



مسودة
دليل الفعالية المؤسسية

مكتب التخطيط والتطوير

2015/2016

Updated Feb 2018

قائمة المحتويات

أ	قائمة المحتويات	1
ت	جدول الاختصارات	1
1	مقدمة	1
1	المصطلحات والتعاريف	1
6	الفعالية المؤسسية	6
6	مكتب التخطيط والتطوير	6
8	التقييم	8
10	معايير التقييم المؤسسي	10
24	العمليات والإجراءات المؤسسية	24
24	التخطيط الاستراتيجي	24
25	مراحل التخطيط الاستراتيجي	25
30	التخطيط المالي والموازنة	30
30	إعداد وتقويم الموازنة	30
34	الموازنة التطويرية	34
35	التدقيق الداخلي والخارجي	35
39	خطة التدقيق السنوية	39
39	إدارة المخاطر	39
40	سياسة إدارة المخاطر	40
40	تصنيف المخاطر	40
41	إدارة المجالس واللجان الدائمة والمؤقتة	41
41	إدارة المرافق	41
44	مؤشرات الأداء المؤسسي	44
51	إجراءات تنفيذ الاستبانات في الجامعة	51
51	الاستبانات الدورية	51
52	أولاً: استبانة رضا الطلبة الجدد	52

52 ثانياً: استبانة رضا الطلبة الملتحقين
52 ثالثاً: استبانة رضا الطلبة في سنتهم النهائية
53 رابعاً: استبانة قياس قابلية التوظيف (للطلبة الذين تخرجوا من الجامعة)
53 خامساً: استبانة رضا المشغلين
54 سادساً: استبانة رضا أعضاء الهيئة الأكاديمية بدوام كامل
54 سابعاً: استبانة رضا الموظفين بدوام كامل
54 الاستبانات الأنية المتخصصة
54 أولاً: الاستبانات الموجهة لمجتمع الجامعة أو شرائح منه
57 أدوات التقييم غير المباشر المعتمدة في الجامعة
60 العمليات والإجراءات الأكاديمية
60 استحداث البرامج الأكاديمية الجديدة
60 جدوى البرامج الأكاديمية الجديدة
61 إجراءات استحداث برنامج أكاديمي جديد
64 تقييم البرامج الأكاديمية القائمة
67 المتابعة السنوية للبرنامج
70 التقييم الدوري للبرنامج الأكاديمي
73 تعديل برنامج أكاديمي قائم
77 الاعتماد الخارجي للبرامج الأكاديمية
81 معايير تقييم البرنامج الأكاديمي
89 خطة تقييم مخرجات المساق
91 خطة تقييم البرنامج

جدول الاختصارات

Institutional Effectiveness Manual	دليل الفعالية المؤسسية	IEM
Information and Procedures Unit	وحدة المعلومات والإجراءات	IPU
Accreditation and Quality Assurance Commission	هيئة الاعتماد والجودة في مؤسسات التعليم العالي	AQAC
Vice President for Academic Affairs	نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية	VPAA
University Council	مجلس الجامعة	UC
Program Outputs	مخرجات البرنامج	POs
Academic Council	المجلس الأكاديمي	AC
Program Council	مجلس / لجنة البرنامج	PC
Department Council	مجلس الدائرة	DC
Faculty Council	مجلس الكلية	FC
Institute Council	مجلس المعهد	IC
Self-Evaluation	التقويم الذاتي	SE
Graduate Studies Council	مجلس الدراسات العليا	GSC
Institutional Research Unit	وحدة البحث المؤسسي	IRU
Self-Assessment	التقييم الذاتي	SA
Self-Assessment Report	تقرير التقييم الذاتي	SAR
Monitoring and Evaluation Unit	وحدة المتابعة والتقويم	M&EU
Vice President for Planning and Development	نائب الرئيس للتخطيط والتطوير	VPPD

مقدمة

يوضح دليل فعالية المؤسسة (IEM) ويوثق معايير الجودة والعمليات والإجراءات التي وضعتها جامعة بيرزيت لضمان التزامها الحفاظ على مستوى عالٍ من التعليم الجيد وتحفيز التحسين المستمر. يوفر الدليل معايير التقييم التي تدعم تحسين الجودة الأكاديمية والفعالية المؤسسية في الجامعة. بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات والمبادئ التوجيهية للمشاركين في تحسين الجودة الأكاديمية وكذلك المشاركين في الفعالية المؤسسية.

