



## RESEARCH ARTICLE - MANAGEMENT

### Measuring and Analyzing the Reality of a Pivotal Application (the Educational Institution's Strategy and Governance and Management) According to the Iraqi Institutional Accreditation Standards: A Comparative Study

Dhuha Razak Abd<sup>1\*</sup>, Ali Abdel Karim Al-Saffar<sup>1</sup>, Marwa Mustaph Al-Roubaie<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Technical College of Management - Baghdad, Middle Technical University, Baghdad, Iraq

<sup>2</sup> Faculty of Economic Sciences and Management, University of Sfax, Sfax, Tunisia

\* Corresponding author E-mail: [duharazak007@gmail.com](mailto:duharazak007@gmail.com)

Article Info.	Abstract
<p><i>Article history:</i></p> <p>Received 05 July 2022</p> <p>Accepted 24 September 2022</p> <p>Publishing 30 September 2023</p>	<p>The research aims to identify the possibility of measuring and analyzing the reality of the application of institutional accreditation standards in the two surveyed universities (Al-Karkh Science and Al-Farahidi Private University). The problem of the study is examining the applied reality of the axes of institutional accreditation in Iraqi public and private universities. Determining the gap between the actual performance of the two universities surveyed and a pivotal application (the strategy of the educational institution / governance and administration). The study aims to identify the applied reality of the axes of institutional accreditation in Iraqi public and private universities. Narrowing the gap, enhancing strengths and addressing weaknesses by measuring and diagnosing the gap between the actual reality of the performance of the two universities and the application of the pivotal Iraqi institutional accreditation. The checklists that were developed according to the paragraphs of the two axes (indicators), and the use of mathematical equations to analyze and collect the weights of these indicators, and to extract application percentages and gaps (24%, 24%) is lower than the Al-Farahidi Civil University, where the gap for the two axes (33%, 39%) was lower.</p>

This is an open-access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Publisher: Middle Technical University

**Keywords:** Academic Accreditation; Institutional Accreditation; Educational Institution Strategy; Management Governance.

### قياس وتحليل واقع تطبيق محوري (إستراتيجية المؤسسة التعليمية، الحوكمة والإدارة) على وفق معايير الاعتماد المؤسسي العراقية: دراسة مقارنة

ضحى رزاق عبد<sup>1\*</sup>، علي عبد الكريم الصفار<sup>1</sup>، مروه مصطفى الربيعي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الكلية التقنية الإدارية - بغداد، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق

<sup>2</sup> كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة صفاقس، صفاقس، تونس

\* البريد الإلكتروني: [duharazak007@gmail.com](mailto:duharazak007@gmail.com)

معلومات المقالة	الخلاصة
تاريخ الاستلام 05 تموز 2022	يهدف البحث الى التعرف على امكانية قياس وتحليل واقع تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي في جامعتين المبحوثتين (الكرخ للعلوم وجامعة الفراهيدي الاهلية) وجاءت هذه الدراسة لتطبيق محوري (استراتيجية المؤسسة التعليمية، الحوكمة والإدارة). تتمثل مشكلة الدراسة في فحص الواقع التطبيقي لمحوري الاعتماد المؤسسي في الجامعات العراقية الحكومية والاهلية. تحديد الفجوة بين الواقع الفعلي لأداء الجامعتين المبحوثتين وتطبيق محوري (استراتيجية المؤسسة التعليمية/ الحوكمة والإدارة)، تهدف الدراسة الى التعرف على الواقع التطبيقي لمحوري الاعتماد المؤسسي في الجامعات العراقية الحكومية والاهلية. تضيق الفجوة وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من خلال قياس وتشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي لأداء الجامعتين وتطبيق المحوري الاعتماد المؤسسي العراقية، ولأجل تحقيق هذا الهدف اعتمد منهج دراسة المقارن لإجراء المقارنة ما بين الجامعتين المبحوثتين، باستخدام مجموعة من الأدوات لتحديد البيسانات، منها الزيارات الميدانية، وتكوين قوائم الفحص التي وضعت بحسب فقرات المحورين (المؤشرات)، واستخدام المعادلات الرياضية لتحليل الاوزان الخاصة بهذه المؤشرات وجمعها، ولاستخراج نسب التطبيق والفجوات. توصلت الدراسة الى وجود فروق في اداء الجامعتين وموضح هذا من خلال النسب المئوية لحجم الفجوة لجامعة الكرخ للعلوم للمحورين البالغة (24%، 24%) هي أدنى مقارنة مع جامعة الفراهيدي الاهلية إذ بلغت فجوة للمحورين (33%، 39%).
تاريخ النشر 30 ايلول 2023	

**الكلمات المفتاحية:** الاعتماد الاكاديمي؛ الاعتماد المؤسسي؛ استراتيجية المؤسسة؛ الحوكمة الإدارية.

## 1. المقدمة

إن الحديث عن تحسين وتنمية التعليم العالي والبحث العلمي يعني الرغبة في ترسيخ الاسس والتطبيقات الحديثة، وتوافر العناصر الإبداعية والابتكارية في عالم تتسارع فيه منتجات العقل البشري. إن التغيرات الكاملة أثرت على النظام الدولي والإقليمي في المجالات المختلفة وضرورة ربط التعليم الجامعي بالاهتمامات والاحتياجات اليومية للمجتمع تتطلب إعادة الرؤية في وظائف الجامعات والقدرة على تقديم المخرجات المناسبة لسوق العمل، وبناءً لهذا أعدت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية المعايير الاعتمادية المؤسسية لمؤسسات التعليم العالي في العراق لأجل تحسين مستوى التعليم أسوة بالدول الأخرى المتطورة. وقد جاءت هذه الدراسة لتقييم محورين من المحاور الثمانية للاعتماد المؤسسي، وهما محوري (استراتيجية المؤسسة التعليمية، والحوكمة والإدارة) لما لهما من أهمية وتأثير في متطلبات العملية التعليمية في الجامعتين المبحوثتين.

تمثلت مشكلة الدراسة في فحص الواقع التطبيقي لمعايير الاعتماد المؤسسي في الجامعات العراقية الحكومية والاهلية وتحديد الفجوة بين الواقع الفعلي لأداء الجامعتين المبحوثتين وتطبيق محوري (استراتيجية المؤسسة التعليمية/ الحوكمة والإدارة). هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي في الجامعات العراقية الحكومية والاهلية، وتضييق الفجوة وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من خلال قياس وتشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي للجامعتين ومحوري الاعتماد المؤسسي العراقية، التي وضعتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ولأجل تحقيق هذا الهدف اعتمد البحث المنهج المقارن من خلال إجراء المقارنة ما بين الجامعتين المبحوثتين، إذ جرى استخدام عدد من الأدوات لتعيين البيانات، ومنها المقابلة الشخصية، وقائمة الفحص التي اعدت بحسب فقرات المحورين(المؤشرات)، وكذلك القيام باستعمال المعادلات الرياضية لتحليل الاوزان الخاصة بهذه المؤشرات وجمعها، واستخراج نسب التطبيق والفجوات على الرغم من تطبيق الجامعتين للمحورين (استراتيجية المؤسسة التعليمية، الحوكمة الإدارية) الا انه توصلت الدراسة الى وجود فروق في تطبيق الجامعتين وموضح هذا من خلال النسب المتوقعة لحجم الفجوة لجامعة الكرخ للمحورين البالغة (24%، 24%) وهي أدنى مقارنة بجامعة الفراهيدي الاهلية إذ بلغت الفجوة للمحورين (36%، 39%). إن السبب وراء تبني هذه الدراسة هو إيجاد حل لجزء رئيس من المشكلة من خلال قياس الفجوة في تطبيق الجامعتين لعناصر ومؤشرات محوري الاعتماد المؤسسي عن طريق تحديد حالات عدم التوافق مع عناصر ومؤشرات الموضوع من وزارة التعليم العالي العراقية، بما يساعد على تحقيق التوافق معها لتقليص تلك الفجوة ان امكن ذلك.

