين يساهمون في تحسين الجودة.
  - الشفافية والتواصل الفعال: ضمان التواصل المستمر بين الجميع حول الأهداف والمراجعات والنتائج لضمان تحقيق النجاح.
- 6. التقييم المستمر والمرونة في التعديل:
  - ثالثاً: التوثيق والتقارير
  - 1. توثيق كافة الإجراءات والنتائج:
    - توثيق كافة المعايير التي تم تحديدها، وأدوات التقييم التي تم استخدامها، والبرامج التي تم تنفيذها.
    - الاحتفاظ بتقرير مفصل عن نتائج التقييم وبرامج التحسين التي تم وضعها والتعديلات التي تم



## جامعة الموصل

### قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



<p>إجراؤها.</p> <p>2. تقارير دورية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ تقديم تقارير دورية للقيادة العليا والمعنيين حول تقدم تنفيذ خطة إدارة الجودة وفعالية البرامج المتبعة.</li> <li>○ متابعة تقارير التقييم بشكل مستمر لتحديث وتحسين الإستراتيجيات.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراء تقييمات دورية: من خلال قياس نتائج البرامج المنفذة (من خلال استبيانات جديدة، وتحليل الأداء على مستوى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين).</li> <li>- التحليل الكمي والنوعي: استخدام أساليب تحليلية متنوعة لقياس نتائج التقييم، مثل التحليل الإحصائي للبيانات الكمية (الدرجات، التقييمات) والتحليل النوعي للملاحظات والآراء</li> <li>- إجراء تعديلات حسب الحاجة: إذا لزم الأمر، يجب تعديل البرامج بناءً على الملاحظات والنتائج لضمان تحسين الجودة المستدامة.</li> <li>-</li> </ul>	<p>- استطلاع رأى الطلاب في العملية التعليمية</p>
<p>تشكيل لجنة المراجعة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل لجنة متعددة التخصصات: يجب أن تضم اللجنة أعضاء من داخل الكلية (أعضاء هيئة التدريس، رؤساء الأقسام) ومن خارج الكلية (خبراء متخصصين في المجال، ممثلين عن سوق العمل).</li> <li>- تحديد مسؤوليات اللجنة: يتم تعيين مسؤوليات محددة لكل عضو في اللجنة مثل جمع البيانات، تحليل المحتوى، والمقارنة بالمعايير المرجعية.</li> <li>- مراجعة المعايير الأكاديمية الحالية</li> <li>- جمع المعلومات: يتم جمع كل الوثائق والمعلومات المتعلقة بالمعايير الحالية للبرنامج الأكاديمي مثل المناهج، الخطط الدراسية، استراتيجيات التدريس، معايير التقييم، وأدوات القياس المستخدمة.</li> <li>- تحليل المحتوى الأكاديمي: يتم تحليل محتوى البرامج التعليمية والمقارنة مع المعايير المرجعية</li> </ul>	<p>- مراجعة المعايير المرجعية للبرامج التعليمية بالكليات.</p>



## جامعة الموصل قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



المحلية والدولية، مع التأكد من تغطيته لجميع المجالات الأساسية المرتبطة بالبرنامج

مقارنة المعايير المرجعية بالممارسات الحالية:

- المقارنة مع المعايير الدولية والمحلية: مقارنة المعايير الحالية مع المعايير المرجعية المعتمدة من الهيئات الأكاديمية المحلية والدولية (مثل الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي، أو هيئات الاعتماد الدولية مثل ABET أو AACSB)
- التأكد من توافق الأهداف التعليمية: ضمان أن الأهداف التعليمية للبرنامج تتماشى مع ما يطلبه سوق العمل والمجتمع الأكاديمي.
- مراجعة المخرجات التعليمية: مقارنة المخرجات التعليمية (مثل المهارات والكفاءات التي يجب أن يكتسبها الطلاب بعد التخرج) مع ما هو معتمد في المعايير المرجعية.

