



جامعة قطر
QATAR UNIVERSITY



دليل الفاعلية المؤسسية

إعداد

مكتب رئيس الاستراتيجية والتطوير

8 أغسطس 2020

جدول المحتويات

التعريفات	3
1- المقدمة	4
2- نبذة عن جامعة قطر	4
3- الحوكمة	4
4- منهجية الدليل	7
1. التخطيط	7
2. التقييم	8
3. التحسين	8
4. الموازنة	8
5- إطار الفاعلية المؤسسية	8
6- عملية الفاعلية المؤسسية	10
7- عملية التخطيط الاستراتيجي	12
8- عملية إعداد الموازنة	13
9- عملية مخرجات تعلم الطلاب	15
10- عملية مراجعة البرامج الأكاديمية	19
11- عملية مراجعة الوحدات غير الأكاديمية	23

التعريفات

البرنامج الأكاديمي: مجموعة من المقررات الدراسية و/أو المتطلبات التي تؤدي إلى درجة علمية.

العام الأكاديمي: يبدأ في فصل الخريف وينتهي مباشرة بعد فصل الصيف (العام الأكاديمي 2021/2020 يشمل خريف 2020، وشتاء 2021، وربيع 2021، وصيف 2021). لحساب أعداد الخريجين، يبدأ العام الأكاديمي من بداية فصل الصيف وحتى نهاية فصل الربيع (العام الأكاديمي 2021/2020 يشمل صيف 2020، وخريف 2020، وشتاء 2021، وربيع 2021).

مجلس الأمناء: يُعيّن بمرسوم أميرى، ويعمل كسلطة عليا داخل الجامعة. وهو مكلف بتحديد السياسة العامة للجامعة، والإشراف على تنفيذها، بالإضافة إلى الإشراف العام على جميع أنشطتها وأنظمتها. ويمارس المجلس السلطة المؤسسية الكاملة على النحو المنصوص عليه في لوائحه الداخلية أو في السياسات الأخرى إذا رأى أن ذلك مناسب.

لجنة الإدارة التنفيذية: جهة استشارية تساعد رئيس الجامعة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالسياسات، وتضطلع بدور مراقبة الأداء بما يتماشى مع رسالة الجامعة. تضم اللجنة نواب الرئيس والمستشار القانوني العام، ويتراأسها رئيس الجامعة.

أعضاء هيئة التدريس: شاغلو الرتب الأكاديمية بدوام كامل وبدرجة أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومحاضر، ومساعد تدريس. ويمكن استحداث رتب أكاديمية إضافية بعد موافقة مجلس الأمناء.

السنة المالية: تبدأ مع التقويم السنوي، أي: من بداية شهر يناير وتنتهي في نهاية شهر ديسمبر.

الموظفون: جميع موظفي الجامعة بدوام كامل باستثناء أعضاء هيئة التدريس والباحثين ومساعدى الباحثين.

الوحدة: تمثل أي كيان في جامعة قطر مثل الكليات والمراكز والإدارات والمكاتب والأقسام.

مجلس الجامعة: جهة استشارية تساعد رئيس الجامعة ولجنة الإدارة التنفيذية في اتخاذ القرارات على مستوى الجامعة. يضم المجلس نواب الرئيس ومساعدى نواب الرئيس وعمداء وعدداً من المدراء الذين يُرشحهم رئيس الجامعة الذي يتراأس المجلس.

1- المقدمة

تعرف جامعة قطر التقييم بأنه عملية منهجية ومستمرة لجمع المعلومات بهدف تحسين الفاعلية العامة للمؤسسة. وتشمل العملية ما يأتي:

- إعداد رسالة وأهداف مؤسسية واضحة.
- تحديد مخرجات واضحة قابلة للقياس مرتبطة بالأهداف.
- جمع البيانات ومقارنة النتائج.
- استخدام نتائج التقييم لتخصيص الموارد المؤسسية بفاعلية.

وبالفعل تلتزم الجامعة بتنفيذ العمليات التي تضمن فعالية التقييم، الذي يعد الركيزة الأساسية لتميز الجامعة. وعليه في عام 2011، وافقت لجنة الإدارة التنفيذية على عدد من العمليات المصممة لتحديد مسؤوليات الكليات والإدارات وكيفية ترابط الأنشطة ضمن جداول زمنية محددة. ويقع على عاتق كل عميد ومدير ورئيس لجنة دائمة مسؤولية تطبيق العمليات المعتمدة، والتواصل مع مكتب رئيس الاستراتيجية والتطوير عند الحاجة إلى أي مساعدة، أو لتقديم مقترحات لتحسين العمليات.

2- نبذة عن جامعة قطر

بموجب مرسوم أميري صادر عام 1973 أنشئت كلية التربية، وبلغ عدد الملتحقين بها 57 طالبًا و93 طالبةً. في عام 1977، تخرجت الدفعة الأولى في الكلية، وتضمنت 92 خريجًا و106 خريجات. وفي العام نفسه، أسست جامعة قطر لتتضم إلى جانب كلية التربية ثلاث كليات أخرى وهي: كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، كلية العلوم، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وقد أضيفت كلية الهندسة وكلية الإدارة والاقتصاد إلى جانب الكليات الأربع السابقة لمواكبة التغيرات في سوق العمل، ولإتاحة فرص جديدة لطلاب الجامعة. تضم جامعة قطر حاليًا عشر كليات وهي: كلية الآداب والعلوم، كلية الإدارة والاقتصاد، كلية التربية، كلية الهندسة، كلية العلوم الصحية، كلية القانون، كلية الطب، كلية الصيدلة، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، وكلية طب الأسنان. وتلبية احتياجات المجتمع القطري، تطرح جامعة قطر مجموعة من البرامج الأكاديمية: 45 برنامجًا بكالوريوس، 29 برنامجًا ماجستير، 9 برامج دكتوراه، 4 برامج دبلوم، وبرنامج دكتور صيدلي.

يقع حرم جامعة قطر في شمال غرب الدوحة، عاصمة قطر، حيث يؤمّن هذا الموقع سهولة وصول المجتمع إلى الجامعة ومواردها. وبالنظر إلى مرافق الجامعة، نجد أنها قد اعتمدت خطة للتوسع والتجديد والبناء بما يلبي احتياجات البرامج الجديدة، والتغيرات في تركيز بعض البرامج الحالية. كما دعمت هذه الخطة التوسع في الأنشطة البحثية، وتطوير برامج عليا جديدة، بالإضافة إلى تعزيز كفاءة عمليات الجامعة وفعاليتها. كما يجري العمل على تحسين البنية التحتية للطرق والخدمات في كافة أنحاء الحرم الجامعي وتوسيعها؛ وذلك لخلق بيئة عمل ودراسة آمنة ومريحة.

3- الحوكمة

لقد حظيت جامعة قطر باهتمام كبير ورعاية خاصة من قيادة الدولة، والتي تُعدُّ مصدرًا رئيسيًا تستمد منه الجامعة قوتها. وكان حضرة سمو أمير البلاد المفدى هو من يتّأس الإدارة العليا للجامعة. في عام 2005، صدر مرسوم أميري شكّل بموجبه مجلس أمناء جامعة قطر، والذي يرأسه حاليًا نائب أمير الدولة الشيخ عبد الله بن حمد آل ثاني، وبعضوية ممثلين من الهيئات العامة والخاصة.

يقدم مجلس الأمناء دعمًا قويًا للإدارة التنفيذية للجامعة، التي أثبتت أنها المحرك الرئيسي للتحسينات الاستراتيجية. وعلاوة على ذلك، فقد كان المجلس أحد الجهات التي دعمت وشجعت استقلال الجامعة وسيادة قرارها. ومنذ تشكيل المجلس؛ شهدت الموارد المالية للجامعة نموًا كبيرًا. تتمثل مسؤوليات المجلس في الموافقة على التوجهات الاستراتيجية للجامعة وسياساتها والهيكل التنظيمي للوحدات الأكاديمية والإدارية، وموازنتها وتعيين رئيس الجامعة ونوابه، بالإضافة إلى أمور أخرى. ومن

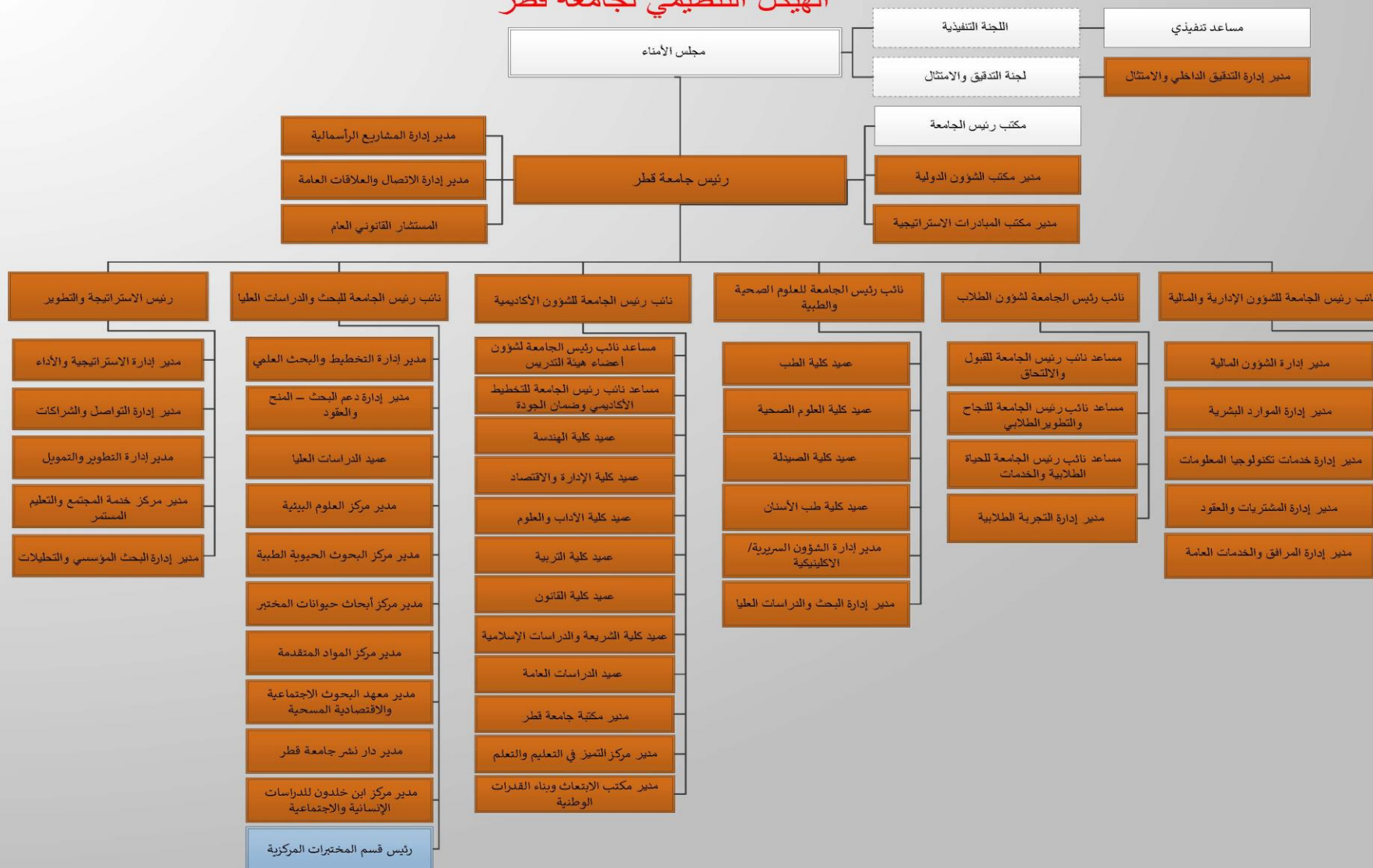
جانب آخر، فإن مسؤولية الإدارة التنفيذية تُتركُ لرئيس الجامعة وفريق الإدارة.