## 2. منهجية البحث

## 2.1. مشكلة البحث

كثيراً ما تواجه قطاعات التعليم الأكاديمي (الحكومية والاهلية) العديد من الصعوبات، في تطبيق معايير الاعتماد والمتطلبات بشكل علمي سليم مما يجعل قطاع التعليم في العراق أمام مشكلة حقيقية في تطوير أداء الجامعات وكشف الانحرافات في العملية التعليمية، ومن هنا تنبثق أهم التساؤلات تتمثل بالآتي:

- فحص الواقع التطبيقي لمعايير الاعتماد المؤسسي في الجامعات العراقية الحكومية والاهلية.
- تحديد الفجوة بين الواقع الفعلي لأداء الجامعتين المبحوثتين وتطبيق محوري (استراتيجية المؤسسة التعليمية/ الحوكمة والإدارة).

## 2.2. هدف البحث

تسعى مؤسسات التعليم الأكاديمي للحصول على الاعتماد المؤسسي كعملية مكملة للاعتماد الأكاديمي العام وعليه يهدف البحث الى ما يأتي:

- معالجة المعوقات التي تواجه الجامعتين.
- تضييق الفجوة وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

## 2.3. أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث بالآتي:

- تساهم في تعريف الجامعات المبحوثة بالواقع العملي لتطبيق معايير الاعتماد المؤسسي.
- اهمية معايير الاعتماد المؤسسي وضرورة تطبيقها وتقييمها بهدف معرفة مستويات أداء الجامعات من اجل تحسين وتطوير أداء العملية التعليمية وبرامجها الاكاديمية.

## 2.4. مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة باختيار عينة ممتثلة بجامعة (الكرخ للعلوم الحكومية) وجامعة (الفراهيدي اهلية) لقياس مؤشرات الكمية الخاصة بمحورين (استراتيجية المؤسسة التعليمية، الحوكمة والإدارة).

## 2.5. مصادر جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على المصادر الآتية في جمع البيانات

## 2.5.1. الجانب النظري

- الرسائل والاطاريج العربية والاجنبية.
- البحوث والدوريات المنشورة في مجالات علمية محكمة.
- المقالات والبحوث الاجنبية عن طريق الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت).

## 2.5.2. الجانب العملي

- المقابلة الشخصية.
- الوثائق والسجلات الخاصة بمعايير الاعتماد المؤسسي.
- المشاهدة والزيارات الميدانية.
- قائمة فحص

## 2.6. حدود البحث

## 2.6.1. الحدود المكانية

جامعة (الكرخ للعلوم الحكومية) وجامعة (الفراهيدي الاهلية).

## 2.6.2. الحدود الزمانية

2022/ 2021

## 2.6.3. الحدود العلمية

معايير الاعتماد المؤسسي

تم استخدام مقياس الثلاثي على وفق مؤشرات معايير الاعتماد المؤسسي العراقية الموضوعة من لجان متخصصة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتشخيص وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من قوائم الفحص لعينة الدراسة لقياس مدى تطبيق جامعتي (الكرخ للعلوم وجامعة الفراهيدي الاهلية) على وفق معايير الاعتماد المؤسسي من أجل الحصول على أدق النتائج وكما موضح في الجدول (1).

جدول (1) مقياس ثلاثي		
الوزن	فقرات المقياس	ت
2	كلياً	1
1	جزئياً	2
0	لا يوجد	3

وفي ضوء ما تضمنته نتائج قوائم الفحص، يجري اعتماد المعادلات الآتية لاستخراج النسبة المئوية لمدى المطابقة وحجم الفجوة [1].

حساب نقاط التطبيق لكل مؤشر من اعتماد المعادلة الرياضية الآتية:

درجة المؤشر المتحقق = (درجة المؤشر المخصصة \* درجة المقياس المتحقق على وفق المقياس الثلاثي) / أعلى وزن في المقياس الثلاثي (2)

حساب نقاط التطبيق في كل عنصر عم طريق جمع نقاط المتحقق لكل مؤشر.

حساب النسبة المئوية لتطبيق كل عنصر من خلال اعتماد المعادلة الرياضية الآتية:

النسبة المئوية لدرجة التطبيق للعنصر = (مجموع الدرجات المتحققة للعنصر / وزن العنصر) \* 100

حساب نقاط التطبيق في كل محور عن طريق جمع النقاط المتحقق لكل عنصر.

حساب النسبة المئوية للتطبيق في كل محور من المعادلة الرياضية الآتية:

النسبة المئوية لدرجة التطبيق للمعيار = (مجموع الدرجات المتحقق للمعيار / وزن المعيار) \* 100

حساب النسبة لحجم الفجوة في كل معيار من المعادلة الرياضية الآتية:

النسبة المئوية لحجم الفجوة للمعيار = (100 - النسبة المئوية لدرجة تطبيق المعيار)

2.8. الدراسات السابقة

2.8.1. دراسة [النوري، 2013]

2.8.1.1. عنوان الدراسة

تحليل أبعاد الأداء الجامعي على وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي: دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار.

2.8.1.2. مشكلة الدراسة

تواجه مؤسسات التعليم العالي العراقية جميعها مشكلات ومعوقات متعددة تحد من أدائها وتجعلها غير قادرة على المضي صوب التنافس، تتقدم هذه المشكلات مشكلة ازدواجية المعايير وبطء في تفعيل عمليات الأداء، لذا فقد جاءت هذه الدراسة استجابة للعديد من التحديات أهمها تطبيق الاعتماد والجودة في التعليم الجامعي فضلاً عن تحقيق الأداء الجامعي المتميز، فمشكلة البحث تدور حول مدى توافر معايير توهل في استحضار دور الجامعة وتفعيله في الارتقاء بمستوى تقديم الأفضل للجهات المستفيدة منها.

2.8.1.3. هدف الدراسة

- مناقشة أهمية ودور الاعتماد والجودة في تعزيز الاداء الجامعي.
- الوقوف على واقع الجودة والاعتماد الأكاديمي وتشخيص أهدافهما ومبادئهما وأبعادهما وإيضاح تجارب الدول والجامعات ودورها في تعزيز الاداء الجامعي في جامعة الأنبار.

2.8.1.4. مجتمع وعينة الدراسة

اختيرت جامعة الأنبار مجتمعاً للدراسة تمثله عينة مؤلفة من (164) من قيادات الكليات فيها متمثلة بـ (العمداء، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام العلمية في الكليات، مديرو الجودة) لكليات جامعة الأنبار جميعها.

2.8.1.5. منهج الدراسة: دراسة استطلاعية

أبرز استنتاجات الدراسة: شكلت متطلبات الاعتماد والجودة نسبة واضحة التأثير في الاداء الجامعي، حققت الجامعة ومنتسبيها نتائج جيدة على مستوى الاداء الجامعي.

2.8.2. دراسة [Ardelean&others , 2015]

2.8.2.1. عنوان الدراسة

Students' Perspective on Romanian Higher Education Quality: A Statistical Approach

2.8.2.2. محور الطلبة: الجودة في التعليم العالي الروماني/ مدخل أحصائي

تكمن مشكلة الدراسة في تحسين نظام التعليم العالي الروماني، إذ يواجه التعليم الروماني من ضعف في الكفاءات والبحوث والابتكار والقدرة على التطوير والتقدم. وهدفت الدراسة إلى إجراء مسح إحصائي عن الطلبة الرومانيين في كلية العلوم الإنسانية في جامعة بوخارست لتحديد موقفهم واخذ آرائهم نحو الخدمات التي تقدمها الجامعة على أنهم مستفيدون فعليون، وكذلك سعت الدراسة إلى إعداد تحليل (SWOT) بناء على آراء الطلبة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف. شملت عينة الدراسة (134) طالباً في الكلية. إذ تم استخدام المنهج الإحصائي في تحليل بيانات الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود نقاط ضعف أكثر من نقاط القوة في الكلية، إذ هناك قصور في النظام التعليمي الروماني، وأن مخرجات التعليم لا تتناسب مع متطلبات سوق العمل.