يأخذ الدليل بعين الاعتبار متطلبات الترخيص وإعادة الترخيص وكذلك الاعتماد وإعادة الاعتماد للهيئة الوطنية للاعتماد والجودة (AQAC) ويلبي الحد الأدنى من المتطلبات الأساسية للمعايير الدولية لمتابعة الاعتماد الخارجي للبرامج الأكاديمية الموجودة.

المصطلحات والتعاريف

لأغراض هذا الدليل، تنطبق المصطلحات والتعاريف التالية:

برنامج أكاديمي: يشار إليه بـ "البرنامج"، هو مجموعة كاملة من المساقات والمحتوى، واستراتيجيات التقييم والمكونات الأخرى التي تشكل برنامجاً أكاديمياً.

خطة العمل: هي وثيقة تسرد الخطوات التي يجب اتخاذها من أجل تحقيق هدف محدد. والغرض من خطة العمل هو تحديد الموارد المطلوبة لبلوغ الهدف، ووضع جدول زمني للمهام المحددة التي يتعين إنجازها، والموظفين المسؤولين عن مراحل التنفيذ، والميزانية المخصصة للتنفيذ.

التقييم: هي عملية منهجية لجمع ومراجعة واستخدام البيانات والمعلومات الكمية والنوعية الهامة، من مصادر متعددة ومتنوعة حول البرامج الأكاديمية (التقييم الأكاديمي) أو عن الجامعة ككل (التقييم المؤسسي) واستخدام المعلومات لقياس الأداء العام ضد مؤشرات محددة للملاءمة المنهجية لبرنامج أو فعالية مؤسسية للجامعة ككل.

طرق التقييم: طرق جمع الأدلة للتقييم مثل الامتحانات أو الدورات الدراسية أو الأداء العملي. هناك نوعان من أساليب التقييم: طرق التقييم المباشر وطرق التقييم غير المباشر.

خطة التقييم: وثيقة تحدد كيف ومتى يتم تقييم النتائج المختارة على مستوى المساق والبرنامج.

<p>مساق: هو يشكل الوحدة الأساسية للتعلم لتجميع الساعات المعتمدة وتحقيق نتائج التعلم ضمن البرنامج العام. يتم تصنيف المساقات إما إلزامية أو اختيارية ضمن برنامج أكاديمي معين .</p>
<p>تقييم المساق: لتحديد مدى تحقيق المساق للنتائج المخططة، وكذلك لتحسين تدريس مساقات محددة أو شرائح من المساقات.</p>
<p>أهداف المساق: رؤية أكبر وراء المساق التي يهدف المدرس لتحقيقها.</p>
<p>مخرجات المساق: ما يتوقع من الطلبة أن يكونوا قادرين على معرفته، فعله أو ممارسته بحلول نهاية المساق.</p>
<p>المنهاج: مجموعة شاملة ومتناسكة من المساقات التي تؤدي إلى درجة أكاديمية عند الانتهاء بنجاح من جميع مستويات البرنامج.</p>
<p>ساعة معتمدة: ساعة معتمدة واحدة تعادل ساعة اتصال واحدة في الأسبوع، و3 ساعات اتصال في الأسبوع للمختبرات والتدريب والممارسة، على مدى فترة 15 أسبوعاً. يتم تعديل ساعات الاتصال بما يتناسب مع الدورة الصيفية الأقصر.</p>
<p>طرق التقييم المباشر: توثيق أداء الطلبة بشكل واضح وتقديم أدلة دامغة على تحقيقهم وقد تشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - خبرات تنويرية مثل مشاريع التخرج والبحوث والعروض والرسائل الجامعية، والدفاع الشفوي، معرض أو أداء. - محفظة عمل الطالب (Student Portfolio) - علامات اختبارات مصممة للاختيار من متعدد، والامتحانات المكتوبة التي تشمل أسئلة مغلقة و / أو مفتوحة و / أو أسئلة مقال مقابل مفتاح حل محدد أو مقياس تقييم (Rubric) مفصل ويرتبط مباشرة بنتائج التعلم التي يجري تقييمها. - كسب النقاط بين الاختبارات القياسية للدخول والخروج، على سبيل المثال إجادة اللغة أو الكفاءة المهنية. - ملخصات/ تحليلات لمواضيع المناقشة الإلكترونية. - تأملات الطلبة الخاصة بقيمتهم ومواقفهم ومعتقداتهم عندما يتم تحديدها كنتائج للمساق. <p>الأدلة المباشرة: دليل ملموس وواضح وذاتي التفسير على ما تعلمه الطلبة وما لم يتعلموه.</p>

التقويم: مجموعة من الإجراءات والأساليب لمتابعة تطوير نظام ومكوناته المحددة مقابل مجموعة من المراجع أو المعايير أو المعايير المحددة.