في عام 2015، عُيِّنَ الدكتور حسن بن راشد الدرهم رئيساً للجامعة، ويساعده ستة من النواب الذين يشرفون على العمليات الأساسية والداعمة كما هو موضح في شكل 1، الهيكل التنظيمي المعتمد لجامعة قطر. يُعيَّن عمداء الكليات ومدراء المراكز والإدارات والمكاتب للقيام بالمهام المنوطة بهم والتي تتماشى مع رسالة الجامعة. وقد راجع مجلس الأمناء في عام 2018 الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية الحالية لجامعة قطر واعتمدها.

رؤية الجامعة: "أن تعرف جامعة قطر إقليمياً بتميزها النوعي في التعليم والبحث، وبكونها الخيار المفضل لطلبة العلم والباحثين ومحفزاً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة لدولة قطر."

رسالة الجامعة: "جامعة قطر هي الجامعة الوطنية للتعليم العالي في دولة قطر التي تقدم برامج أكاديمية ذات جودة عالية للتعليم الجامعي والدراسات العليا، وتقوم بإعداد خريجين أكفاء قادرين على المساهمة بفعالية في صنع مستقبل وطنهم وأمتهم، كما تضم نخبة متميزة ومتنوعة من أعضاء هيئة التدريس الملتمزمين بتجويد عملية التعليم وإجراء الدراسات والبحوث ذات الصلة بالتحديات المحلية والإقليمية وتقدم المعرفة، والإسهام الإيجابي في تحقيق احتياجات المجتمع وتطلعاته."

الهيكل التنظيمي لجامعة قطر



شكل 1: الهيكل التنظيمي لجامعة قطر

4- منهجية الدليل

يوضح هذا الدليل مختلف عمليات التخطيط والتقييم للبرامج ووحدات الجامعة مع مراعاة عملية إعداد الموازنة. ولقد أُعدَّ لمساعدة جميع الموظفين وتوعيتهم بهذه العمليات وإرشادهم إلى استكمال عمليات التقييم الخاصة بوحداتهم.

تهدف الفاعلية المؤسسية إلى توضيح ما إذا كانت الكلية أو الإدارة أو البرنامج أو المركز أو المكتب يحقق رسالته مع مراعاة أهدافه المحددة في عمليات التخطيط والتقييم الشاملة والمتكاملة، والتي تركز على تحسين جميع جوانب العمليات. تساعد نتائج الفاعلية المؤسسية الجامعة على فهم مدى جودة تعلم الطلاب وأداء الخدمات التشغيلية.

تتضمن عملية الفاعلية المؤسسية جمع النتائج وتحليلها واستخدامها لتقييم مدى تحقيق أهداف الوحدة والجامعة. وتتطلب الفاعلية القيام بعمليات مستمرة؛ لأنها ليست مهمة لمرة واحدة، وتُطبَّق إجراءات تقييم واضحة ومحددة بشكل منتظم وممنهج لتقييم العمليات المتداخلة بين التخطيط المؤسسي والموارد والقدرات والممارسات، بغايات الأهداف الاستراتيجية للوحدة. كما أنها تقيّم مدى تحقيق الوحدة لغاياتها ومخرجات برامجها وخدماتها. ويمكن للكيانات ذات الصلة استخدام نتائج التقييم لإجراء مزيد من التحسينات.

يتعين على إدارة الوحدات المشاركة في عملية الفاعلية المؤسسية وموظفيها مراعاة الأسئلة الآتية:

- ✓ من نحن؟ [اسم الوحدة، الرسالة، والأهداف العامة]
- ✓ ما الذي نسعى إلى تحقيقه؟ [غايات الوحدة]
- ✓ ما مدى نجاحنا في تحقيق ذلك؟ [الأهداف والنتائج]
- ✓ كيف يمكننا تحسين ما نقوم به؟ [إجراءات لتحسين الأداء بناءً على النتائج]
- ✓ ما هو الدليل الذي يثبت أننا حققنا تحسناً؟ [نتائج الدورة الآتية التي تبين الأداء الذي تم تحسينه]

تستند الفاعلية المؤسسية على أربع ركائز رئيسية وهي: التخطيط، والتقييم، والتحسين، والموازنة.

1. التخطيط

التخطيط هو الطريق الذي يساعد الإدارة على قيادة المؤسسة من وضعها الحالي إلى المكانة التي تطمح إليها في المستقبل كما هو موضح في رسالتها ورؤيتها. تتم عملية التخطيط من خلال التعاون بين إدارة المؤسسة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين لإعداد خطة تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بالموارد المتاحة. ويتم التخطيط على كلا المستويين المؤسسي والإداري. تتضمن عملية التخطيط الإجراءات الآتية:

- تحديد الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها على المستوى المؤسسي بناءً على المعلومات التي جُمعت على مستوى الوحدة.
- تحديد الأولويات السنوية لتحقيق الغايات على مستوى المؤسسة والوحدة.
- اتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الغايات والأولويات.
- تنفيذ الإجراءات المتخذة ومراقبتها لتحقيق الغايات المحددة.

تعدّ خطة الجامعة خطة شاملة تعتمد على أنشطة الوحدات. حيث تقوم كل وحدة بتطوير خطتها الاستراتيجية التي توفر بيانات حول أداء خطة الجامعة. ولتقييم الخطة بشكل سنوي، تحدد الوحدة غاياتها بما يتناسب مع مدة خطتها ويتمشى مع خطة الجامعة السنوية. بالإضافة إلى ذلك، لا بد للوحدة من مراعاة نتائج مخرجات التقييم للدورة السابقة عند إعداد خطتها السنوية.

2. التقييم

التقييم هي عملية مستمرة لجمع المعلومات وتقييمها واستخدامها لتحديد مدى تحقيق الوحدات لأهدافها، ومدى مواءمة النتائج مع رسالة الجامعة. يتم التقييم في جامعة قطر من خلال عدة آليات منها: عملية التخطيط الاستراتيجي ومخرجات تعلم الطلاب اللتان تُنفذان سنويًا؛ أما البرامج الأكاديمية وعملية مراجعة الوحدات غير الأكاديمية فنراجع مرة كل خمس سنوات. بجهودٍ جماعيةٍ من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة والموظفين، تقوم الجامعة بجمع الأدلة المتعلقة بتعلم الطلاب، ومعرفة مدى تحقيق المقررات والبرامج والوحدات الإدارية والبحثية للنتائج المتوقعة، ورصد مدى تحقق الرسالة والأهداف المؤسسية. ومن خلال عملية التقييم، يتم استخدام النتائج لتعزيز وتحسين البرامج والخدمات الحالية. وما لم يستند التقييم على البحث المستمر بغرض التحسين من خلال القياس والتحليل، فلن يكون للتقييم جدوى وقيمة.

3. التحسين

التحسين هو عملية وضع الوحدات لخطط علاجية بناءً على نتائج التقييم السنوي وتوصيات لجنة الفاعلية المؤسسية. تهدف خطة التحسين إلى تعزيز أداء الجامعة وإنهاء عملية التقييم. وتتم متابعة توصيات لجنة الفاعلية المؤسسية مرتين سنويًا لضمان تنفيذ الوحدات لتوصيات اللجنة بشكل فعال.

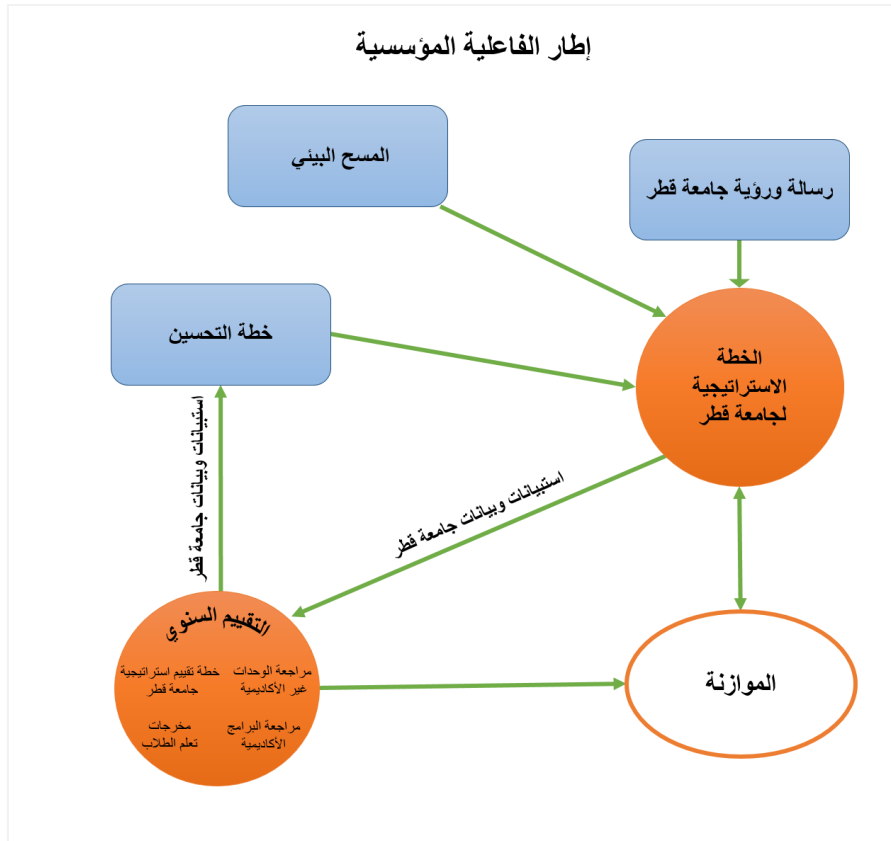
4. الموازنة

الموازنة هي بيان تقديري تفصيلي يتضمن الإيرادات التي يتوقع أن تحصل عليها الجامعة، والنفقات التي سيتم إنفاقها خلال السنة المالية. وتتولى الوحدات مسؤولية طلب الموازنة الخاصة بها بعد تقييم أدائها كما هو مبين في نتائج خطتها. وتعرف الموازنة على أنها متطلبات الوحدة اللازمة لتنفيذ مهامها الأساسية وتحقيق غاياتها.

يركز هذا الدليل على إيضاح كيفية تفاعل وتكامل هذه العمليات الرئيسية الأربع مع بعضها البعض لتعزيز الفاعلية في وظائف الجامعة. ولذلك يبدأ الدليل بتوضيح إطار الفاعلية المؤسسية، ثم يعرض عمليات التقييم التي تعدّ جزءًا من التخطيط والتقييم والتحسين وإعداد الموازنة. وتتضمن كلٌّ من عمليات التقييم مهام ومسؤوليات وجدول زمنية خاصة بها. وتتوقع الجامعة من الموظفين في الكليات والإدارات والمراكز والكيانات الأخرى أن يدركوا تمامًا عمليات التقييم ويتحملوا مسؤولياتهم وفقًا لذلك. ونظرًا لطبيعة الاعتماد المتبادل بين الوحدات، فإن اتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب أمر بالغ الأهمية لضمان نجاح الفاعلية على مستوى الجامعة.

5- إطار الفاعلية المؤسسية

وافقت لجنة الإدارة التنفيذية في ربيع 2011 على النسخة الأولى من إطار الفاعلية المؤسسية، ولقد روجع ووفقَ عليه في خريف 2020. وعلى الرغم من استمرار وحدات الجامعة في التخطيط والتقييم والتحسين لأدائها منذ فترة طويلة، إلا أن الإطار المعتمد يُلزم الوحدات بتنفيذ العمليات بفاعلية من خلال الاستفادة من الموارد المتاحة. يوضح شكل 2 إطار الفاعلية المؤسسية المعتمد، والذي يوضح مسار العمل وتفاعل المعلومات بدءًا من رسالة الجامعة ورؤيتها ووصولًا إلى خطة التحسين.