3. الجانب النظري

أدى ظهور المنافسة على مستوى التعليم والتكنولوجيا وتطوراتها الحديثة، وتحدي الظروف الاقتصادية والتغيرات التنافسية المستمرة والسريعة في منظمات الأعمال إلى خلق بيئة عمل مضطربة، مما قاد العديد من المنظمات إلى تغيير أساليبها التقليدية القديمة، وإيجاد المعارف والمهارات الجديدة غير التقليدية تبرز فيها قدرتها على المنافسة وحرية الاتصالات ومشاركة

المعارف، لذلك على مؤسسات التعليم العالي العمل على اعتماد الاسس والمعايير الاكاديمية المتينة في الجامعات التي من شأنها رفع المستويات والبرامج التعليمية لمواكبة التطورات على المستويات العالمية والدولية والمحلية، والاخذ بيد المجتمع نحو التنمية والإبداع وخاصة مؤسسات التعليم العالي لأنها تمثل البنية التحتية لتنمية المجتمع معرفياً واقتصادياً، ولا يحدث هذا التطور إلا من خلال استيفاء المعايير الأكاديمية لنظام التعلم العالي.

### 3.1. مدخل الاعتماد ومفهومه

بدأت عمليات الاعتماد منذ أكثر من مائة عام في الولايات المتحدة كإلية لضمان الجودة على المستويين الاقليمي والوطني التي أدت الى تفوق الجامعات الامريكية مقارنة مع تلك الموجودة في امريكا [2]. وقد بدأ الاعتماد أولاً في الولايات المتحدة الأمريكية على اساس فكرة بسيطة نسبياً ومجهود تطوعي من مجموعة صغيرة من المؤسسات التعليمية للاتفاق على معايير تميز الكلية عن المدرسة الثانوية. وعلى مدى خمسة وثمانين عاما الماضية او نحو ذلك، وضع الاعتماد في عملية أكثر تعقيداً من ذلك بكثير واصبح يستخدم لتقييم وتحسين جودة التعليم في الكليات والجامعات والمؤسسات المماثلة [3].

### 3.2. انواع الاعتماد

هناك نوعين من شهادات الاعتماد الأكاديمي متمثلة بالآتي [4].

- الاعتماد المؤسسي
- الاعتماد البرامجي

في حين اتفق بعض الباحثين على ثلاثة انواع للاعتماد الاكاديمي [5-8].

#### 3.2.1. الاعتماد المؤسسي

كرخصة عمل هو تصريح تفي بالمعايير الاساسية لجودة المدخلات والعمليات والمخرجات في النظام التعليمي

#### 3.2.2. الاعتماد البرامجي

هو ترخيص يمنح للكليات والاقسام والبرامج للتحقق من ان هذه البرامج الدراسية للجامعة او الكلية او احد اقسامها هي جزء من جامعة معينة.

#### 3.2.3. الاعتماد المهني

يهتم هذا النوع بالاعتراف بالأشخاص من حيث ممارستهم للمهن المختلفة، مع التركيز بشكل أساس في تمكين الخريج لممارسة مهنته، ويتم منح ذلك من هيئات الاعتماد، أمثل (الاتحادات ونقابات العمال والروابط المهنية مثل المحامي والهندسة والطبية).

### 3.3. أهمية الاعتماد

ان أهمية الاعتماد يعزز من التميز للمؤسسة التعليمية، وتطوير المعايير والقواعد المهمة [9, 10]. لتحسين العملية التعليمية:

- الاعتماد يؤثر على قرارات التمويل التي تتلقاها المؤسسة، إذ تستخدم جهات التمويل الحكومية وكذلك الخاصة الاعتماد كمعيار لتقديم المنح والمساعدات المالية
- يؤثر الاعتماد على نقل الطلاب بين المؤسسات المختلفة، حيث تعتمد الجامعات المحلية والدولية على الاعتماد عند النظر في طلبا تنقل الطلاب وساعات التدريس المعتمدة
- يعد اعتماد هذه المناهج مؤشراً مقبولاً على الصعيد الوطني لضمان جودة المؤسسات التعليمية؛ وينظر الجمهور والطلاب وأصحاب العمل الى الاعتماد بأنه الدليل الاساس على جودة المؤسسات التعليمية
- يبحث الاعتماد إلى ضمان اتاحة المعارف والمهارات الأكاديمية والمهنية اللازمة للبرامج التي تقدمها مؤسسات التعليم المستمر لطلابه.
- يعد الاعتماد عملية تسعى إلى تحسين البرامج الأكاديمية والمهنية من خلال عمليات التدقيق والتقييمات التي تدعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وتسلط الضوء على الابتكارات التي تحققت.
- يمكن الاعتماد مؤسسات التعليم تنفيذ العديد من أشكال النظم التقييم المختلفة، واستخدام نتائج التقييم لتحديد مدى تلبيته لخريجين المعايير الموضوعية.

### 3.4. المعيار الأول إستراتيجية المؤسسة التعليمية

الجامعة هي منظمة لها تأثير استراتيجي على المجتمعات المحلية والعالمية، بما في ذلك السلطة والنفوذ. وهي منظمة معقدة تتكون من عدد كبير من الثوابت، وأهمها الطلبة والتدريسيين والأبنية والمختبرات والمكتبات، إدارة الموارد البشرية وأساليب العمل، وتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال بناء قدرات التكنولوجيا العالية وكفاءة العالية، والسعي إلى تحقيق الهدف المتمثل في نشر المعرفة العلمية [11].

### 3.5. برنامج الاستراتيجية لإدارة الجامعة

ترتبط إدارة الجامعة بأسلوب قيادة الرئيس للجامعة، والعلاقة مع الأساتذة، ومرونة صنع القرار، والتطلع الى المستقبل وتوضيح القيم المضافة للجامعة، إذ يجب ان يتضمن برنامج إدارة الجامعة ما يلي [12].

- توافر خطط استراتيجية طويلة الاجل، تتضمن برامج ومشاريع واستراتيجيات وتنبؤات، لغرض تحسين ما تقدم الجامعات من انجازات.
- إدارة الموارد البشرية وتشجيعهم بطريقة فعالة على المنافسة والابتكار والتفوق.
- توافر هياكل تنظيمية مرنة والمناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الأهداف والابتكارات.
- توافر الرقابة الداخلية على النتائج على وفق مواصفات موحدة، مثل الايزو وإدارة الجودة الشاملة.
- تولى أهمية لنشر الثقافة والمعرفة الوطنية، والتعليم البيئي والسلوكي، والمسؤولية، وأساس القيادة، واتخاذ القرار وحل المشكلات، والعلاقات العامة والمسؤولية الجماعية.
- التركيز على طريقة البحث ونظام الاتصالات.

### 3.6. المكونات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للجامعة

تشكل الخطة الاستراتيجية للجامعة جزءاً من خطة التعليم والبحث العلمي، وهو مكمل لتخطيط الموارد البشرية، وتقييم للاحتياجات والتخصصات المختلفة التي تخدم التنمية. والتخطيط الاستراتيجي للجامعة يتضمن ما يلي [13].

- وضع رسالة لتحديد اهداف الجامعة.
- القيام بتحديد العملاء التي تخدمهم الجامعات، وتلبية احتياجاتهم.
- إيضاح العملية الرئيسية التي تضفي أهمية جوهرية لإشباع الطلاب الخاصة بالعملاء.
- إيضاح معايير الأداء الخاصة بقياس جودة قابلية العمليات كلها التي تعمل على تحقيق قيمة للعملاء.
- توضيح رؤية محددة لأشكال الجامعات وإشكال الخريجين التي تسعى إليه الجامعات، ودراسة المشكلات التي تعيق دون تحقيق هذه الرؤية، لهذا السبب يمكنك توصيل التغييرات التي يتعين إجراؤها على المستوى الجامعي مما يساعد على تطبيق إدارة الجودة.