الاستفادة من البيانات والملاحظات

- جمع آراء الأطراف المعنية: جمع ملاحظات من الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الخريجين، وأرباب العمل حول جودة البرنامج الأكاديمي ومدى توافقه مع المعايير المرجعية.
- تحليل نتائج التقييمات السابقة: تحليل نتائج التقييمات السنوية للبرامج التعليمية، مثل تقارير تقييم الأداء، نتائج الامتحانات، وملاحظات الطلاب.
- استطلاعات الرأي والمقابلات: إجراء استطلاعات ومقابلات مع أطراف مختلفة للتأكد من فعالية المعايير الحالية ووجود أي فجوات في المعايير التي قد تحتاج إلى التعديل.

مراجعة وتحديث المعايير:

- التعرف على الثغرات: تحديد الثغرات أو النقاط التي تحتاج إلى تحسين بناءً على المعايير المرجعية التي تم مراجعتها.
- إجراء التعديلات اللازمة: إذا كانت المعايير الأكاديمية الحالية غير كافية أو تحتاج إلى تحديث لتواكب التطورات الأكاديمية أو احتياجات سوق العمل، يتم تعديلها.
- التأكد من التنوع والشمولية: التأكد من أن المعايير الأكاديمية تتضمن التنوع والشمولية في طريقة التعليم والموارد المستخدمة.



## جامعة الموصل قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



<p>- تقييم فاعلية إمكانات التعليم والتعلم بالكلية.</p>	<p>تحليل المخرجات التعليمية</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- التأكد من تغطية جميع المجالات: التأكد من أن المخرجات التعليمية تتماشى مع التوجهات الحديثة وتلبية احتياجات سوق العمل.</li><li>- التقييم المستمر: يجب أن تكون عملية التقييم مستمرة ولا تقتصر على فترة المراجعة، لضمان جودة التعليم المستدامة.</li></ul> <p>تنفيذ التوصيات والتعديلات</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- إعداد تقرير المراجعة: تقديم تقرير مفصل يوضح ملاحظات المراجعة، التعديلات المقترحة، وأي تغييرات ضرورية يجب أن تُنفذ في المعايير الأكاديمية.</li><li>- تنفيذ التعديلات: بدء تطبيق التعديلات والتحديثات التي تم التوصل إليها بناءً على نتائج المراجعة. يشمل ذلك تطوير المناهج الدراسية، تعديل أساليب التقييم، وتحديث البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.</li><li>- الخطط التنفيذية: وضع خطط عمل لتطبيق التعديلات على المستوى العملي، بما في ذلك الجداول الزمنية لتنفيذ التحديثات.</li></ul> <p>التقييم المستمر والتحسين المستمر</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- مراجعة دورية: يجب أن تكون هناك مراجعة دورية للمعايير المرجعية والمناهج لتواكب التطورات الأكاديمية والمهنية.</li><li>- تقييم تأثير التعديلات: تقييم تأثير التعديلات والتأكد من أنها قد حققت التحسينات المطلوبة في جودة التعليم.</li><li>- تحسين مستمر: يجب أن تكون المراجعة جزءاً من عملية تحسين مستمر، بحيث يتم متابعة الأداء الأكاديمي وإجراء التعديلات اللازمة باستمرار.</li></ul>
<p>- مراجعة أساليب تقويم الطلاب.</p>	<p>تحديد الأهداف من عملية التقويم:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- تحديد الأهداف التعليمية: يجب أن تكون الأساليب المستخدمة في تقويم الطلاب متوافقة مع الأهداف التعليمية للمقرر الدراسي. يجب أن يركز التقويم على قياس المهارات والمعرفة التي يسعى البرنامج لتطويرها.</li><li>- التأكد من الشمولية: يجب أن تكون أساليب التقويم قادرة على قياس جميع جوانب التعلم، مثل الفهم النظري، التطبيق العملي، التحليل النقدي، والعمل الجماعي.</li></ul>