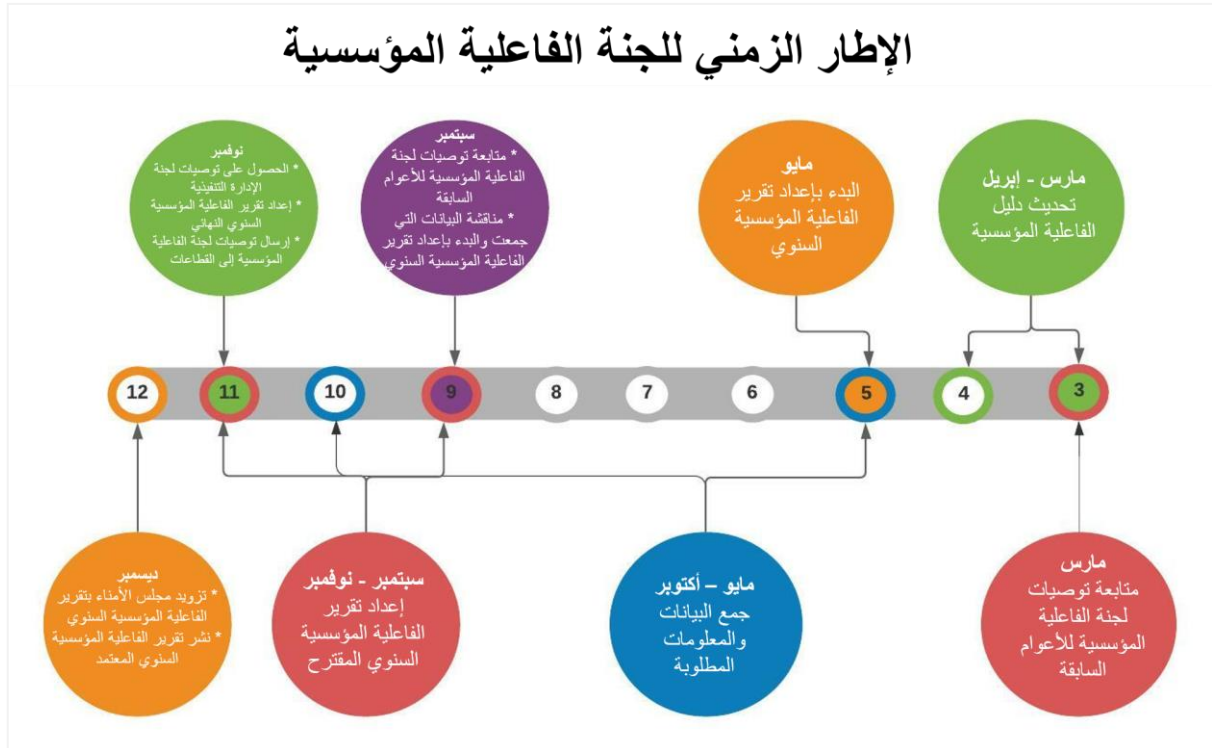
كما دُكر آنفًا، إن الغرض من إطار الفاعلية المؤسسية هو إيضاح طريقة تقييم الجامعة لأدائها في ضوء رسالتها ورؤيتها، بالإضافة إلى كيفية استخدامها لنتائج التقييم لتحسين عملياتها. وتعدّ الفاعلية آلية مترابطة ومتكاملة ومتعددة المستويات والقطاعات، والتي يمكن أن تكون منظمة من خلال التخطيط والتنفيذ وإعداد التقارير والتقييم والتحسين. يمكن تلخيص الإطار من خلال العمليات الآتية:

- تحدد جامعة قطر الرسالة والرؤية والتي تنصب في الخطة الاستراتيجية لجامعة قطر.
- يُسهم المسح البيئي في إثراء الخطة الاستراتيجية للجامعة ليُراعى خلال مرحلة التقييم السنوي. يتضمن المسح البيئي معلومات وبيانات داخلية وخارجية متعلقة بالمجتمع القطري مثل: التركيبة السكانية، ووجود جامعات خاصة وشبه حكومية أخرى في الدولة، إلخ.
- تتضمن الخطة الاستراتيجية لجامعة قطر الخطط الاستراتيجية والتشغيلية السنوية لجميع القطاعات الرئيسية في الجامعة، ويمكن تقييمها سنويًا من خلال التقييم السنوي مع مراعاة استبانات وبيانات جامعة قطر.
- تتكون استبانات وبيانات جامعة قطر من الاستبانات المؤسسية والإدارية والأكاديمية.
- تُراعى الخطط الاستراتيجية والتشغيلية السنوية عند إعداد الموازنة لتحديد ما إذا كانت الموازنة المخصصة كافية لتنفيذ خطط الجامعة. وفي حالة تجاوزت الموازنة المطلوبة السقف المحدد، تقوم الجامعة بمراجعة خطتها وفقًا للموازنة المتاحة.
- يشمل التقييم السنوي مخرجات تعلم الطلاب، ومراجعة البرامج الأكاديمية، ومراجعة الوحدات غير الأكاديمية، وخطة تقييم استراتيجية جامعة قطر. يتم استخدام نتائج عملية التقييم لإعداد خطة التحسين للعام القادم، وتُراعى استبانات وبيانات جامعة قطر خلال هذه الخطوة.
- تُراعى خطة التحسين عند إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة للعام القادم لتحسين فاعلية الجامعة.
- تعدّ مخرجات عملية الفاعلية المؤسسية مدخلات لدورة الخطة الاستراتيجية الخمسية.

6- عملية الفاعلية المؤسسية

تسلط عملية الفاعلية المؤسسية للجنة الإدارة التنفيذية الضوء على الإنجازات التي حُقِّقت وأي معوقات ناتجة عن أداء الوحدات واللجان الرئيسية. وتسير عملية الفاعلية المؤسسية لجنة الفاعلية المؤسسية، والتي شكَّلت بقرار رئيس الجامعة في عام 2010، ويُعاد تشكيلها سنويًا. تتضمن اللجنة ممثلين من داخل الجامعة وخارجها ممن يسهمون بفاعلية في عمل اللجنة. وتمارس اللجنة عملها جنبًا إلى جنب مع مجتمع الجامعة لتعزيز ثقافة الفاعلية المؤسسية. وعليه فإن عمل اللجنة تعاوني وإطاره الزمني يتماشى مع التقارير التي تُجمَع من مختلف الوحدات واللجان. يوضح شكل 3 الإطار الزمني والإجراءات للجنة الفاعلية المؤسسية. في حين يسلط جدول 1 الضوء على الإطار الزمني والإجراءات التفصيلية للجنة. بالإضافة إلى ذلك، فإن اللجنة مكلفة بتوفير القيادة لتقديم التوجيه العام والدعم اللازم لتعزيز فعالية الجامعة. وتؤدي اللجنة دورًا استشاريًا ورقابيًا وتنسيقًا وتنظيميًا خلال عملية الفاعلية المؤسسية. كما تقدم اللجنة المشورة للجنة الإدارة التنفيذية بشأن تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة قطر وتقييمها، وجميع جوانب التقييم المؤسسي. تشمل مسؤوليات اللجنة تقييم المسح البيئي، وتقييم التقييمات السنوية، وإعداد خطط التحسين. تستخدم اللجنة الرسالة والرؤية والخطة الاستراتيجية لجامعة قطر ونتائج إعداد الموازنة كمدخلات لمساعدتها في إنجاز مسؤولياتها الآتية:

- مراجعة مؤشرات الفاعلية المؤسسية وتحليلها مثل: تقييم نتائج مخرجات تعلم الطلاب والمؤشرات الأخرى المذكورة في الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- مراجعة النتائج والتقارير التي تقدمها الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية، بما في ذلك تقارير التقدم المحرز في الخطط الاستراتيجية وخطط العمل.
- إعداد تقرير الفاعلية المؤسسية السنوي ليؤخَذَ بالجسبان عند إعداد الموازنة في شهر أكتوبر من كل عام.
- تقديم توصيات إلى لجنة الإدارة التنفيذية لاستمرار التحسين في الحرم الجامعي بناءً على نتائج عمليات الفاعلية المؤسسية.
- إيصال نتائج جهود الفاعلية المؤسسية لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من أجل تحفيز المساءلة والشفافية.
- العمل مع مجتمع جامعة قطر لتحقيق متطلبات الاعتماد المؤسسي.
- مرجع ومصدر لجهود الفاعلية المؤسسية في الحرم الجامعي.



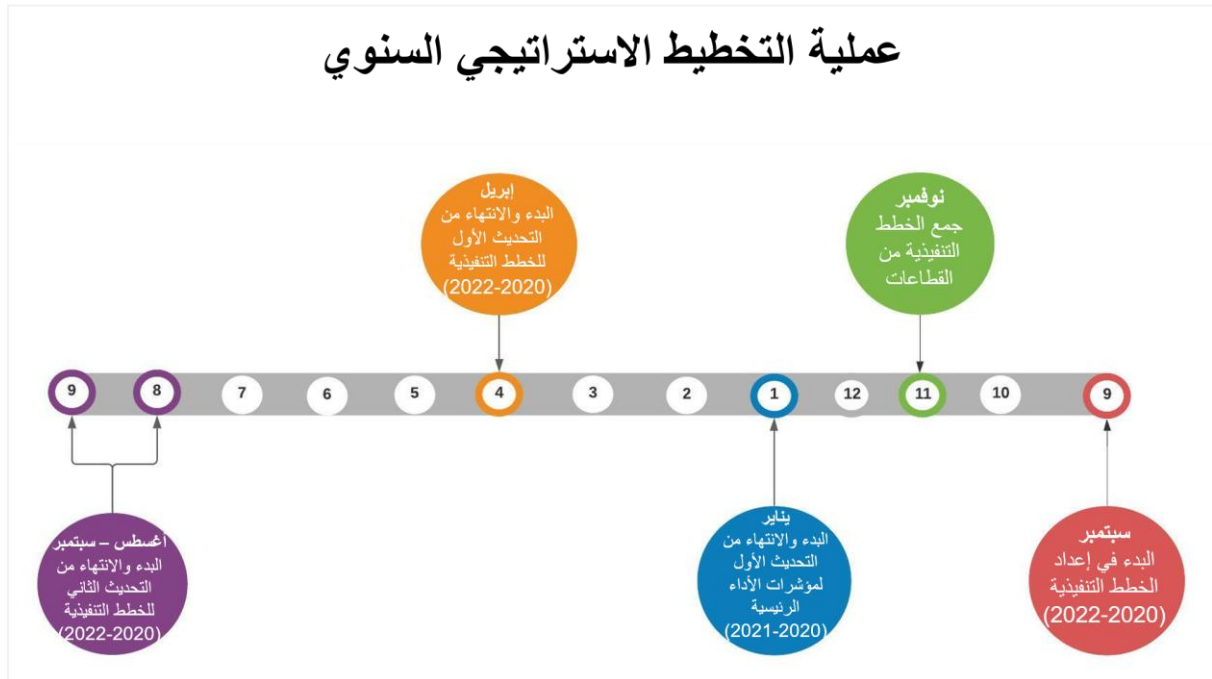
شكل 3: الإطار الزمني والإجراءات للجنة الفاعلية المؤسسية