### 3.7. مفهوم الحوكمة

ان ظهور مفاهيم الحوكمة بالجامعات يعكس في الأونة الأخيرة الأزمات الفعلية التي تمر بها مؤسسات السلطات التنفيذية للطلبة وعضو الهيئة التدريسية، إذ تكون مهامها اتخاذ القرار المتعلق بشؤونهم من غير ان يمارس الطلبة وأعضاء هيئة التدريس الحق في المناقشة أو الاعتراض على هذه القرارات مما يعزز استمرارية التوقف عن المشاركة سواء خارج الجامعة أو

داخلها، ويقال من تطور الجامعات. كمؤسسات أكاديمية يفترض فيها إعادة صياغة الثقافة والتوجهات العرفية والعلمية للمجتمع بعد أن القرار يكون بيد جهة واحدة من المؤسسة الجامعية وباقي الأطراف [14]. والطلاب والتدريسيين عليهم الالتزام بتنفيذ هذه القرارات بدون أي تدخل.

فقد عرفت الحوكمة (Obasi,Nkwagu) بأنها "مجموعة من القواعد والحوافز التي يتم من خلالها توجيه قيادة المؤسسة والسيطرة عليها، للحد من الانتهاكات الاخلاقية التي يمكن أن يقع بها مديروها، من أجل الحفاظ على كفاءة عالية تساعد في الاستثمار على المدى الطويل وتحسين الربحية"[14]. وأشار (غوانمة) بأنها "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء من خلال اختيار الاستراتيجية لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية"[15].

في حين عرفها (خليل عوض)" بالطريقة التي من خلالها توجه أنشطة الجامعة اقسامها العلمية وكلياتها لمتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة وتطوير إدارتها وهيكليها التنظيمي واساليب تقييم ادائها، واساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي " [16].

### 3.8. عوامل نشوء الحوكمة

ذكر [16-20] أن أحد الأسباب لظهور الحوكمة هي:

- التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات في تزايد الأهمية للتكنولوجيا والعلم كاجدى العوامل الأساسية التي تؤثر على انجاز التنمية، في سلسلة متعاقبة للانتقال إلى اقتصاديات المعارف. وقد أدى ذلك إلى المساهمة في توسيع الدور البحثي للجامعات في العديد من دول المتقدمة عن طريق تنوع غير مسبوق لمؤسسات التعليم العالي وهيكلا الإداري والأكاديمي، فضلاً عن إصدار التصنيفات العالمية للجامعات.
- الاهتمام في المسائل الأكاديمية والإدارية، وحدة المنافسة بطريقة ملحوظة بين الجامعات.
- ظهور منتجات جديدة للخدمات في مجال التعليم، وزيادة التنقل الأكاديمي للطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- تنمية المزيد من الأساليب التعليمية الحديثة والتقنية، التي ساهمت في تكوين الجامعات ذات التوجه البحثي، وتتكون بشكل رئيس من مجموعة من المرافق البحثية المتميزة أو الجامعات التي تركز بشكل قطعي على مستوى الدراسات العليا.

### 3.9. مبادئ الحوكمة

إن معرفة مبادئ الحوكمة أمر بالغ الأهمية لنجاح المؤسسة، فقد وضع كل من [21,22]، أن مبادئ الحوكمة في الجامعات هي:

- المبدأ الإشرافي: ويختص هذا البعد بتفعيل الدور الإشرافي ودعم مجلس الإدارة في أداء الإدارة التنفيذية، وإشراك الأطراف المعنية، بما في ذلك مساهمي الأقلية.
- المبدأ الرقابي: ويتضمن تفعيل الرقابة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، فعلى المستوى الداخلي تفعيل الرقابة يشمل تفعيل النظم للرقابة الداخلية والنظم لإدارة الخطر، أما على الصعيد الخارجي؛ فهي اللوائح والقوانين والقواعد وبلوغ الفرص لحملة الأسهم والأطراف ذات المصالح في الرقابة.
- المبدأ الأخلاقي: ويتمثل بخلق البيئة الرقابية وتحسينها من نزاهة وأمانة وبما يتضمنه من القواعد الأخلاقية، ونشر ثقافات الحوكمة على مستويات الإدارة للمؤسسة.
- مبدأ الاتصال وحفظ التوازن: ويتضمن تصميم العلاقات وتنظيمها بين المجالس الإدارية والإدارات التنفيذية من جهة، وأطراف خارجية، ذات المصالح، والجهات الرقابية والإشرافية، أو التنظيمية من جهة أخرى، إذ ينبغي أن يحكم كل من؛ ولاء العلاقات من طرف حملة الأسهم وإدارة المؤسسة. والعدل في علاقات المؤسسة بالتوظيف، والإجماع الوطني في علاقة المؤسسة مع المؤسسات الخاصة، والالتزام في علاقات المؤسسة بالهيئات والمؤسسات الحكومية.
- المبدأ الاستراتيجي: ويتم من خلاله صياغة الاستراتيجية للأعمال، وتشجيع التفكير الاستراتيجي، والنظر للمستقبل بناء على الدراسات الصحيحة واستنباط المعلومات كافة عن الفجوة ما بين أداء الحاضر والماضي، ودراسة العوامل للبيئة الخارجية، وتقييم التأثيرات لمختلفة المعلومات باستناد إلى العوامل للبيئة الداخلية وقياس تبادل التأثيرات فيما بينها.
- مبدأ المساءلة: ويتضمن الإفصاح لأداء المؤسسة وأنشطتها والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانوناً مساءلة المؤسسة.

وسعت بعض الدراسات من عرض مبادئ الحوكمة لتشمل مجموعة من الأسس والمعايير التي تعزز العمل المؤسسي، ولكن في هذه الدراسة اقتصر على ثلاثة مبادئ رئيسية للحوكمة وتم الاتفاق بشأنها من معظم الباحثين والعلماء ويمكن عرضها على النحو التالي:

- الشفافية والحرية: وتعني القدرة على السماح للمعلومات بالتدفق في الاتجاهات كافة ذات المصلحة المباشرة في تلك المعلومات لأطلاع الجميع على ما يجري ويدور داخل الجامعة، وفي الوقت نفسه مراعاة سهولة استخدام وتطبيق ما يتوفر من معلومات فعلا من العاملين في الجامعة. والشفافية هنا تعني الاتصال الى جهتين (الإدارة وأصحاب المصلحة). إذ تعد الحرية من المعايير التي تستخدم لتقييم تطبيقات الحوكمة في الجامعات، فكلما كان هناك انتشار لمناخ الحرية الأكاديمية ساعد ذلك في الرقي بالجامعة، كما يساعد جو الحرية داخل الجامعة على سهولة التعبير عن الأفكار والآراء دون قيود أو عوائق [23].
- المشاركة: وهي إتاحة الفرصة أمام الهيئة الإدارية، والأكاديمية، والطلبة، وأصحاب المصالح للمشاركة في وضع سياسات، وقواعد للعمل في الاختصاصات المختلفة للحياة الجامعية، فضلا عن السماح للجميع بتقديم مبادراتهم وأفكارهم دون ان يكون هناك اقضاء أو تهميش أو تقليل لشأن أي طرف، فالجميع يتمتعون بفرص متساوية، وادراج هذا ضمن السياسات الجامعة.
- المساءلة: وتعني وصول أصحاب المصالح من الافراد والجماعات لمتابعة المعلومات الضرورية التي تمكنهم من متابعة ومساءلة المسؤولين عن سير العمل وظروفه، وأن يكون الجميع أمام الجهات المسؤولة سواسية، ويسمح للجميع أن يعبروا عن مخاوفهم للإدارة، وأن يكونوا ممثلين ضمن الهيئات الإشرافية أو الرقابية، او مجالس الأمناء، دون الاخلال بالقوانين واللوائح ودون التداخل في التخصصات [24].