طرق التقييم غير المباشر: تشير إلى الإنجازات العامة للطلبة في التعلم بدون تحديد واضح لما اكتسبوه من معرفة. الأمثلة تشمل:

- العلامات النهائية للمساق.
- علامات الأعمال الصفية، إن لم يكن يرافقها مقياس تقييم (Rubric) أو مفتاح (Key).
- تقييمات الطلبة للمعارف والمهارات استناداً إلى أفكارهم الخاصة بشأن ما تعلموه في المساق أو البرنامج
- الأسئلة في تقييم الطلبة في نهاية المساق.

الأدلة غير المباشرة: التي تدل على إنجاز الطلبة لنتائج البرنامج من خلال تصور الطلاب عن تعلمهم (مسوح تقييم البرامج/ المسابقات)

الفعالية المؤسسية: تقييم دقيق لعناصر المؤسسة لتحديد مدى تحقيق الجامعة لرسالتها.

التغييرات الرئيسية: تغييرات جوهرية في برنامج أكاديمي، يمكن أن تؤثر على مهمته وأهدافه ونتائجه وهيكله. وينبغي مراجعة هذه التغييرات والموافقة عليها من قبل المجلس الأكاديمي للجامعة وتقديمها لإعادة الاعتماد من قبل الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة (AQAC). تنطبق التغييرات الرئيسية الجديدة المعتمدة فقط على الطلبة الجدد الذين ينضمون إلى البرنامج الأكاديمي بعد إعادة الاعتماد، في حين يتبع الطلبة المسجلين فعلياً قبل إدخال التغييرات وإعادة اعتمادها للبرنامج الأصلي ما لم ينص على خلاف ذلك والموافقة عليها. وتشمل هذه التغييرات ما يلي:

1. مسمى البرنامج؛
2. هيكل البرنامج: إزالة المقررات الدراسية، إضافة مواد جديدة، أو تغيير أسماء المساقات الدراسية ووصفها بما يزيد عن 30% من إجمالي البرنامج أو ما يزيد عن 50% في أي سنة دراسية واحدة على النحو المبين في الخطة الأكاديمية؛
3. إجمالي عدد الساعات المعتمدة للبرنامج؛
4. إدخال عناصر جديدة كمساقات بدون ساعات معتمدة؛
5. إعادة تفعيل برنامج أكاديمي لم يكن نشطاً لفترة تزيد عن مدة تنفيذه.

تغييرات طفيفة: هي تغييرات على البرامج الأكاديمية الحالية خلال دورة حياتها لتعزيز فعاليتها من حيث المحتوى والتنفيذ. هذه التغييرات محدودة في طبيعتها ولا تغير بشكل كبير أهداف، نتائج، أو هيكل البرنامج الأساسي. وينبغي مراجعة هذه التغييرات والموافقة عليها من قبل المجلس الأكاديمي للجامعة، ولكن لا تتطلب إخطاراً مسبقاً أو الموافقة من الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة (AQAC). قد تنطبق التغييرات الجديدة المقررة على الطلبة المسجلين بالفعل على تلك المستويات ضمن البرنامج الأكاديمي الذي يسمح بإدماجهم في المناهج دون المساس بتقدم الطلبة وإنجازاتهم. ويجب توثيق هذه التغييرات بوضوح، تقتصر هذه التغييرات على:

1. إزالة المقررات الدراسية، وإدخال مساقات جديدة، أو تغيير أسماء المساقات ووصفها بحد أقصى 20% من البرنامج الأكاديمي العام، و 50% من المساقات في أي سنة دراسية على النحو المبين في الخطة الأكاديمية للبرنامج؛
2. إدخال مسارات التركيز ضمن برنامج أكاديمي يقتصر على النسب المبينة أعلاه؛
3. تعديل متطلبات المساقات الأساسية المسبقة والمتزامنة؛
4. تعديل الكتب الدراسية أو مصادر التعلم الأخرى؛
5. منهجيات التدريب؛
6. معايير القبول؛
7. التغييرات المطلوبة من قبل الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة لبعض المتطلبات الأكاديمية لتلبية المعايير الوطنية أو الدولية.