الشهر	الهدف	المدخل	العملية	المخرج
مارس- إبريل	تحديث دليل الفاعلية المؤسسية	مستندات الإجراءات والعمليات المذكورة في دليل الفاعلية المؤسسية المحدث	تحديث دليل الفاعلية المؤسسية حسب المستندات التي تم جمعها من الجهات المعنية	دليل الفاعلية المؤسسية المحدث
مارس	متابعة توصيات لجنة الفاعلية المؤسسية للأعوام السابقة	بريد إلكتروني للتذكير	إرسال التذكير الأول لمتابعة توصيات لجنة الفاعلية المؤسسية للأعوام السابقة	خطط العمل
مايو	البدء بإعداد تقرير الفاعلية المؤسسية السنوي	بريد إلكتروني/طلب رسمي	إرسال بريد إلكتروني إلى قطاعات الجامعة لطلب البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد تقرير الفاعلية المؤسسية السنوي	لا يوجد
مايو- أكتوبر	جمع البيانات والمعلومات المطلوبة	لا يوجد	جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من الجهات المعنية	البيانات والمعلومات
سبتمبر	متابعة توصيات لجنة الفاعلية المؤسسية للأعوام السابقة	بريد إلكتروني للتذكير	إرسال التذكير الثاني لمتابعة توصيات لجنة الفاعلية المؤسسية للأعوام السابقة	خطط العمل
	مناقشة البيانات التي جُمعت والبدء بإعداد تقرير الفاعلية المؤسسية السنوي	البيانات والمعلومات	مناقشة البيانات التي جُمعت والبدء بإعداد تقرير الفاعلية المؤسسية السنوي	لا يوجد
سبتمبر- نوفمبر	إعداد تقرير الفاعلية المؤسسية السنوي المقترح	خطط العمل والبيانات والمعلومات	إعداد تقرير الفاعلية المؤسسية السنوي وإدراج خطط عمل تنفيذ توصيات لجنة الفاعلية المؤسسية خلال الأسبوع الأول من نوفمبر	النسخة النهائية لتقرير الفاعلية المؤسسية السنوي المقترح
نوفمبر	الحصول على توصيات لجنة الإدارة التنفيذية	النسخة النهائية لتقرير الفاعلية المؤسسية السنوي المقترح	عرض تقرير الفاعلية المؤسسية السنوي على لجنة الإدارة التنفيذية خلال الأسبوع الثاني من شهر نوفمبر	التوصيات والآراء
	إعداد تقرير الفاعلية المؤسسية السنوي النهائي	التوصيات والآراء	تحديث تقرير الفاعلية المؤسسية السنوي بناءً على توصيات لجنة الإدارة التنفيذية وأرائها خلال الأسبوع الثالث من نوفمبر	تقرير الفاعلية المؤسسية السنوي المعتمد
	إرسال توصيات لجنة الفاعلية المؤسسية إلى إدارة الشؤون المالية	توصيات لجنة الفاعلية المؤسسية	إرسال توصيات لجنة الفاعلية المؤسسية إلى إدارة الشؤون المالية لئلا تراعى خلال عملية إعداد الموازنة	لا يوجد
	إرسال توصيات لجنة الفاعلية المؤسسية إلى القطاعات المعنية	توصيات لجنة الفاعلية المؤسسية	إرسال توصيات لجنة الفاعلية المؤسسية إلى القطاعات المعنية للتنفيذ	لا يوجد

لا يوجد	تزويد مجلس الأمناء بتقرير الفاعلية الموسمية السنوي	تقرير الفاعلية الموسمية السنوي المعتمد	تزويد مجلس الأمناء بتقرير الفاعلية الموسمية السنوي	ديسمبر
لا يوجد	نشر تقرير الفاعلية الموسمية السنوي المعتمد على موقع الجامعة	تقرير الفاعلية الموسمية السنوي المعتمد	نشر تقرير الفاعلية الموسمية السنوي المعتمد	

7- عملية التخطيط الاستراتيجي

يعدّ التخطيط الاستراتيجي عملية تعاونية، يُبنى من خلالها اتفاق مشترك بين قيادة الجامعة حول المكانة والطموح الذي تسعى الجامعة إلى تحقيقه، مع الأخذ بالحسبان التدابير اللازمة للنجاح وتحقيق الأهداف بالإضافة إلى مراعاة تدابير مواجهة المخاطر للسير قدماً في هذا التوجه. توضح عملية التخطيط الاستراتيجي الأولويات الاستراتيجية للجامعة وتحدد كيفية مساهمة الموارد البشرية والمالية المتوفرة في تحقيق تلك الأولويات. تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي قبل سنة ونصف من الدورة وذلك مراعاةً لحجم الجامعة الكبير. مدة الخطة الحالية لجامعة قطر 4 سنوات أي من العام الأكاديمي 2019/2018 وحتى العام الأكاديمي 2022/2021. وتتضمن خمس استراتيجيات أساسية وهي: التعلم والتعليم، التجربة الطلابية، البحث العلمي والارتقاء بالمعرفة، التميز المؤسسي، والمشاركة المجتمعية. بالإضافة إلى ذلك، فقد انتهجت استراتيجية تمكين عامة واحدة تتداخل مع أهداف الجامعة. ومن خلال وضع هذه الاستراتيجيات، تسعى الجامعة إلى تحقيق 6 غايات استراتيجية وهي: التحول في التعليم العالي في قطر، التميز في التعليم، تميز الخريجين، التميز في البحث العلمي، التميز المؤسسي، والتميز في المشاركة المجتمعية. وتضم هذه الغايات في طياتها 20 هدفاً استراتيجياً و40 مبادرة استراتيجية و56 مؤشر مؤسسي. وقد وضعت الجامعة مؤشرات الأداء الرئيسية، لقياس الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجامعة لتحقيقها بحلول العام 2022. ويعتمد مبدأ العمل في مجال التخطيط الاستراتيجي على التفاعل بين مختلف قطاعات الجامعة المتمثلة في: البحث والدراسات العليا، شؤون الطلاب، العلوم الصحية والطبية، الشؤون الأكاديمية، الشؤون الإدارية والمالية، والاستراتيجية والتطوير. يوضح شكل 4 الإطار الزمني والإجراءات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي السنوي.



يعين كل قطاع ممثلاً عنه ليتولى مسؤولية تسليم التقدم المحرز في الخطة التنفيذية إلى إدارة الاستراتيجية والأداء. يوجه مكتب الاستراتيجية والتطوير القطاعات بمراجعة خططها الاستراتيجية مرةً في السنة لضمان الحفاظ عليها بشكل جيد وتحديثها باستمرار. خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، تجتمع اللجنة التوجيهية للاستراتيجية مرة واحدة على الأقل في

الشهر لمناقشة الخطة الاستراتيجية للجامعة واعتمادها وإعطاء التوجيهات بشأن تنفيذها. يسلط جدول 2 الضوء على الإطار الزمني والإجراءات التفصيلية لعملية التخطيط الاستراتيجي السنوي.

جدول 2: الإطار الزمني والإجراءات التفصيلية لعملية التخطيط الاستراتيجي السنوي

الشهر	الهدف	المدخل	العملية	المخرج
سبتمبر	البدء في إعداد الخطط التنفيذية (2022-2020)	الخطة الاستراتيجية (2022-2018)	مراجعة الخطة الاستراتيجية وتقييم الأولويات (2022-2018)	الخطة التنفيذية العامة (2022-2020)
نوفمبر	جمع الخطط التنفيذية من القطاعات	الخطة التنفيذية العامة (2022-2020)	جمع الخطط التنفيذية من القطاعات	الخطط التنفيذية للقطاعات (2022-2020)
يناير	البدء والانتهاج من التحديث الأول لمؤشرات الأداء الرئيسية (2021-2020)	بريد إلكتروني رسمي	البدء والانتهاج من التحديث الأول لمؤشرات الأداء الرئيسية (2021-2020)	نتائج تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية
إبريل	البدء والانتهاج من التحديث الأول للخطط التنفيذية (2022-2020)	بريد إلكتروني رسمي	البدء والانتهاج من التحديث الأول للخطط التنفيذية (2022-2020)	نتائج التحديث الأول للخطط التنفيذية (2022-2020)
أغسطس- سبتمبر	البدء والانتهاج من التحديث الثاني للخطط التنفيذية (2022-2020)	بريد إلكتروني رسمي	البدء والانتهاج من التحديث الثاني للخطط التنفيذية (2022-2020)	نتائج التحديث الثاني للخطط التنفيذية (2022-2020)

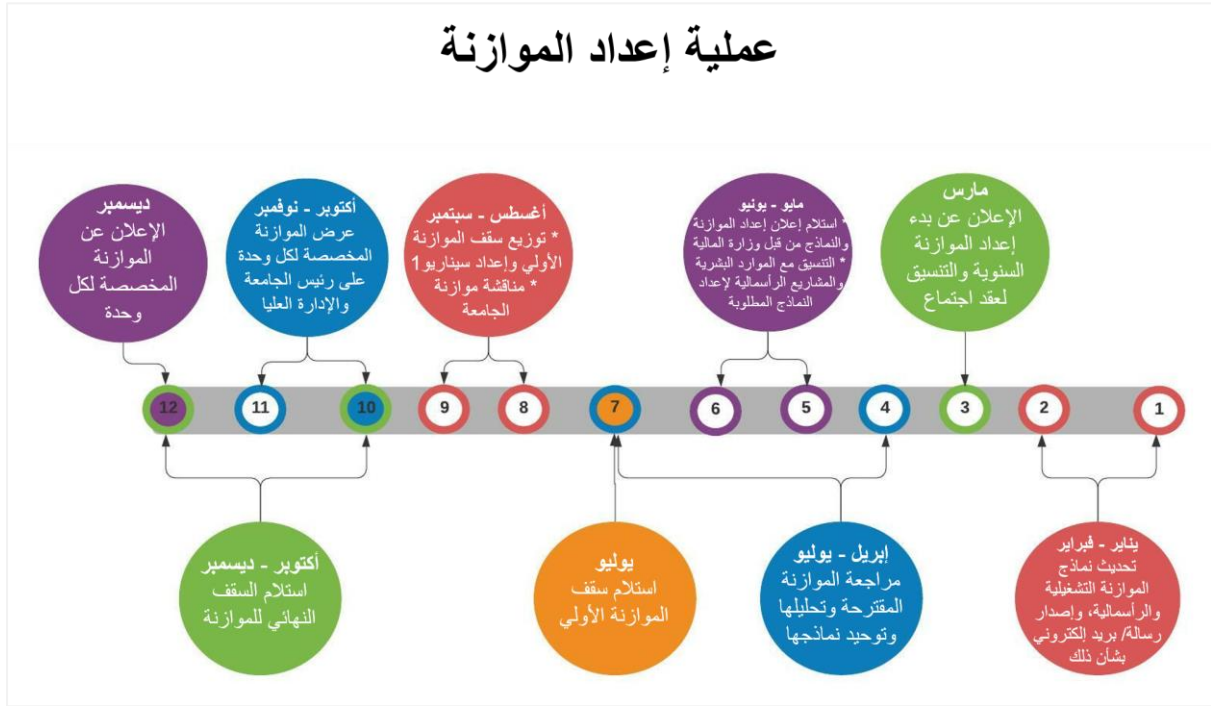
8- عملية إعداد الموازنة

تعدّ عملية إعداد الموازنة عملية تعاونية تحدد الجامعة من خلالها مستوى النفقات المتوقعة على مستوى الوحدة للتمويل الذي ستخصصه وزارة المالية.

يمكن تلخيص عملية إعداد موازنة الوحدة بالمرحل الآتية: (أ) إعداد كل وحدة لطلبات الموازنة، (ب) مناقشة طلبات الموازنة على مستوى الجامعة، (ج) اعتماد وزارة المالية الموازنة، (د) تخصيص الموازنة المعتمدة على الجهات، (هـ) اعتماد الإدارة العليا ورئيس الجامعة للموازنة المخصصة.