### 4. الجانب العملي

سيتم في هذه الفقرة عرض نتائج قائمة الفحص وتحليلها وذلك بالاعتماد على الاجابات التي تم الحصول عليها من المقابلات الشخصية والاطلاع على السجلات والوثائق المتعلقة بمعايير الاعتماد المؤسسي الموضوع من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (استراتيجية المؤسسة التعليمية، والحوكمة الإدارية) لجامعتي (الكرخ للعلوم وجامعة الفراهيدي الاهلية) بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف.

#### 4.1. تحليل بيانات قائمة الفحص وتفسير النتائج

يبين الجدول (2) ان نسبة تطبيق معيار استراتيجية المؤسسة التعليمية لجامعة الكرخ للعلوم بلغ (76%) هذا يدل على ان الجامعة لديها رؤية ورسالة موثقة وتحقق اهدافها وتقوم ببناء خطتها على وفق برنامج ينسجم مع اهدافها مع هذا تحتاج الجامعة الى تفعيل قوانين وتشريعات للانتقال من المركزية الى اللامركزية في ادائها المؤسسي وهذا موضح من خلال النسب المنوية لتطبيق عناصر المعيار (الخطة الاستراتيجية، الافاق والاجراءات والتطبيقات) البالغة (86%)، (61%) وتمثل نسبة جامعة الكرخ للعلوم اعلى من نسبة جامعة الفراهيدي البالغة (67%) هذا يدل على توافر الرؤية والرسالة الموثقة والمعلنة التي تحقق الاهداف العملية التي يتم مراقبتها بشكل دوري. على الجامعة المساهمة في تفعيل التشريعات للانتقال من المركزية الى اللامركزية في الاداء المؤسسي موضح من خلال النسب المنوية لتطبيق عناصر المعيار البالغة (71%)، (61%).

الجدول (2) تطبيق معيار استراتيجية المؤسسة التعليمية لجامعة الكرخ للعلوم وجامعة الفراهيدي الاهلية

ت	المؤشرات	الدرجة المخصصة للمؤشر	جامعة الكرخ للعلوم	جامعة الفراهيدي الاهلية
		درجة المقياس المتحققة	درجة المقياس المتحققة	درجة المقياس المتحققة
1	المعيار الأول: استراتيجية المؤسسة التعليمية (7%) العنصر الأول: الخطة الاستراتيجية (42 درجة) تتوفر في المؤسسة التعليمية رؤية ورسالة موثقة وتحقق الاهداف عمليا ويتم مراجعتها دوريا	12	2	12

6	2	6	2	6	تقوم المؤسسة بنشر الرؤية والرسالة و اعلانها
6	1	6	1	12	تحقق الرسالة متطلبات المؤسسة التعليمية والجهات المستفيدة ومتطلبات سوق العمل
6	1	12	2	12	يتم بناء الخطط على وفق برنامج زمني محدد وقاعدة بيانات تكون منسجمة مع رسالة المؤسسة واهدافها بما يحقق التطور والتحسين المستمر
	30 %71	36 %86			درجة العنصر المتحققة النسبة المئوية لدرجة مطابقة العنصر
العنصر الثاني الافاق والاجراءات والتطبيقات (28 درجة)					
6	1	6	1	12	توجد آلية عمل لتقييم الاداء المؤسسي
6	2	6	2	6	تعتمد المؤسسة الدراسات العلمية والميدانية في رسم خارطة الطريق لبناء العمليات التعليمية وتطويرها ومعالجة الخلل
5	1	5	1	10	تسهل المؤسسة التعليمية في تفعيل التشريعات التي تشجع على الانتقال من المركزية الى اللامركزية في الاداء المؤسسي
	17 %61	17 %61			درجة العنصر المتحققة النسبة المئوية لدرجة مطابقة العنصر
	47 %67	53 %76			الدرجة المتحققة للمعيار النسبة المئوية المتحققة للمعيار
	33 %33	24 %24			النسبة المئوية لحجم فجوة المعيار

يبين من الجدول (3) ان نسبة تطبيق معيار الحوكمة في جامعة الكرخ للعلوم بلغ (76%) وهذا يدل على ان الجامعة لديها نظام اداري يتسم بتطبيق اجراءات الحوكمة على وفق معايير الاعتماد المؤسسي وتتسم بالوضوح والشفافية بالقوانين والتشريعات والانظمة والتعليمات وهذا موضح من خلال النسب المئوية لتطبيق عناصر المعيار (القيادة والقدرة، الاخلاقيات والشفافية المؤسسة، بناء وتطوير القدرات، وضوح السياسات والقوانين والانظمة والتعليمات) البالغة (65%، 60%، 69%، 95%، 76%) في حين نسبة تطبيق معيار الحوكمة في جامعة الفراهيدي بلغ (61%) وهي ادنى من نسبة التطبيق في جامعة الكرخ للعلوم وهذا يدل على ضعف اهتمام الجامعة بمشاركة اصحاب المصالح في إعداد التشريعات والقوانين الخاصة بخدمة المجتمع وعدم توفير نظام الضوابط الاخلاقية لاستخدام التقنيات المحاسبية الحديثة وهذا موضح من خلال النسبة المئوية لتطبيق عناصر المعيار البالغة (56%، 75%، 60%، 58%، 64%).

الجدول (3) تطبيق معيار الحوكمة الإدارية لجامعة الكرخ للعلوم وجامعة الفراهيدي الاهلي

ت	المؤشرات	الدرجة المخصصة للمؤشر	جامعة الكرخ للعلوم درجة المقياس المتحققة	جامعة الفراهيدي الاهلية درجة المقياس المتحققة
المعيار الثاني: الحوكمة والإدارة (18%) العنصر الأول: القيادة والإدارة (34 درجة)				
1	توجد هيكل تنظيمية كلية وجزئية ويتم مراجعتها بصورة دورية.	6	2	6
2	تعمل المؤسسة على تطبيق قانون الجامعات بشكل كامل ودقيق.	6	2	3
3	يتوفر دليل مسؤوليات المجالس الاكاديمية وصلاحياتها (الجامعة، الكليات، الأقسام)	4	4	4
4	تمثيل ارباب العمل في مجالس المؤسسة.	6	0	0
5	يوجد توصيف وظيفي موثق للمؤسسة وتشكيلاتها وتجرى مراجعته بصورة دورية.	6	1	3
6	توجد خطة لتحسين الاداء.	6	1	3
	درجة العنصر المحققة النسبة المئوية لدرجة مطابقة العنصر		22 %65	19 %56
العنصر الثاني: الاخلاقيات والشفافية المؤسسة (20 درجة)				
1	تتوافر قواعد السلوك الوظيفي.	4	2	4
2	توجد آلية لاستقطاب العاملين الكفاء والمتميزين.	6	1	6
3	تراعي المؤسسة مبدأ الشفافية والوضوح في التطبيق الكامل للأنظمة وتوفير المعلومات لجميع العاملين.	4	1	2
4	يوجد نظام مالي معن للحوافز في المؤسسة.	6	1	3
	درجة العنصر المخصصة النسبة المئوية لدرجة مطابقة العنصر		12 %60	15 %75
العنصر الثالث: بناء وتطوير القدرات (42 درجة)				
1	تعمل المؤسسة على اشراك ممثلي المجتمع المحلي، والأكاديميين والإداريين والخريجين في وضع خطط التطوير للمؤسسة التعليمية	6	1	3
2	يتوفر نظام لتلقي مقترحات منتسبي المؤسسة التعليمية وشكواهم، وكيفية التعامل معها.	4	2	4
3	يوجد تعريف واضح ومعلن بخدمات المؤسسة التعليمية.	6	1	3
4	توجد معايير لاختيار الجهات الخارجية ذات العلاقة وتصنيفها.	4	2	4
5	تتوافر ضوابط تنظم تعاقد المؤسسة مع الجهات الخارجية المتخصصة أو المعنية.	4	2	4