## جامعة الموصل قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



### تحليل أساليب التقويم الحالية:

- مراجعة الأدوات الحالية: تشمل الأدوات المستخدمة في التقويم امتحانات كتابية، تقارير بحثية، مشاريع جماعية، تقييمات شفوية، وعروض تقديمية. يجب تقييم كل أداة على حدة من حيث ملاءمتها لأهداف المقرر وفعالية قياسها للمهارات والمعرفة المطلوبة.
  - تحليل تنوع أساليب التقويم: يجب التأكد من استخدام مزيج من أساليب التقويم مثل: التقويم التقليدي: مثل الامتحانات والاختبارات القصيرة.
  - التقويم المستمر: مثل الواجبات المنزلية والمشاريع الفردية والجماعية.
  - التقويم التكويني: مثل تقديم ملاحظات مستمرة للطلاب وتحليل تقدمهم الأكاديمي.
  - التقويم النهائي: مثل الامتحانات النهائية أو المشاريع الكبرى.
- مراجعة مدى تنوع أساليب التقويم:
- تنوع أساليب التقويم: التأكد من أن الأساليب المستخدمة تشمل مختلف أنواع التعلم والمهارات. مثلاً، لا ينبغي أن تقتصر أساليب التقويم على الامتحانات الكتابية فقط، بل يجب أن تشمل مشاريع عملية، ورش عمل، محاكاة، وموارد تفاعلية.
  - التوازن بين الأساليب: يجب التأكد من أن هناك توازناً بين الأساليب التي تقيم المعرفة النظرية والعملية، كما يجب التأكد من أن التقويم يعكس جميع الأبعاد التي تم تدريسها.

### تحليل نتائج التقويم

- مراجعة نتائج الطلاب: تحليل نتائج تقويم الطلاب لتحديد ما إذا كانت الأساليب المستخدمة تقيس ما يجب قياسه بشكل فعال. قد يشمل هذا تحليل بيانات الامتحانات، الملاحظات المكتوبة، وأداء الطلاب في المشاريع والأنشطة.
  - تحديد الأنماط: فحص الأنماط في أداء الطلاب لتحديد ما إذا كانت هناك أي فجوات في الفهم أو إذا كانت الأساليب غير فعالة في قياس مخرجات التعلم المستهدفة.
- مراجعة التقييم التكويني والنهائي
- التقويم التكويني: التأكد من أن التقييم التكويني (مثل الواجبات الأسبوعية، تقارير الحالة، والمناقشات الفصلية) يُستخدم بفعالية لدعم تعلم الطلاب بشكل مستمر وتوجيههم في تحسين أدائهم.
  - التقويم النهائي: يجب أن يكون التقييم النهائي (مثل الامتحانات النهائية أو المشاريع الكبيرة)

- وضع نظام متابعة معلن لتوصيف وتقييم برامج الكليات.



## جامعة الموصل قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



ملائماً لقياس القدرة على دمج وتطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة خلال الفصل الدراسي.		
<p>التأكد من توافق أساليب التقويم مع التقنيات الحديثة</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- استخدام التكنولوجيا: التأكد من استخدام تقنيات حديثة في التقويم مثل الاختبارات الإلكترونية، المنصات التفاعلية للتقويم، وبرامج التقييم الذاتي.</li><li>- تقييم التقنيات المتاحة: استخدام الأدوات التكنولوجية في التقييم يجب أن يكون جزءاً من المراجعة لضمان فعاليتها وتوافقها مع أهداف المقرر.</li></ul>		<p>- تطوير نظم التعليم والتعلم لسد الاحتياجات التعليمية</p>
مؤشرات النجاح	الجهة المتابعة	الجهة المنفذة
<p>-من خلال تنفيذ هذه الإجراءات المتكاملة لقياس نتائج التقييم وتصميم وتنفيذ برامج التحسين، سيتم تعزيز خطة إدارة الجودة بشكل مستدام. هذه البرامج يجب أن تكون مرنة وقابلة للتعديل بشكل دوري وفقاً لاحتياجات المؤسسة وتطوراتها، مع التأكيد على قياس الأداء بانتظام لتحقيق الجودة المستمرة.</p> <p>-مراجعة المعايير المرجعية للبرامج التعليمية في الكليات هي عملية شاملة ودورية تهدف إلى التأكد من أن البرامج الأكاديمية تلي المعايير الدولية والمحلية وتستجيب لاحتياجات المجتمع وسوق العمل. يجب أن تكون هذه العملية شفافة وتشاركية، مع إشراك كافة الأطراف المعنية لضمان الجودة الأكاديمية والتطوير المستمر.</p> <p>-مراجعة أساليب تقويم الطلاب عملية شاملة تتطلب تحليلاً دقيقاً للأدوات المستخدمة وتقييم تأثيرها على تعلم الطلاب. يجب أن تشمل هذه المراجعة جمع ملاحظات من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، واستخدام بيانات تحليل الأداء لتحديد الفجوات والتحسينات اللازمة. من خلال هذه العملية، يمكن تعزيز فاعلية التقويم ودعمه لتحقيق أفضل نتائج تعليمية.</p>	مكتب السيد رئيس الجامعة	مدير قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي وعمداء الكليات ومسؤولي شعب الجودة بالكليات