تبدأ إدارة الشؤون المالية عملية إعداد الموازنة بالإعلان عن بدء عملية إعداد الموازنة السنوية لجميع وحدات الجامعة، وتقوم بالتنسيق لعقد اجتماع أولي مع أصحاب الموازنة. تشكّل لجنة للموازنة في كل قطاع، مكلفة بالتنسيق بعملية الموازنة عبر الوحدات التابعة للقطاع وكذلك التابعة للقطاعات الأخرى عند الضرورة. بعد ذلك، تبدأ إدارة الشؤون المالية بمراجعة مقترحات الموازنة المستلمة من جميع الوحدات وتحليلها وتوحيدها. من ثم تتلقى إدارة الشؤون المالية سقف الموازنة الأولي من وزارة المالية. وتقوم الإدارة بعد ذلك بتوزيع سقف الموازنة الأولي والموازنة المقترحة في حسابات وزارة المالية لجميع أبواب الموازنة في مشروع الموازنة. وتتلقى الجامعة سقف الموازنة النهائي من وزارة المالية قبل نهاية العام المالي. وخلال الفترة نفسها، تعرض إدارة الشؤون المالية مخصصات الموازنة لكل وحدة على الإدارة العليا ورئيس الجامعة للاعتماد والتعديل عند الحاجة. وبعد الحصول على الاعتماد النهائي، تعلن إدارة الشؤون المالية عن تخصيص الموازنة لكل وحدة.

يوضح شكل 5 الإطار الزمني والإجراءات الرئيسية لعملية إعداد الموازنة.



شكل 5: الإطار الزمني والإجراءات الرئيسية لعملية إعداد الموازنة

لقد اعتمدت جامعة قطر نهجاً حديثاً يربط بين إعداد الموازنة والتخطيط الاستراتيجي، ولكن ستكون هذه منهجية أساسية في المستقبل. ويتعين على كل وحدة مراجعة أداء خطتها الاستراتيجية قبل تسليم طلب الموازنة للسنة المالية القادمة. وستراعى نتائج الأداء الاستراتيجي في عملية إعداد الموازنة واتخاذ القرارات. يوضح جدول 3 الإطار الزمني والإجراءات التفصيلية لعملية إعداد الموازنة.

جدول 3: الإطار الزمني والإجراءات التفصيلية لعملية إعداد الموازنة

الشهر	الهدف	المدخل	العملية	المخرج
يناير - فبراير	تحديث نماذج الموازنة التشغيلية والرأسمالية وإصدار رسالة/بريد إلكتروني بشأن ذلك	النماذج المقترحة	تحديث نماذج الموازنة التشغيلية والرأسمالية المقترحة بالتنسيق مع إدارة الاستراتيجية والأداء والإدارات المركزية	نماذج الموازنة التشغيلية والرأسمالية النهائية، رسالة/بريد إلكتروني
مارس	الإعلان عن بدء إعداد الموازنة السنوية والتنسيق لعقد اجتماع أولي مع أصحاب الموازنة	نماذج الموازنة وملخص لتقرير الموازنة والنفقات خلال 3 سنوات	الإعلان عن بدء عملية إعداد الموازنة السنوية لكافة وحدات الجامعة مع إرفاق نماذج الموازنة وملخص تقرير الموازنة والنفقات خلال 3 سنوات، وعقد اجتماع أولي مع أصحاب الموازنة لجمع نماذج الموازنة التي عُيِّنَت	نماذج الموازنة المقترحة التي عُيِّنَت
إبريل - يوليو	مراجعة الموازنة المقترحة وتحليلها وتوحيد نماذجها	نماذج الموازنة المقترحة التي عُيِّنَت	مراجعة الموازنة المقترحة المُستلمة من الوحدات وتحليلها وتوحيد نماذجها، والتنسيق لعقد اجتماع مع أصحاب الموازنة عند الحاجة	الموازنة النهائية المقترحة

إعلان إعداد الموازنة ونماذج وزارة المالية	استلام إعلان إعداد الموازنة ونماذج الرواتب والأجور والمشاريع الرأسمالية من قبل وزارة المالية	لا يوجد	استلام إعلان إعداد الموازنة والنماذج من قبل وزارة المالية	مايو- يونيو
الميزانيات النهائية للمرتبات والأجور والمشاريع الرأسمالية	التنسيق مع كل من إدارة الموارد البشرية لإعداد موازنة الرواتب والأجور وإدارة المشاريع الرأسمالية لإعداد موازنة المشاريع الرأسمالية	نماذج موازنة وزارة المالية	التنسيق مع إدارة الموارد البشرية وإدارة المشاريع الرأسمالية لإعداد النماذج المطلوبة	
مقترح موازنة الجامعة المعدل	استلام سقف الموازنة الأولي من قبل وزارة المالية	الموازنة المقترحة على مستوى الجامعة	استلام سقف الموازنة الأولي	يوليو
الموازنة المخصصة لكل باب وفق حساب وزارة المالية	توزيع سقف الموازنة الأولي وسيناريو 1 (الموازنة المقترحة) في حسابات وزارة المالية لجميع الأبواب وإرسال نماذج الموازنة بعد موافقة رئيس الجهة (جامعة قطر)	مقترح موازنة الجامعة المعدل	توزيع سقف الموازنة الأولي وإعداد سيناريو 1 من خلال برنامج (ماليه) وإرسال نماذج الموازنة	أغسطس-سبتمبر
لا يوجد	مناقشة موازنة جامعة قطر مع وزارة المالية	الموازنة المخصصة لكل باب وفق حساب وزارة المالية	مناقشة موازنة جامعة قطر	
السقف النهائي للموازنة من وزارة المالية	استلام السقف النهائي للموازنة من قبل وزارة المالية	لا يوجد	استلام السقف النهائي للموازنة	أكتوبر- ديسمبر
الموازنة المخصصة المعتمدة لوحدات جامعة قطر	عرض الموازنة المخصصة لكل وحدة على رئيس الجامعة والإدارة العليا للاعتماد والتعديل عند الحاجة	السقف النهائي للموازنة من وزارة المالية	عرض الموازنة المخصصة لكل وحدة على رئيس الجامعة والإدارة العليا	أكتوبر- نوفمبر
إعلان	إعلان عن الموازنة المخصصة لكل وحدة	الموازنة المخصصة المعتمدة لوحدات جامعة قطر	الإعلان عن الموازنة المخصصة لكل وحدة	ديسمبر

* قد تؤثر التغييرات في إعلان إعداد موازنة وزارة المالية على الإطار الزمني وإجراءات الموازنة في جامعة قطر.

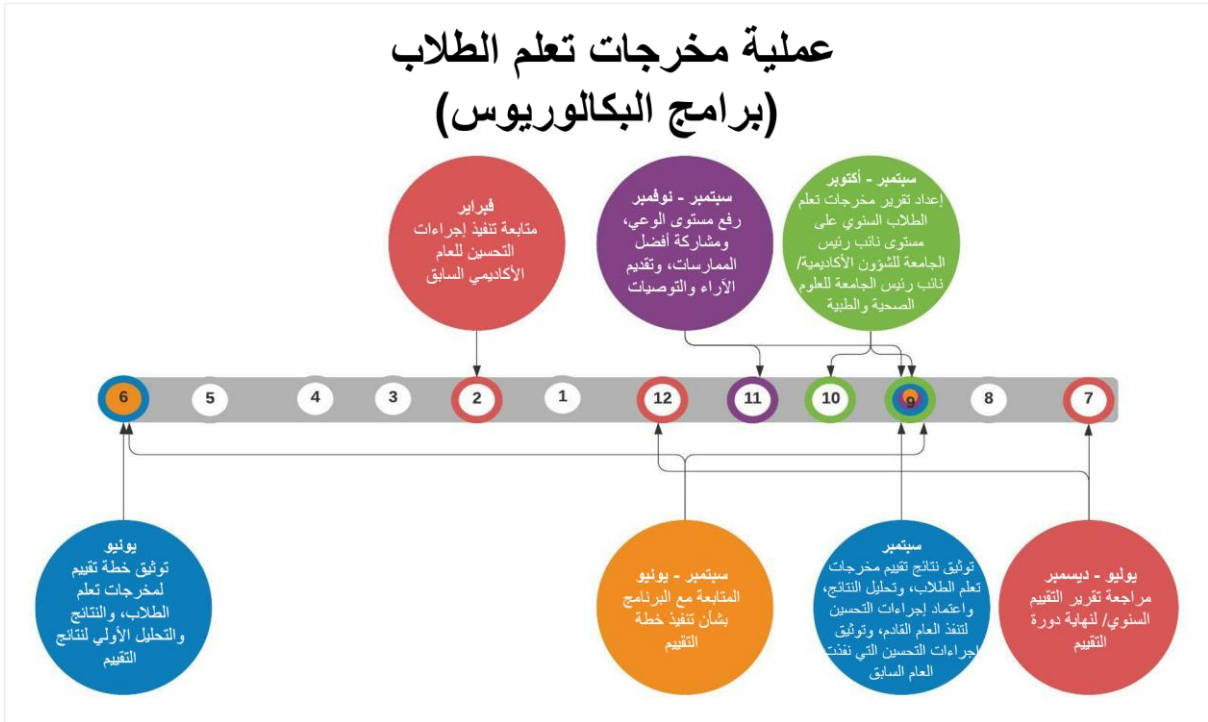
9- عملية مخرجات تعلم الطلاب

تشمل منظومة تقييم مخرجات تعلم الطلاب جملة من عمليات والتقييم المستمر، صُممت لمراقبة وتقييم مدى تحصيل الطلبة لمخرجات التعلم على مستوى البرامج الأكاديمية. وتهدف هذه المنظومة إلى تحفيز التحسين المستمر للبرامج الأكاديمية وعملية تعلم الطلاب.

يتعين على جميع البرامج الأكاديمية تقييم مدى تحصيل الطالب لمخرجات التعلم على مستوى كل برنامج باتباع خطة التقييم المعتمدة للبرنامج. ويتم تقييم كل مخرجات تعلم البرنامج من خلال دورة تقييم تكون مدتها سنتين إلى ثلاث سنوات. وتحدد خطة التقييم لكل برنامج طرق التقييم وأنشطته، والسياق الذي ستنفذ فيه أنشطة التقييم، والفصل الدراسي المحدد الذي ستنفذ فيه الأنشطة المخطط لها خلال دورة التقييم المعتمدة للبرنامج. ويهدف التقييم إلى تحديد الثغرات وجوانب القصور في تعلم

الطلاب. كما تؤكد منظومة التقييم المعتمدة على استخدام نتائج التقييم، سواء أكانت إيجابية أم سلبية، لتحفيز المناقشة الهادفة والتفكير والنظر في منهج البرنامج، وطرق التدريس والتعلم المعتمدة، ونوع التدريس وطرقه، والموارد المتاحة للبرنامج. كما تمكّن هذه المنظومة أعضاء هيئة التدريس من التفكير في كيفية تعديل العملية التدريسية لإشراك الطلاب في عملية التعلم والحفاظ على الفاعلية المؤسسية التي تعكس مدى تحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها. يوضح شكل 6 الإطار الزمني والإجراءات الرئيسية لمنظومة تقييم مخرجات تعلم الطلاب لبرامج البكالوريوس. ويوضح شكل 7 الإطار الزمني والإجراءات الرئيسية لمنظومة تقييم مخرجات تعلم الطلاب لبرامج الدراسات العليا.

يعد التقرير السنوي لمخرجات تعلم الطلاب الذي يقوم بإعداده كل برنامج بعد نهاية العام الأكاديمي من أهم مخرجات هذه المنظومة. حيث يوثق هذا التقرير أنشطة التقييم ونتائجه، ومخرجات البرنامج، وإجراءات التحسين التي نُفذت خلال العام الأكاديمي السابق بعد إجراء تحليل وتقييم شاملين للنتائج التي حُصل عليها. كما تعتمد البرامج إجراءات تحسين لتعزيز أداء الطلاب. ويُعدُّ أيضاً، على مستوى القطاع تقريراً سنوياً، كلٌّ من مكتب التخطيط الأكاديمي وضمان الجودة لبرامج البكالوريوس، ومكتب ضمان الجودة الأكاديمية لبرامج التجمع الصحي، ومكتب الدراسات العليا لبرامج الدراسات العليا. وتعد هذه التقارير أساساً للتقييم والرصد الشامل لأداء البرنامج على مستوى القطاع والجامعة. يوضح جدول 4 الإطار الزمني والإجراءات التفصيلية لمنظومة تقييم مخرجات تعلم الطلاب لبرامج البكالوريوس. ويوضح الجدول 5 الإطار الزمني والإجراءات التفصيلية لمنظومة تقييم مخرجات تعلم الطلاب لبرامج الدراسات العليا.