2	1	2	1	4	6	تعمل المؤسسة على وضع موازنتها على وفق خطة التحسين والتطوير.
3	1	3	1	6	7	يشعر العاملون في المؤسسة التعليمية بالأمن الوظيفي وأنظمة التأمين الصحي.
2	1	2	1	4	8	يتوفر فريق متوازن لبناء القدرات وتطويرها.
2	1	4	2	4	9	يتوفر الاستخدام الأمثل لنظم المعلومات والإدارة الالكترونية المؤسسية.
25		29				درجة العنصر المحققة
%60		%69				النسبة المئوية لدرجة مطابقة العنصر
						العنصر الرابع: وضوح السياسات والقوانين والانظمة والتعليمات (44درجة)
6	2	6	2	6	1	توفر المؤسسة التعليمية نظاماً معلناً وشفافاً يكفل تكافؤ الفرص والعدالة في التعيين والاختيار والمنح والحوافز
2	1	2	1	4	2	توفر المؤسسة التعليمية سياسات موثقة وواضحة وعادلة بشأن إجراءات الترقية.
3	1	6	2	6	3	تعمل المؤسسة التعليمية على اعلان مواصفات الوظائف وشروط التعيين ومعلومات عامة عن المؤسسة ورسالتها وبرامجها.
6	1	12	2	12	4	تعمل المؤسسة التعليمية على نشر معلوماتها (رؤية المؤسسة ورسالتها وبياناتها متضمنة أهدافها والبرامج والمقررات والدرجات الاكاديمية ومتطلبات القبول والتخرج وأعضاء مجالس الجامعة والكليات والاقسام وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة).
6	2	6	2	6	5	توفر المؤسسة للثواب والعقاب في التعليم نظاماً ضوء معايير محددة يضمن عدم التمييز بين الطلاب واحترام مبادئ حقوق الانسان.
2	1	4	2	4	6	يشترك بعض الطلبة في حل المشكلات.
3	1	6	2	6	7	توجد لدى المؤسسة التعليمية ضوابط وقواعد وانظمة مؤثرة في سلوك الطلبة وتكون واضحة ومعلنة.
28		42				درجة العنصر المحققة
%64		%95				النسبة المئوية لدرجة مطابقة العنصر
						العنصر الخامس: الآليات والاجراءات(40درجة)
3	1	6	2	6	1	توفر المؤسسة التعليمية نظام الضوابط الاخلاقية لاستخدام التقنيات الحديثة.
3	1	3	1	6	2	توفر المؤسسة التعليمية أجواء الحرية الاكاديمية (للتدريسيين والاداريين والطلبة) للتعبير عن آرائهم في كل ما يخص قضايا الجامعة.
2	1	4	2	4	3	توجد لدى المؤسسة التعليمية قوانين وتعليمات تؤمن الحماية الفكرية.
3	1	3	1	6	4	توجد لدى المؤسسة التعليمية آليات تقييم دوري ومستمر لسياساتها واجراءاتها ومنتجياتها.
6	2	6	2	6	5	تطبق المؤسسة التعليمية نظام التدقيق الداخلي للجودة وعمليات التقييم الذاتي.
3	1	3	1	6	6	تعمل المؤسسة التعليمية على مقارنة ادائها مع مؤسسات تعليمية عالمية رصينة.
3	1	6	2	6	7	توجد آلية عمل واضحة لدى المؤسسة التعليمية للاستفادة من عمليات التغذية الراجعة.
23		31				درجة العنصر المحققة
%58		%76				النسبة المئوية لدرجة مطابقة العنصر
110		136				الدرجة المتحققة للمعيار
%61		%76				النسبة المئوية المتحققة للمعيار
	%39		%24			النسبة المئوية لحجم فجوة المعيار

4.4. نقاط القوة والضعف للجامعة الكرخ للعلوم وجامعة الفراهيدي الاهلية

يلاحظ الجداول (4)، (5)، (6)، (7).

جدول (4) نقاط القوة لجامعتين الكرخ للعلوم وجامعة الفراهيدي الاهلية

المعيار الاول: استراتيجية المؤسسة التعليمية	نقاط القوة	جامعة الفراهيدي الاهلية	جامعة الكرخ للعلوم
---	------------	-------------------------	--------------------

1. يوجد لدى الجامعة رؤية ورسالة موثقة تحقق متطلبات المؤسسة التعليمية ويتم الاعلان عنها ونشرها	1. لدى الجامعة رؤية ورسالة واهداف موثقة ومعلن عنها ويتم نشرها مراجعتها بشكل دوري
2. وجود قاعدة بيانات تشكل اسس في قسم الدراسات والتخطيط وقسم الموارد البشرية واقسام الجامعة كافة وتقوم الجامعة ببناء خططها على وفق برنامج زمني ينسجم مع رسالة الجامعة ويحقق أهدافها.	2. تعتمد الجامعة توثيق الاجراءات والعمليات الميدانية والعلمية لرسم خارطة طريق لبناء العملية التعليمية
3. تعتمد الجامعة الدراسات العلمية والميدانية في بناء ورسم الطريق لعملياته التعليمية	

جدول (5) نقاط الضعف لجامعة الكرخ وجامعة الفراهيدي الاهلية

المعيار الاول: استراتيجية المؤسسة التعليمية	
جامعة الكرخ للعلوم	جامعة الفراهيدي الاهلية
1. لا تحقق الجامعة متطلبات سوق العمل	1. تفقر رسالة الجامعة على تحقيق متطلبات المؤسسة التعليمية ومتطلبات سوق العمل.
2. قلة مساهمات الجامعة في الانتقال من المركزية الى اللامركزية	2. عدم وجود قاعدة بيانات، والجامعة لا تقوم ببناء خططها على وفق برنامج زمني ينسجم مع رسالة الجامعة ويحقق اهدافها
3. لا توجد خطة تحسين متكاملة لتشكيلات الجامعة كافة مما ينعكس سلبا على الاداء المؤسسي	3. لا تتوفر في الجامعات دراسات والمقترحات الخاصة بالتشريعات والقوانين للانتقال الى اللامركزية
	4. لا توجد خطة تحسين متكاملة لتشكيلات الجامعة كافة مما ينعكس سلبا على الاداء المؤسسي