## جامعة الموصل

### قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



الخيار		4- دعم الكليات للوصول للاعتماد البرامجي
البرامج	الاجراءات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- متابعة دقيقة للنظم الداخلية لضمان الجودة بالكليات لتبني الوزارة الاعتمادية البرامجية فيها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد معايير الجودة والاعتمادية البرامجية</li> <li>- إنشاء نظام إدارة الجودة الداخلي</li> <li>- مراجعة وتحديث البرامج الأكاديمية بشكل مستمر</li> <li>- تنفيذ تقييم داخلي منتظم</li> <li>- مشاركة جميع الأطراف المعنية</li> <li>- تنفيذ برنامج تدريب مستمر لأعضاء هيئة التدريس والإداريين</li> <li>- تحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية</li> <li>- مراجعة التوافق مع المعايير الدولية والمحلية</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استمرار دعم الكليات لتطبيق الاعتماد البرامجي كمدخل للتأهيل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحضير لعملية الاعتماد البرامجية</li> <li>- جمع الوثائق المطلوبة: يجب جمع وتوثيق جميع الأدلة والبيانات المطلوبة من وزارة التعليم أو الهيئات المعتمدة لإثبات الامتثال لمعايير الاعتماد الأكاديمي.</li> <li>- تقديم تقرير شامل: إعداد تقرير شامل يتضمن التحليل الذاتي، التقييمات الداخلية، الإجراءات التصحيحية المتخذة، ونتائج تطبيق نظم الجودة الداخلية.</li> </ul>	
الجهة المنفذة	الجهة المتابعة	مؤشرات النجاح
مدير قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي وعمداء الكليات ومسؤولي شعب الجودة بالكليات	مكتب السيد رئيس الجامعة	متابعة النظم الداخلية لضمان الجودة في الكليات تتطلب جهوداً مستمرة من جميع الأطراف المعنية. يجب أن تكون عملية ضمان الجودة شاملة وتشمل جميع جوانب التعليم والتقويم والإدارة. من خلال هذه الإجراءات، يمكن للكليات أن تبني نظاماً قوياً يضمن اعتماد برامجها الأكاديمية ويحسن جودتها بشكل مستدام.



## جامعة الموصل

### قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



الخيار	5- دراسة احتياج سوق العمل
البرامج	الاجراءات
استطلاع رأى المستفيدين من القطاعات الإنتاجية والخدمية بالمجتمع لتحديد احتياجاتهم من الخريجين	<p>تحديد الغاية من الاستطلاع: يجب تحديد الأهداف التي يسعى الاستطلاع لتحقيقها، مثل فهم احتياجات القطاع الإنتاجي والخدمي من الخريجين، تحديد المهارات المطلوبة، وقياس مدى توافق البرامج الأكاديمية مع هذه الاحتياجات.</p> <p>تحديد نوع الخريجين المطلوبين: تحديد التخصصات والمهارات المطلوبة في الخريجين بناءً على احتياجات سوق العمل.</p> <p>- تحديد الفئات المستهدفة</p> <p>- إعداد استبيان متنوع: إعداد استبيان يحتوي على أسئلة شاملة تتيح للمستفيدين التعبير عن احتياجاتهم من الخريجين. ينبغي أن تغطي الأسئلة ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>المهارات المطلوبة: ما هي المهارات التقنية، والعملية، والشخصية التي يحتاجها القطاع؟</li><li>المستوى التعليمي والتدريب المطلوب: هل يتطلب القطاع مؤهلات أكاديمية محددة أو تدريباً خاصاً؟</li><li>الكفاءات المطلوبة: مثل التفكير النقدي، القدرة على العمل الجماعي، والقدرة على حل المشكلات.</li><li>أهمية الخبرة العملية: هل تفضل القطاعات الخريجين الذين يمتلكون خبرة عملية في مجال التخصص؟</li><li>التوقعات المستقبلية: ما هي التوجهات المستقبلية التي يجب أن تكون الكليات على دراية بها لتحسين مخرجاتها؟</li></ul> <p>الاستبيانات المفتوحة والمغلقة: دمج أسئلة مفتوحة تسمح للمستفيدين بتقديم تعليقات مفصلة</p>