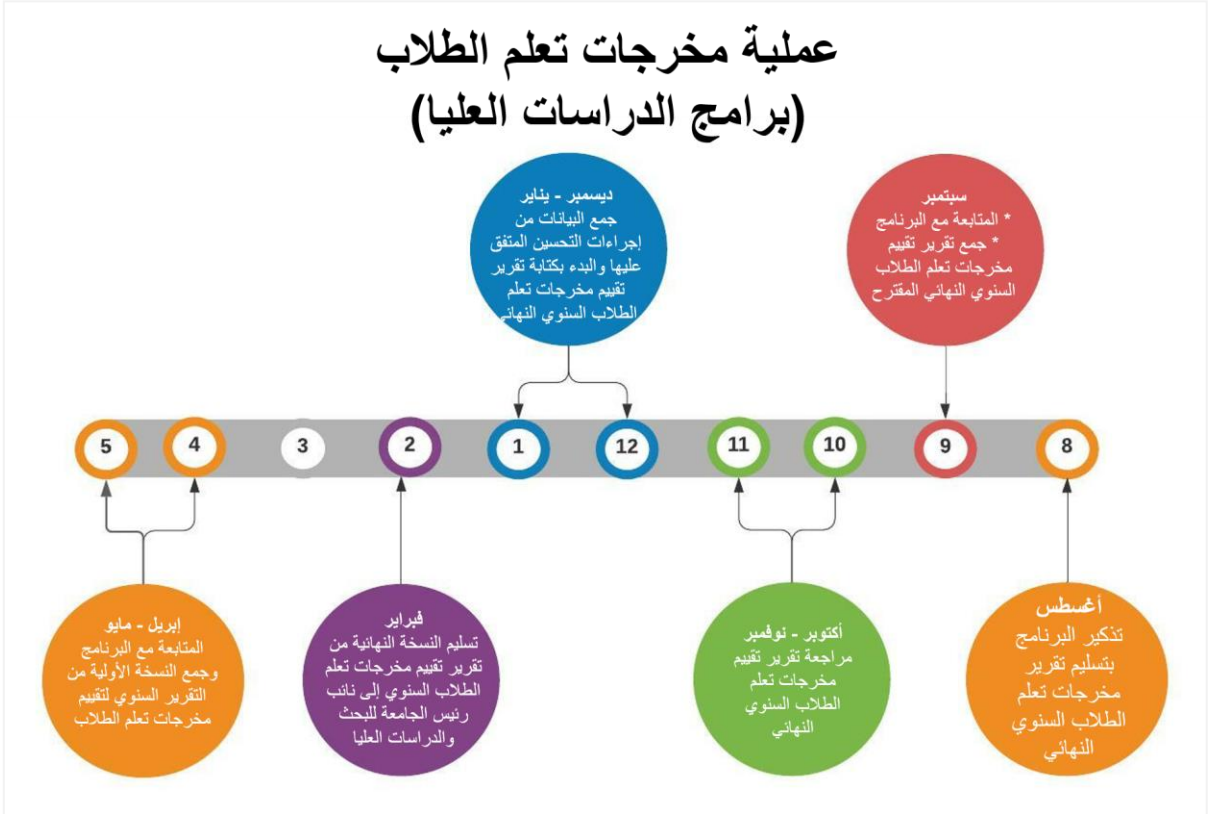


شكل 6: الإطار الزمني والإجراءات الرئيسية لمنظومة تقييم مخرجات تعلم الطلاب لبرامج البكالوريوس

المخرج	العملية	المدخل	الهدف	الشهر
تقرير التقييم السنوي/ لنهاية دورة التقييم	جمع تفاصيل أنشطة التقييم ونتائج التقييم الإجمالية لكل مخرج تعليمي، عقد اجتماع مع أعضاء هيئة التدريس لتحليل النتائج واعتماد إجراءات التحسين، وجمع إجراءات التحسين التي نُفِّدَت خلال العام الأكاديمي السابق وتوثيقها	تفاصيل نتائج التقييم وأنشطته	توثيق نتائج تقييم مخرجات تعلم الطلاب، وتحليل النتائج، واعتماد إجراءات التحسين لُتُنَفَّذَ خلال العام الأكاديمي القادم، وتوثيق إجراءات التحسين التي نُفِّدَت خلال العام الأكاديمي السابق	سبتمبر
تقرير تقييم مخرجات تعلم الطلاب السنوي على مستوى نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية/ نائب رئيس الجامعة للعلوم الصحية والطبية	إعداد تقرير تقييم مخرجات تعلم الطلاب السنوي على مستوى نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية/ نائب رئيس الجامعة للعلوم الصحية والطبية	تقرير التقييم السنوي/لنهاية دورة التقييم	إعداد تقرير مخرجات تعلم الطلاب السنوي على مستوى نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية/نائب رئيس الجامعة للعلوم الصحية والطبية	سبتمبر - أكتوبر
تقرير الملاحظات والتوصيات لمخرجات تعلم الطلاب	تنفيذ مراجعة داخلية و/أو خارجية لأنشطة التقييم والمعلومات الأخرى المدرجة في التقارير السنوية التي تقدمها البرامج، وإعداد تقارير الملاحظات والتوصيات لكل برنامج	تقرير التقييم السنوي/لنهاية دورة التقييم	مراجعة تقرير التقييم السنوي/لنهاية دورة التقييم	يوليو - ديسمبر
اجتماعات التقييم المجدولة	عقد اجتماعات مع الكليات والبرامج عند الحاجة	تقرير التقييم السنوي/لنهاية دورة التقييم على مستوى البرنامج، وتقرير الملاحظات والتوصيات لمخرجات تعلم الطلاب	رفع مستوى الوعي، ومشاركة أفضل الممارسات، وتقديم الآراء والتوصيات بناءً على تقرير تقييم مخرجات تعلم الطلاب	سبتمبر - نوفمبر
بريد إلكتروني للتذكير والإشعار	التحقق بشكل دوري من تنفيذ خطة التقييم للبرنامج للتأكد من الالتزام بالخطة	خطة التقييم والمعلومات الأخرى المسجلة في نظام إدارة التقييم الإلكتروني	المتابعة مع البرنامج بشأن تنفيذ خطة التقييم	سبتمبر - يونيو
التقرير الجزئي لفصل الخريف الخاص بتنفيذ إجراءات التحسين، وبيان حالة تنفيذ إجراءات التحسين	جمع التقرير الجزئي من البرنامج ومتابعة تنفيذ البرنامج لإجراءات التحسين المعتمدة خلال العام الأكاديمي السابق	بريد إلكتروني للتذكير وإشعار	متابعة تنفيذ إجراءات التحسين للعام الأكاديمي السابق	فبراير

يوليو	توثيق خطة التقييم لمخرجات تعلم الطلاب، والنتائج، والتحليل الأولي لنتائج التقييم	خطة التقييم، أنشطة التقييم المنفذة، ونتائج التقييم الإجمالية	جمع تفاصيل نتائج وأنشطة التقييم، وإجراء تحليل أولي للأنشطة المنفذة، والحصول على النتائج لتسجيل النتائج الرئيسية قبل بدء العطلة الصيفية	تقرير التقييم السنوي/ لنهاية دورة التقييم الأولى
-------	---	--	--	--

عملية مخرجات تعلم الطلاب (برامج الدراسات العليا)



شكل 7: الإطار الزمني والإجراءات الرئيسية لمنظومة تقييم مخرجات تعلم الطلاب لبرامج الدراسات العليا

جدول 5: الإطار الزمني والإجراءات التفصيلية لمنظومة تقييم مخرجات تعلم الطلاب لبرامج الدراسات العليا

المخرج	العملية	المدخل	الهدف	الشهر
تذكير وإشعار	إرسال تذكير للبرنامج لتسليم تقرير تقييم مخرجات تعلم الطلاب السنوي النهائي	لا يوجد	تذكير البرنامج بتسليم تقرير تقييم مخرجات تعلم الطلاب السنوي النهائي	أغسطس
إشعار	المتابعة مع البرنامج عن طريق نظام إدارة التقييم الإلكتروني	لا يوجد	المتابعة مع البرنامج	سبتمبر
تقرير تقييم مخرجات تعلم الطلاب السنوي النهائي المقترح	جمع تقرير تقييم مخرجات تعلم الطلاب السنوي النهائي المقترح	تذكير وإشعار	جمع تقرير تقييم مخرجات تعلم الطلاب السنوي النهائي المقترح	
توصيات/تعليقات	الاجتماع مع خبراء داخليين لمراجعة تقرير تقييم مخرجات تعلم الطلاب السنوي النهائي	تقرير تقييم مخرجات تعلم الطلاب السنوي النهائي المقترح	مراجعة تقرير تقييم مخرجات تعلم الطلاب السنوي النهائي	أكتوبر - نوفمبر

ديسمبر-يناير	جمع البيانات من إجراءات التحسين المتفق عليها والبدء بكتابة تقرير تقييم مخرجات تعلم الطلاب السنوي النهائي	تقرير تقييم مخرجات تعلم الطلاب السنوي النهائي المقترح متضمناً التوصيات والتعليقات	جمع البيانات من إجراءات التحسين المتفق عليها والبدء بكتابة تقرير تقييم مخرجات تعلم الطلاب السنوي النهائي
فبراير	تسليم النسخة النهائية من تقرير تقييم مخرجات تعلم الطلاب السنوي إلى نائب رئيس الجامعة للبحث والدراسات العليا ومن ثم رفعه إلى رئيس الجامعة	تقرير تقييم مخرجات تعلم الطلاب السنوي النهائي	تسليم النسخة النهائية من تقرير تقييم مخرجات تعلم الطلاب السنوي إلى نائب رئيس الجامعة للبحث والدراسات العليا
إبريل-مايو	استلام النسخة الأولية من التقرير السنوي لتقييم مخرجات تعلم الطلاب	تذكير وإشعار	المتابعة مع البرنامج وجمع النسخة الأولية من التقرير السنوي لتقييم مخرجات تعلم الطلاب
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد

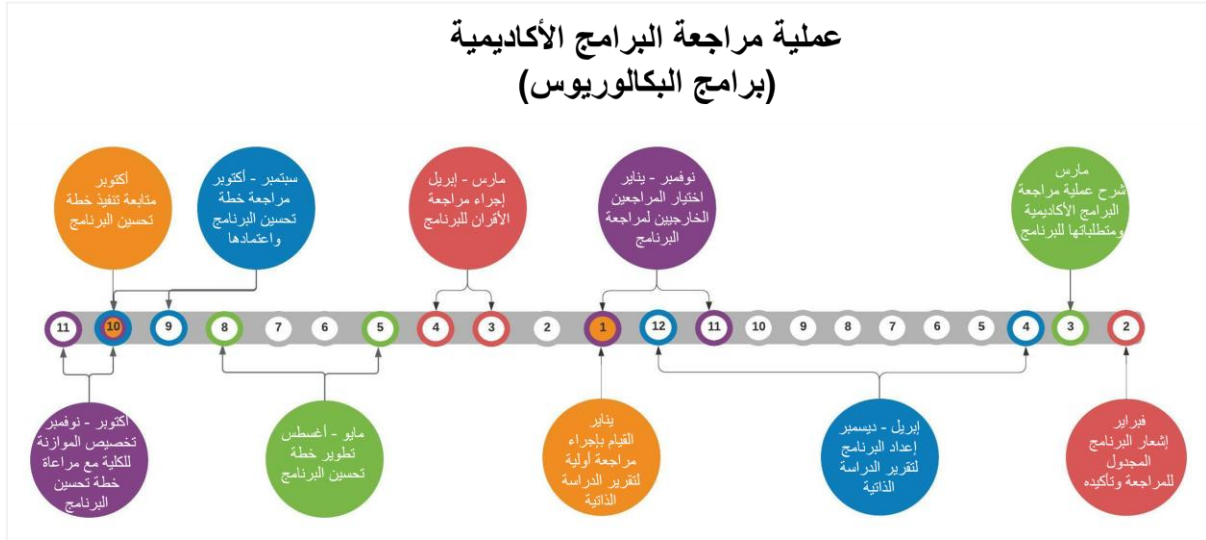
10- عملية مراجعة البرامج الأكاديمية

تعدّ عملية مراجعة البرامج الأكاديمية عملية دورية تساهم في تحسين فاعلية البرامج الأكاديمية وجودتها. والهدف الأساسي من هذه العملية هو تعزيز المعايير وجودة البرامج الأكاديمية في الجامعة بما يتماشى مع رسالة الجامعة وأهدافها وخطتها الاستراتيجية. كما تهدف هذه العملية إلى تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج وتقييم جدواه وإنتاجيته وجودته من أجل إثراء وتوجيه التحسين المستمر للبرنامج والتوجه المستقبلي له (أي الحفاظ على البرنامج، أو تحسينه، أو إعادة هيكلته، أو تجميده).