جدول (6) نقاط القوة لجامعة الكرخ للعلوم وجامعة الفراهيدي الاهلية

المعيار الثاني: الحوكمة والإدارة	
جامعة الكرخ للعلوم	جامعة الفراهيدي الاهلية
1. يوجد في الجامعة نظام إداري وهياكل تنظيمية كلية وجزئية وترجع بشكل دوري وتتلاءم مع حجم نشاط المؤسسة ويضمن تحقيق رسالتها واهدافها الاستراتيجية	1. وجود هيكل تنظيمي للجامعة موضح فيه الاقسام كلها والشعب والوحدات
2. تقوم الجامعة بتطبيق قانون الجامعات بشكل مفصل ودقيق	2. يتوفر لدى الجامعة دليل لتوصيف الوظائف كافة في المستويات الإدارية للجامعة بما فيها مجالس الجامعة والكلية والاقسام
3. يوجد دليل مسؤوليات المجالس الاكاديمية وصلاحياتها	3. تتوفر في الجامعة قواعد السلوك الوظيفي.
4. تتوفر لدى الجامعة قواعد السلوك الوظيفي، مع توافر نظام لتلقي مقترحات منسبها وشكواهم وكيفية التعامل معها	4. مع وجود آلية لاستقطاب العاملين الكفاء والمتميزين
5. يتم استعمال انظمة معلوماتية وبرامج الكترونية متخصصة لأتمتة العمل	5. تعمل الجامعة بمبدأ الشفافية والوضوح في تطبيق الانظمة وتوفير المعلومات للعاملين جميعا
6. توفر الجامعة ضوابط وقواعد مؤثرة في سلوك الطلبة واضحة ومعلن عنها	6. توفر الجامعة نظاما معلنا يكفل تكافؤ الفرص والعدالة في التعيين والاختبار ومنح الحوافز
7. اشراك بعض الطلبة في حل المشكلات	7. تتوفر لدى الجامعة نظام لتلقي مقترحات منسبها وشكواهم وكيفية التعامل معها
8. تتوفر لدى الجامعة نظام للثواب والعقاب ضمن معايير يضمن عدم التمييز بين الطلاب	8. توجد لدى الجامعة قوانين وتعليمات تؤمن الحماية الفكرية
9. توفر الجامعة المجال للتدريسيين والإداريين لإبداء آرائهم وتؤمن الحماية الفكرية	9. تتوفر لدى الجامعة ضوابط مؤثرة في سلوك الطلبة متضمنة الثواب والعقاب ويكفل عدم التمييز واحترام مبادئ حقوق الانسان
10. وجود اجراءات لعمليات التدقيق الداخلي لأي نشاط او اجراء وعمليات التقييم الذاتي لضمان الوصول الى التحسين المناسب	10. تطبق الجامعة نظام التدقيق الداخلي للجودة وعمليات التقييم الذاتي
11. تتوفر لدى الجامعة آلية عمل واضحة للاستفادة من عمليات التغذية الراجعة	11. توفر الجامع نظم لغرض التعاقد مع جهات خارجية متخصصة
12. وجود معايير لاختيار الجهات الخارجية ذات العلاقة وتصنيفها	
13. توفر الجامعة نظاما معلنا وشفافا يكفل تكافؤ الفرص والعدالة في التعيين والاختبار والمنح والحوافز	
14. تقوم الجامعة بإعلان مواصفات الوظائف وشروط التعيين	
15. توفر الجامعة نظم لغرض التعاقد مع جهات خارجية متخصصة	

جدول (7) نقاط الضعف لجامعة الكرخ للعلوم وجامعة الفراهيدي الاهلية

المعيار الثاني: الحوكمة والإدارة	
جامعة الكرخ للعلوم	جامعة الفراهيدي الاهلية
1. ضعف تمثيل ارباب العمل بصنع القرار وعدم مشاركتهم في مجالس الجامعة واشراكهم في خطط التحسين المستقبلية	1. قلة وعي إدارة الجامعة في وضع خطط تحسين الاداء وقلة الاهتمام بوضع ضوابط وتعليمات تسعى الى اشراك ارباب العمل والجهات المستفيدة في خطط التحسين والتطوير
2. قلة فرص التدريب المتوفرة لملاكات ضمان الجودة والاداء الجامعي في المؤسسة وتشكيلاتها واعتماد التدريب الذاتي المحلي	2. لا تعمل الجامعة على التطبيق الكامل والدقيق للقوانين الجامعية
3. عدم وجود آلية لاستقطاب العاملين الكفاء، كما لا يتم على اعلان مواصفات الوظائف وشروط التعيين	3. عدم توافر معايير لاختيار الجهات الخارجية ذات العلاقة وتصنيفاتها
4. عدم توافر نظام مالي معلن للحوافز	4. عدم الاخذ بالمقترحات التي يقدمها الطلاب
5. قلة اهتمام الجامعة على اشراك ممثلي المجتمع المحلي والاكاديمي والإداري والخرجين في وضع خطط التطوير.	5. لا تجري الجامعة عمليات تغذية راجعة للاستفادة من النتائج
6. لا يوجد تعريف واضح ومعلن لخدمات الجامعة مع قلة الاهتمام بالأمن الوظيفي وانظمة الامن الصحي	6. قلة الاهتمام بتوفير التأمين الصحي للعاملين مما يجعلهم لا يشعرون بالأمن الوظيفي
	7. عدم اشراك بعض الطلبة في حل المشكلات
	8. عدم امتلاك الجامعة الى برنامج لبناء قدرات وتطويرها
	9. قلة الاهتمام بتوفير سياسات موثقة وواضحة بشأن اجراءات الترقية، كما لا يوجد نظام مالي معلن للحوافز لذلك تضع الجامعة موازنة بعيدة عن دراسة الاحتياجات المالية



7. عدم امتلاك الجامعة الى برنامج لبناء قدرات وتطويرها
10. لا يتم استخدام نظم المعلومات والإدارة الالكترونية بشكل يسهل الوصول الى المعلومات
8. قلة الاهتمام بتوفير سياسات موثقة وواضحة بشأن اجراءات الترقية
11. عدم اشراك الممثلين عن المجتمعات المحلية والأكاديميين والإداريين والخريجون في تصميم الخطط لتطوير المؤسسات التعليمية
9. لا توفر الجامعة اجواء الحريات الاكاديمية للتدريسين والإداريين والطلبة للتعبير عن آرائهم في كل ما يخص قضايا الجامعة
12. لا توجد ضوابط وقواعد مؤثرة في سلوك الطلبة واضحة ومعلن عنها
10. لا تقوم الجامعة بإجراء مقارنة ادائها مع اداء الجامعات العالمية
13. لا يوجد أليات عملية واضحة للجامعة للاستفادة من عملية التغذية الراجعة، كما لا تقوم بإجراء مقارنة ادائها مع جامعات عالمية
14. لا توفر الجامعة اجواء الحريات الاكاديمية للتدريسين والإداريين والطلبة للتعبير عن آرائهم في كل ما يخص قضايا الجامعة.
15. اهمال الضوابط الاخلاقية لاستخدام التقنيات الحديثة

## 5. الاستنتاجات والتوصيات

### 5.1. الاستنتاجات

1. على الرغم من تطبيق جامعة الكرخ للعلوم وجامعة الفراهيدي الاهلية لمحوري الاعتماد المؤسسي (استراتيجية المؤسسة التعليمية، الحوكمة الإدارية) الا انه على الجامعتين تكثيف جهودها بما يتعلق بعمليات التوثيق بشكل مفصل وصحيح.
2. تفتقر جامعة الفراهيدي الى وضع خطط على وفق برنامج زمني معد مسبقاً مستنداً الى قاعدة بيانات يتوافق مع اهداف الجامعة ويتم تحديثها بشكل دوري لغرض التحسين المستمر
3. تفتقر الجامعتين الى تفعيل التشريع في القوانين التي تشجع على الانتقال من المركزية الى اللامركزية في ادائها المؤسساتي.
4. قلة اهتمام الجامعتين بوضع ضوابط التعليمات التي تحثهم على اشراك ارباب العمل والجهات المستفيدة.
5. تفتقر الجامعتين الى امتلاك برنامج بناء القدرات والتطوير، مع عدم توافر فرص التدريب ملاكات ضمان الجودة والاداء الجامعي في الجامعة وتشكيلاتها واعتماد التدريب المحلي
6. عدم امتلاك جامعة الكرخ للعلوم آلية لاستقطاب العاملين الكفاء والمتميزين.
7. لا تعلن جامعة الفراهيدي عن مواصفات الوظائف وشروط التعيين.
8. تعاني الجامعتين من اغفال الجانب المالي عند وضع موازنة دون الاخذ بالحسبان دراسة الاحتياجات المالية لوضع خطط تحسين الأداء.

### 5.2. التوصيات

1. استمرار العمل للجامعتين على تكثيف العمل في تغطية الاجراءات بشكل موثوق وأكثر تفصيلاً من خلال التطبيق الصحيح لمؤشرات عناصر محوي الاعتماد المؤسسي الموضوعه من الوزارة العراقية للتعليم العالي والبحث العلمي
2. ضرورة وضع خطط على وفق برنامج زمني معد مسبقاً مستنداً الى قاعدة بيانات يتوافق مع اهداف الجامعة ويتم تحديثها بشكل دوري لغرض التحسين المستمر
3. على تشريع القوانين التي تشجع على الانتقال من المركزية الى اللامركزية في اداء المؤسساتي
4. الاهتمام بوضع ضوابط التعليمات التي تحثهم على اشراك ارباب العمل والجهات المستفيدة
5. العمل على توافر برنامج لبناء القدرات والتطوير، مع توافر فرص لتدريب ملاكات ضمان الجودة والاداء الجامعي في الجامعة وتشكيلاتها واعتماد التدريب المحلي وتدريبات من جهات خارجية
6. العمل على توافر آلية لاستقطاب العاملين الكفاء والمتميزين، والعمل على إعلان مواصفات الوظائف وشروط التعيين.
7. السعي نحو الاهتمام الجانب المالي عند وضع موازنة دون الاخذ بالحسبان دراسة الاحتياجات المالية لوضع خطط تحسين الأداء.