## جامعة الموصل

### قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



مع أسئلة مغلقة سهلة التحليل.		
<p>مشاركة النتائج مع الجهات المعنية:</p> <p>-التواصل مع المؤسسات الأكاديمية: يجب أن يتم مشاركة نتائج الاستطلاع مع الجامعات والكليات لتوجيه تطوير المناهج وبرامج التدريب.</p> <p>-التعاون مع القطاع الخاص والعام: العمل مع المؤسسات الحكومية والشركات الخاصة لتكييف البرامج الأكاديمية بما يتناسب مع احتياجاتهم</p> <p>-التواصل مع الهيئات الحكومية: مشاركة نتائج الاستطلاع مع وزارة التعليم أو الهيئات المختصة لضمان تحسين البرامج الأكاديمية لتلبية احتياجات السوق.</p>		<p>- عقد مؤتمرات دورية لاستطلاع رأى المستفيدين في نوعية الخريج ومستواه</p>
<p>متابعة تطور الاحتياجات: بما أن احتياجات سوق العمل قد تتغير بمرور الوقت، يجب أن يكون هناك متابعة مستمرة للمتطلبات المستقبلية عبر استطلاعات دورية.</p> <p>تقييم تأثير التغييرات: من المهم أن يتم تقييم كيفية تأثير التعديلات في البرامج الأكاديمية على مخرجات التعليم، وإذا كانت قد ساهمت في تلبية احتياجات القطاعات الإنتاجية والخدمية.</p>		<p>- تطوير البرامج التعليمية في ضوء احتياجات سوق العمل</p>
مؤشرات النجاح	الجهة المتابعة	الجهة المنقذة
<p>إجراء استطلاع رأي المستفيدين من القطاعات الإنتاجية والخدمية يعد خطوة أساسية لضمان أن مخرجات التعليم تتماشى مع احتياجات سوق العمل. من خلال اتباع هذه الإجراءات، يمكن تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة في الخريجين، مما يساهم في تحسين جودة التعليم الأكاديمي والتدريبي بما يتناسب مع التوجهات الحديثة والفرص المستقبلية في القطاعات المختلفة.</p>	<p>مكتب السيد رئيس الجامعة</p>	<p>مدير قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي وعمداء الكليات ومسؤولي شعب الجودة بالكليات</p>



## جامعة الموصل قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي



الخيار		6- تبني الكليات للمعايير البرمجية القياسية وفقا للتخصصات العلمية فيها
البرامج	الاجراءات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد المعايير من مجالس الكليات ونشرها في أدلة البرامج للكليات وموقع الجامعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد ورش عمل للتوعية بالمعايير البرمجية بالكليات</li> <li>- ترجمة المعايير إلى مخرجات تعليمية مستهدفة للبرامج التعليمية</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطبيق المعايير على ارض الواقع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- من خلال تحقيق عناصر ومؤشرات تقرير التقييم الذاتي</li> <li>- تنفيذ خطة التحسين</li> <li>- تحقيق تقرير المطابقة لكافة المعايير والمؤشرات بالتوثيقات والادلة المقدمة</li> </ul>	
الجهة المنفذة	الجهة المتابعة	مؤشرات النجاح
<p>مدير قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي وعمداء الكليات ومسؤولي شعب الجودة بالكليات</p>	<p>مكتب السيد رئيس الجامعة</p>	<p>كتابة تقارير التقييم الذاتي وخطة التحسين والمطابقة لبرامج الكليات</p>