تتكون عملية المراجعة من عدة عناصر، منها ما يأتي: إعداد تقرير الدراسة الذاتية الشامل، وتقرير المراجعة الخارجي وذلك بعد قيام المراجع الخارجي بالزيارة الميدانية، وخطة تحسين البرنامج. تقدم خطة تحسين البرنامج خطة واضحة للبرنامج مع الأخذ بالحسبان التوصيات والآراء المدونة في تقرير المراجعة الخارجي، ورؤى وتحليل أعضاء هيئة التدريس لأداء البرنامج وما يطرحه حالياً. ويعدّ تطوير تقرير الدراسة الذاتية خطوة يتخذها البرنامج قيد المراجعة؛ حيث يوفر لأعضاء هيئة التدريس فرصةً للتشخيص الذاتي والتفكير فيما يطرحه البرنامج حالياً وأدائه وجودته. يقوم مكتب التخطيط الأكاديمي وضمان الجودة ومكتب الدراسات العليا ومكتب ضمان الجودة الأكاديمية بتزويد الكليات بالنماذج المطلوبة لهذه العملية، وإرسال تقرير الدراسة الذاتية المكتمل إلى المراجعين الخارجيين للحصول على آرائهم وتوصياتهم. تعرض خطة تحسين البرنامج الاتجاهات المستقبلية، وتسجل إجراءات التحسين المقترحة وخطط العمل التفصيلية، كما تحدد الموارد الإضافية التي قد يحتاجها البرنامج. وفي حال حاجة البرنامج إلى موارد مالية إضافية، فينبغي عليه إدراج الطلبات في موازنة العام القادم.

تتطلب عملية المراجعة المعتمدة في الجامعة مراجعة كل برنامج أكاديمي خلال دورة مراجعة تمتد من خمس إلى سبع سنوات. ويُعتمد التقويم الرئيسي للمراجعة قبل بداية كل دورة لتحديد الفصل الدراسي المخصص لمراجعة كل برنامج أكاديمي خلال دورة المراجعة. بحيث يخضع كل برنامج بكالوريوس للمراجعة مرة واحدة خلال دورة المراجعة، إما في فصل الخريف أو في فصل الربيع. وتبدأ عملية تقييم البرامج الأكاديمية لفصل الربيع قبل ستة أشهر من التاريخ المحدد في التقويم الرئيسي، مع ضمان اتباع الخطوات نفسها المطبقة في فصل الخريف. أما بشأن برامج الدراسات العليا، فتبدأ عملية تقييم البرامج الأكاديمية المدرجة في التقويم الرئيسي في فصل الخريف من العام الأكاديمي. يوضح شكل 8 الإطار الزمني والإجراءات الرئيسية لعملية مراجعة البرامج الأكاديمية لبرامج البكالوريوس (فصل الخريف). يوضح شكل 9 الإطار الزمني والإجراءات الرئيسية لعملية مراجعة البرامج الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا. يبين جدول 6 الإطار الزمني والإجراءات التفصيلية لعملية مراجعة البرامج الأكاديمية لبرامج البكالوريوس (فصل الخريف)، ويسلط جدول 7 الضوء على الإطار

الزمني والإجراءات التفصيلية لعملية مراجعة البرامج الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا.



شكل 8: الإطار الزمني والإجراءات الرئيسية لعملية مراجعة البرامج الأكاديمية لبرامج البكالوريوس (فصل الخريف)

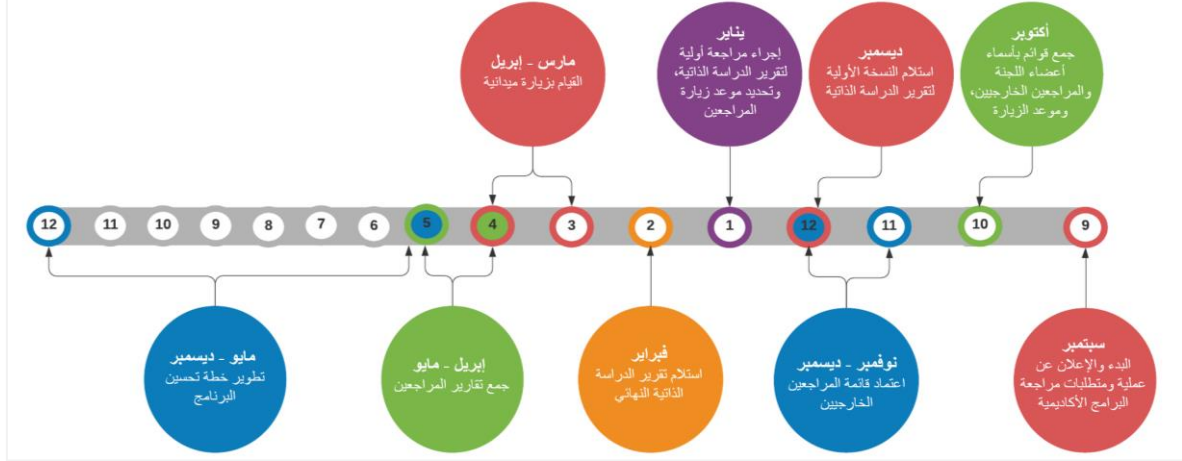
جدول 6: الإطار الزمني والإجراءات التفصيلية لعملية مراجعة البرامج الأكاديمية لبرامج البكالوريوس (فصل الخريف)

الشهر	الهدف	المدخل	العملية	المخرج
فبراير	إشعار البرنامج المجدول للمراجعة وتأكيده	رسالة إشعار ونموذج تأكيد	إرسال النموذج إلى البرنامج الذي سُيَرَّجِع، بعد موافقة البرنامج أو طلب تأجيل المراجعة	نموذج التأكيد الذي عُيِّن
مارس	شرح عملية مراجعة البرامج الأكاديمية ومتطلباتها للبرنامج	المواد المتعلقة بمراجعة البرامج الأكاديمية (النماذج، المعايير، إلخ) بالإضافة إلى نموذج التأكيد الذي عُيِّن	تنظيم لقاء تعريفى بالتعاون مع البرنامج الذي سُيَرَّجِع لتوضيح العمليات والمشاكل المتوقعة	اللقاء التعريفى المجدول
إبريل - ديسمبر	إعداد البرنامج لتقرير الدراسة الذاتية	نماذج مراجعة البرامج الأكاديمية، والسياسة والإجراءات، والبيانات المطلوبة من مكتب الاستراتيجية والتطوير، وبيانات تقييم مخرجات تعلم الطلاب والتقييم، وإجراءات التحسين المستمرة لنتائج التقييم السابقة	حصول لجنة البرنامج/الفريق التابع لمكتب التخطيط الأكاديمي وضمان الجودة/ضمان الجودة الأكاديمية على البيانات ومصادر المعلومات الأخرى عند الحاجة، كتابة تقرير الدراسة الذاتية وتسليمه إلى الكلية للاعتماد، وإرسال التقرير إلى مكتب نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية/ نائب رئيس الجامعة للعلوم الصحية والطبية	تقرير الدراسة الذاتية
نوفمبر - يناير	اختيار المراجعين الخارجيين لمراجعة البرنامج	قائمة بالمراجعين المرشحين من البرنامج مع نسخة من سيرهم الذاتية، ونموذج اختيار المراجع وتقييمه	يرشح البرنامج المراجعين ثم يقيمون باستخدام نموذج التقييم، ومن ثم يتم اختيار المراجعين الخارجيين بعد موافقة البرنامج	قائمة بالمراجعين الخارجيين الذين اختيروا

تقرير المراجعة الداخلية لتقرير الدراسة الذاتية	مراجعة تقرير الدراسة الذاتية والمواد ذات الصلة، وتزويد البرنامج بالأراء عند الحاجة	تقرير الدراسة الذاتية والمواد ذات الصلة	القيام بإجراء مراجعة أولية لتقرير الدراسة الذاتية	يناير
تقرير مراجعة الأقران	تزويد المراجعين الخارجيين بتقرير الدراسة الذاتية، ومراجعة تقرير الدراسة الذاتية والمواد ذات الصلة، القيام بزيارة عند الحاجة، وتسليم تقرير مراجعة الأقران إلى مكتب نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية/ نائب رئيس الجامعة للعلوم الصحية والطبية	تقرير الدراسة الذاتية والمواد ذات صلة	إجراء مراجعة الأقران للبرنامج	مارس- إبريل
خطة تحسين البرنامج	يقوم البرنامج بتطوير خطة تحسين البرنامج بناءً على آراء أعضاء هيئة التدريس ومع مراعاة توصيات وآراء تقرير مراجعة الأقران	تقرير مراجعة الأقران وتقرير الدراسة الذاتية	تطوير خطة تحسين البرنامج	مايو- أغسطس
خطة تحسين البرنامج المعتمدة	مراجعة خطة تحسين البرنامج، ومناقشتها مع البرنامج المعني، وتقديم التوصيات إلى نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية/ نائب رئيس الجامعة للعلوم الصحية والطبية لاتخاذ القرار النهائي	خطة تحسين البرنامج	مراجعة خطة تحسين البرنامج واعتمادها	سبتمبر- أكتوبر
طلب الموازنة المعتمد	مناقشة رئيس القسم مع العميد تخصيص التمويل من الموازنة الحالية، وطلب الموازنة للعام القادم	خطة تحسين البرنامج المعتمدة، والتمويل المالي المتوفر، والموازنة المقترحة	تخصيص الموازنة للكلية مع مراعاة خطة تحسين البرنامج	أكتوبر- نوفمبر
التقرير الدوري لسير العمل	متابعة خطط العمل المعتمدة لإجراءات التحسين بالتعاون مع البرنامج المعني	خطة تحسين البرنامج المعتمدة، وطلب الموازنة	متابعة تنفيذ خطة تحسين البرنامج	* أكتوبر

* تبدأ عملية المتابعة في شهر أكتوبر وتستمر حتى موعد المراجعة القادم المجدول.