### 5.3. اجراءات لتقليص الفجوة

1. تشكيل لجان خاصة مؤلفة من (رئيس الجامعة، مساعد رئيس الجامعة، معاون الشؤون العلمية، وقسم التخطيط) للعمل على بناء الخطط المتعلقة بوضع رسالة ورؤية المؤسسة التعليمية بما يتوافق مع متطلباتها والجهات المستفيدة وسوق العمل
2. وضع أليات وخطط استراتيجية يكون مصادق عليه من رئاسة المؤسسة التعليمية وقسم التخطيط لتفعيل التشريعات التي تسمح بالانتقال من المركزية الى اللامركزية في اتخاذ القرارات.
3. الحوكمة والإدارة
4. تشكيل لجنة من مجلس (الجامعة، الكلية، الأقسام) من اجل إعداد هياكل تنظيمية تحقق اهداف المنظمة ويتم مراجعتها بحسب التغيرات التي تطرأ على المؤسسة التعليمية وإعداد دليل بالمسؤوليات والصلاحيات.
5. على المؤسسة التعليمية القيام بتشكيل لجان تتكون (رئيس الجامعة، معاون الشؤون العلمية، ومعاون الشؤون الإدارية، مدير قسم المالية والقانونية) بتوفير نظام مالي للحوافز لغرض تشجيع الموظفين والهيئات التدريسية على الابداع والتطوير.
6. تشكيل لجان من ذوي الاختصاص (رئيس الجامعة، معاون الشؤون العلمي، معاون الشؤون الإدارية، والعمادات الكليات) بنشر ثقافة اشراك ممثلين من المجتمع وارباب العمل واعضاء هيئة التدريس والموظفين والخريجين لإعداد المقترحات الخاصة بخدمة المجتمع ووضع خطط التحسين والتطوير وشعورهم بانتمائهم للمؤسسة التعليمية.
7. تشكيل لجان من ذوي الاختصاص (مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية، عمداء الكليات) لعقد الندوات والورش تعريفية في ضوابط استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسة التعليمية.

## References

- [1] Al-Rikabi, Huda, (2019), "Assessment of the reality of the application of academic accreditation standards for the axes of faculty members and students in the public and private education sectors / a comparative study of a sample of universities." Technical Master's Thesis in Techniques for Total Quality Management, Administrative Technical College / Baghdad, Iraq .
- [2] Anaper, Saye, Uluçay, Melike & Çabuk, Alper(2013), Accreditation of Online and Distance Learning Programs: Online GIS Education Program Experience, Turkish Online Journal of Distance Education, Vol. 14, No.1.
- [3] Gandhi, M.M.(2013), International Initiatives in Assessment of Quality and Accreditation in Higher Education, International Journal of Educational Planning & Administration, Vol. 3, No.2, pp. 121-138.
- [4] National Quality Assurance and Accreditation. (2004), "The Quality Assurance and Accreditation" Handbook: National Quality Assurance and Accreditation.
- [5] Al-Fatlawi, Majed Jabbar and Al-Rafei, Ali Abboud, 2015, "Analysis of the requirements for academic accreditation according to the (CIPOF) model, an exploratory study in the Administrative Technical College / Kufa and the Technical College / Najaf as a model", Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences, Volume 17, Issue 3, p. 15-52.
- [6] Al Alimi, Tharwat (2018), "The Role of Professional Associations and Unions in Applying Academic Accreditation Standards for Library and Information Science Programs: An Analytical Study in the Light of International and Arab Standards", Library Management -

University of Sharjah, United Arab Emirates.

- [7] Kalantar, Rajab Dashti and Rassouli, Maryam and Elahi, Nasrin and Asadzaker, Marzieh, (2019), "Programmatic Accreditation or Institutional Accreditation? - The Development of Accreditation in Nursing Schools", *Annals of Medical and Health Sciences Research*, Vol 9, Issue 5, pp.(664-671).
- [8] Atiwi, Ali Abdul-Hussain Abdul-Zahra, (2018), "Implementing Iraqi Institutional Accreditation Standards to Improve Education Quality", Technical Master's Thesis in Total Quality Management Techniques, Administrative Technical College / Baghdad, Iraq.
- [9] Rubin, Hank," Leadership Accreditation and Teacher Education, "The American Association of Colleges for Teacher Education, Washington, Dc. 2007.
- [10] Al-Harbi, Qassem bin A'el, (2012), "A comparative study of the systems for accrediting continuing education programs for each of the United States of America and Britain and how to benefit from them in the Kingdom of Saudi Arabia", *Journal of the College of Education, Port Said University*, No. 11, p. 295.
- [11] Sayah, (2014), "Sociology, theoretical and applied studies in the development and modernization of developing societies," Alexandria, University Knowledge House, B.T.
- [12] Al-Zaher, Dia El-Din, (2000), "Our Arab University at the Beginning of the Third Millennium: Challenges and Options", Future Pamphlets, Cairo, Academic Library.
- [13] Owais, Muhammad Zaki, (2007), "Global trends for the development of higher education, an Arab vision", future brochures, Cairo, Academic Library.
- [14] Obasi, Ibiama, Chinedu, Nakwagu, (2017), "Effect Of Corporate Governance on Risk Management of Commercial Banks in Nigeria", *Aricle International Journal Of Finance And Accounting* 6(5), 145-153.
- [15] Gwanmeh, Fadi Fouad Muhammad, (2018), "The reality of the application of governance in Jordanian public universities and the challenges they face", *Al-Quds Open University Journal for Research and Educational and Psychological Studies*.
- [16] Khalil, Rami Najeeb Mahmoud and Awad, Muhammad Saadi, (2017), "The reality of governance at Al-Quds Open University as one of the Palestinian public universities from the point of view of the administrative staff".
- [17] Nasser El-Din, Yaqoub, (2012), "A proposed theoretical framework for university governance and indicators of its application in light of the requirements of total quality", research paper, *University Performance Development Journal*, No. 22, pp. 33-56, Mansoura University, Egypt.
- [18] Al-Farra, Majed, (2013), "The concept of governance and ways to apply it in higher education institutions", a research paper, *The Islamic University Journal for Educational and Psychological Studies*, The Islamic University, Gaza, Palestine
- [19] Ezzat, Ahmed, (2010), "The Concept of University Governance, Its Purpose and Ways of Implementing It", *Legal Research*, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution, Amman: Jordan.
- [20] Al-Raymi, Youssef, (2010), "Administrative Corruption in Universities", Published Master's Thesis, College of Education, Sana'a University, Yemen.
- [21] Al-Kasr, Sherif Awad (2018), "The Role of the Application of Total Quality Standards in Achieving Administrative Governance in Universities" (An Applied Study on Private Universities in Riyadh), *Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences / University of Babylon*.
- [22] Al-Fayez, Haila Butt Abdullah Suleiman, (2020), "A proposed model for the standards of governance of Saudi public universities according to the dimensions of the strategic perspective of governance", Department of Administration and Educational Planning - College of Social Sciences / Imam Muhammad bin Saud Islamic University.
- [23] Al-Harbi, Muhammad bin Muhammad, (2012), "The Degree of Commitment to the Practice of Administrative Transparency in the Academic Departments in the College of Education at King Saud University", *the Specialized International Educational Journal*, Volume 1, Issue 6.
- [24] Selim, Maher Lotfi, (2014), Spreading a culture of governance helps improve university performance, <https://www.alrai.com/article/627348.html>.