عملية مراجعة البرامج الأكاديمية (برامج الدراسات العليا)



شكل 9: الإطار الزمني والإجراءات الرئيسية لعملية مراجعة البرامج الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا

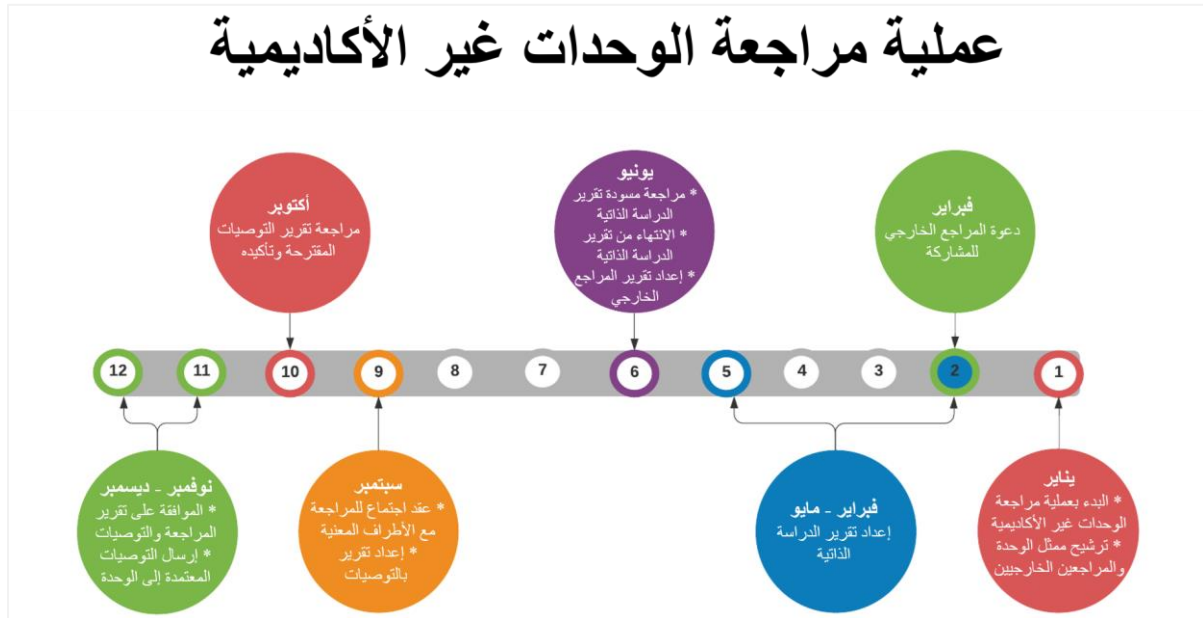
جدول 7: الإطار الزمني والإجراءات التفصيلية لعملية مراجعة البرامج الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا

المخرج	العملية	المدخل	الهدف	الشهر
نموذج التأكيد الذي عُيئ	الاتصال برؤساء الأقسام والعمداء لتأكيد بدء عملية مراجعة البرامج الأكاديمية، وعقد اجتماع للتعريف بالعملية	المواد المتعلقة بمراجعة البرامج الأكاديمية (النموذج، المعايير، السياسة، إلخ)، ونموذج التأكيد	البدء والإعلان عن عملية ومطلوبات مراجعة البرامج الأكاديمية	سبتمبر
قوائم بأسماء أعضاء اللجنة والمراجعين الخارجيين، وموعد الزيارة المناسب	جمع قوائم بأسماء أعضاء اللجنة لإعداد تقرير الدراسة الذاتية والمراجعين الخارجيين، وتحديد البرنامج لموعد الزيارة المناسب	بريد إلكتروني/طلب رسمي	جمع قوائم بأسماء أعضاء اللجنة والمراجعين الخارجيين، وموعد الزيارة	أكتوبر
قائمة المراجعين الخارجيين المعتمدة	الحصول على موافقة نائب رئيس الجامعة للبحث والدراسات العليا على قائمة المراجعين الخارجيين	قوائم بأسماء أعضاء اللجنة والمراجعين الخارجيين	اعتماد قائمة المراجعين الخارجيين	نوفمبر - ديسمبر
النسخة الأولية لتقرير الدراسة الذاتية	استلام النسخة الأولية لتقرير الدراسة الذاتية	بريد إلكتروني/طلب رسمي	استلام النسخة الأولية لتقرير الدراسة الذاتية	ديسمبر
تقرير المراجعة الداخلية لتقرير الدراسة الذاتية وموعد الزيارة للمراجعين	مراجعة تقرير الدراسة الذاتية الأولي، والتنسيق مع المراجعين وإدارة الموارد البشرية لتحديد موعد زيارة المراجعين	النسخة الأولية لتقرير الدراسة الذاتية، ومعايير التقييم، وقائمة المراجعين المعتمدة، وموعد الزيارة	إجراء مراجعة أولية لتقرير الدراسة الذاتية، وتحديد موعد زيارة المراجعين	يناير
تقرير الدراسة الذاتية النهائي	استلام تقرير الدراسة الذاتية النهائي وإرساله إلى المراجعين	بريد إلكتروني/طلب رسمي	استلام تقرير الدراسة الذاتية النهائي	فبراير
لا يوجد	القيام بزيارة ميدانية	تقرير الدراسة الذاتية النهائي، ومعايير التقييم، ومواد أخرى	القيام بزيارة ميدانية	مارس - إبريل

إبريل- مايو	جمع تقارير المراجعين	تقرير الدراسة الذاتية النهائي، ومعايير التقييم، ومواد أخرى	جمع تقارير المراجعين	تقرير مراجعة الأقران
مايو- ديسمبر	تطوير خطة تحسين البرنامج	تقرير مراجعة الأقران	تطوير خطة تحسين البرنامج	لا يوجد
يناير (العام المقبل)	جمع خطة تحسين البرنامج	بريد إلكتروني للتذكير	جمع خطة تحسين البرنامج	خطة تحسين البرنامج

11- عملية مراجعة الوحدات غير الأكاديمية

تساعد عملية مراجعة الوحدات غير الأكاديمية الوحدات على تحديد مجالات التحسين من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها وتعزيز أدائها بشكل عام. وافقت لجنة الإدارة التنفيذية على عملية مراجعة الوحدات غير الأكاديمية، وبُدئ بتنفيذها في العام الأكاديمي 2010/2011. ومن المفترض أن تخضع جميع الوحدات لتقييم شامل مرة واحدة كل خمس سنوات، ويحدد التقييم الرئيسي المعتمد الوحدات التي ستراجع في فصل الخريف أو الربيع. حيث تُنَبَّع الإجراءات والخطوات نفسها خلال فصلي الخريف والربيع. ويعدّ تقرير الدراسة الذاتية الذي تعدّه الوحدة بمثابة الخطوة الأساسية في هذه العملية؛ حيث يمكن للوحدة من خلاله الاطلاع على ما تقوم به من أنشطة. ومن ثم تقوم بمناقشته مع لجنة مراجعة الوحدات غير الأكاديمية لتحسين أدائها. كما يتوقع من الوحدة التي روجعت إعداداً خطة عمل لتنفيذ التوصيات التي اعتمدها مجلس الجامعة. وبعد مرور عام من اعتماد التوصيات، يتطلب من الوحدة إعداد تقرير متابعة يسلط الضوء على الإجراءات المتخذة بشأن تنفيذ هذه التوصيات، ومن ثم يُناقش مع لجنة مراجعة الوحدات غير الأكاديمية قبل عرضه على مجلس الجامعة. يوضح شكل 10 الإطار الزمني والإجراءات الرئيسية لعملية مراجعة الوحدات غير الأكاديمية (فصل الخريف). يوضح جدول 8 الإطار الزمني والإجراءات التفصيلية لعملية مراجعة لعملية مراجعة الوحدات غير الأكاديمية (فصل الخريف).



الشهر	الهدف	المدخل	العملية	المخرج
يناير	البدء بعملية مراجعة الوحدات غير الأكاديمية	التقويم الرئيسي لعملية مراجعة الوحدات غير الأكاديمية	يقوم أعضاء اللجنة بمراجعة التقويم الرئيسي، وبدء عملية المراجعة من خلال إرسال طلب رسمي إلى الوحدة المعنية	بريد إلكتروني للتأكيد
	ترشيح ممثل الوحدة والمراجعين الخارجيين	سياسة مراجعة الوحدات غير الأكاديمية ونموذج تقرير الدراسة الذاتية	تشكيل فريق داخلي لإعداد تقرير الدراسة الذاتية، وترشح الوحدة ممثلًا عنها ومراجعين خارجيين	ممثل الوحدة والمراجعين الخارجيين المرشحين
فبراير	دعوة المراجع الخارجي للمشاركة	المراجعين الخارجيين المرشحين، وسياسة مراجعة الوحدات غير الأكاديمية، ورسالة تحديد المهام، ونموذج تقرير المراجع الخارجي	إعداد دعوة وإرسالها إلى المراجع الخارجي للمشاركة في عملية مراجعة الوحدات غير الأكاديمية	بريد إلكتروني للتأكيد
فبراير-مايو	إعداد تقرير الدراسة الذاتية	سياسة مراجعة الوحدات غير الأكاديمية ونموذج تقرير الدراسة الذاتية	إعداد الوحدة لتقرير الدراسة الذاتية والتواصل مع منسق اللجنة عند الحاجة	لا يوجد
	مراجعة مسودة تقرير الدراسة الذاتية	بريد إلكتروني للتذكير	استلام مسودة تقرير الدراسة الذاتية ومراجعتها	تقرير الدراسة الذاتية المراجع متضمنًا التعليقات
يونيو	الانتهاء من تقرير الدراسة الذاتية	تقرير الدراسة الذاتية المراجع متضمنًا التعليقات	إرسال تقرير الدراسة الذاتية إلى الوحدة للمراجعة، واستلام التقرير النهائي بعد المراجعة	تقرير الدراسة الذاتية النهائي
	إعداد تقرير المراجع الخارجي	تقرير الدراسة الذاتية النهائي	إرسال تقرير الدراسة الذاتية النهائي إلى المراجع الخارجي للمراجعة	تقرير المراجع الخارجي
سبتمبر	عقد اجتماع للمراجعة مع الأطراف المعنية	تقرير الدراسة الذاتية، وتقرير المراجع الخارجي، وتقرير المتابعة من الدورة السابقة حال توفره	تحديد موعد للاجتماع مع لجنة مراجعة الوحدات غير الأكاديمية والمراجع الخارجي ومدير الوحدة لمراجعة تقرير الدراسة الذاتية وتقرير المراجع الخارجي وتقرير المتابعة من الدورة السابقة حال توفره ومناقشتها	التوصيات المقترحة
	إعداد تقرير بالتوصيات	التوصيات المقترحة	إعداد تقرير بالتوصيات المقترحة بناء على اجتماع لجنة مراجعة الوحدات غير الأكاديمية	تقرير التوصيات المقترحة
أكتوبر	مراجعة تقرير التوصيات المقترحة وتأكيد	تقرير التوصيات المقترحة	إرسال تقرير التوصيات المقترحة إلى الوحدة للمراجعة والتأكيد	تقرير المراجعة والتوصيات

التوصيات المعتمدة	عرض تقرير المراجعة والتوصيات على مجلس الجامعة للموافقة	تقرير المراجعة والتوصيات	الموافقة على تقرير المراجعة والتوصيات	نوفمبر - ديسمبر
خطة العمل	إرسال التوصيات المعتمدة إلى الوحدة لإعداد خطة عمل تتعكس في خطتها التشغيلية الحالية وفي خطتها الاستراتيجية للعام القادم	التوصيات المعتمدة	إرسال التوصيات المعتمدة إلى الوحدة	
مسودة تقرير المتابعة	إعداد الوحدة لتقرير المتابعة بعد مرور عام من اعتماد التوصيات	خطة العمل	متابعة سير خطة العمل	ديسمبر - يناير (العالم القادم)
التعليقات والآراء	عقد اجتماع مع الوحدة التي روجعت لمناقشة تقرير المتابعة	مسودة تقرير المتابعة	مناقشة تقرير المتابعة مع الوحدة	
توصيات مجلس الجامعة	إطلاع مجلس الجامعة على التقدم المحرز للوحدة في تنفيذ التوصيات المعتمدة	تقرير المتابعة النهائي	إطلاع مجلس الجامعة على التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات المعتمدة	