مُخرج: هو هدف ويكون محدداً، واقعيًا، وقابلًا للقياس والتحقيق ضمن إطار زمني محدد.

مؤشر الأداء: وصف لخاصية يمكن ملاحظتها وقابلة للقياس أو تغيير يمثل إنجاز نتيجة عن طريق تعيين درجة من الكفاءة في الأداء.

الخطة الأكاديمية للبرنامج: توجيهات / إرشادات للمدة الزمنية للبرنامج الذي يحدد الانتقال التدريجي للطلبة عبر مكونات البرنامج موزعة على كامل فترة البرنامج الأكاديمي.

المتابعة السنوية للبرنامج: الاستعراض السنوي للبرنامج مقابل معايير محددة لتحديد مدى تلبية البرنامج الأكاديمي لمخرجاته المعلنة.

أهداف البرنامج: بيانات عامة واسعة حول ما يريد البرنامج تحقيقه. أهداف البرنامج تصف المعرفة

والمهارات والقيم المتوقعة من خريجيه.

رسالة البرنامج: تحديد الغرض العام الذي يهدف البرنامج إلى تحقيقه، ويصف المجتمع الذي صمم البرنامج لخدمته، ويحدد القيم والمبادئ التوجيهية التي تحدد معاييرها.

مخرجات البرنامج: تغطي المعرفة والفهم والمهارات والكفاءات التي يهدف البرنامج الأكاديمي إلى نقلها خريجيه، ممثلة في نتائج قابلة للقياس وتعكس مخرجات البرنامج المنهاج الدراسي، ويجب إعادة النظر فيها عند تطوير المناهج الدراسية، وينبغي أن تكون مخرجات البرنامج حديثة وذات صلة ودقيقة: فالنتائج الأخيرة تعكس المعارف والممارسات الحالية في الحقل المعرفي؛ وترتبط المخرجات ذات الصلة منطقياً وبشكل ملحوظ في الحقل المعرفي. تتطلب المخرجات الدقيقة درجة مناسبة من الدقة الأكاديمية والشمولية لتحقيقها بنجاح.

متطلبات الجامعة: هي عنصر أساسي في المناهج الدراسية لكل برنامج أكاديمي. والهدف من متطلبات الجامعة هو تزويد الطلبة بالمهارات الأساسية في التواصل والمنطق لاستكمال تطورهم في برامجهم الأكاديمية. عند الانتهاء من متطلبات الجامعة بنجاح، سيكون الطلبة قادرين على:

1. توظيف مختلف الموارد المتاحة للتواصل بشكل فعال باللغتين العربية والإنجليزية؛
2. فهم السياق الفلسطيني ضمن السياق الإقليمي والدولي الأوسع؛
3. تطبيق التفكير النقدي، الاستنتاج وحل المشاكل في سياقه الأوسع.

الفعالية المؤسسية

من أجل تحقيق أهداف الجامعة والتحسين المستمر في البنية والأنشطة، وضعت جامعة بيرزيت دليل الفعالية المؤسسية (IEM) الذي يضع الخطوط العريضة لعمليات وإجراءات الرصد والتقييم فيما يتعلق بالمهام الأكاديمية والمخرجات المؤسسية لتنفيذ جميع المهام لضمان المواءمة بين التخطيط والتنفيذ والتعزيز.

يهدف دليل الفعالية المؤسسية (IEM) لنشر ثقافة الجودة وتحسين الجودة في جميع مستويات المؤسسة. تحسين الجودة هو مسؤولية جميع الأفراد والوحدات والمستويات في الجامعة، ويتم تنفيذه ضمن دورة تقييم العمل بنهج العمليات والتغذية الراجعة من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل، وهناك احتمال لبدء إجراء في أي مستوى/وحدة داخل بنية الجامعة وتحريك التغيير عبر جزء أو عدة أجزاء من المؤسسة.

لتحقيق ذلك، تلتزم الجامعة ومجتمعها بالإرشادات التالية:

1. الفهم الجيد والالتزام بمعايير الجودة المعتمدة من قبل المؤسسة؛
2. دورة مستمرة من التخطيط والرصد والتقييم والتحسين مضمنة في جميع المستويات في الجامعة؛
3. المراجعات المنتظمة المستندة إلى الأدلة والبيانات والمرتكزة إلى مرجع وتشمل التقييم الذاتي الدقيق، والتأمل والتغذية الراجعة لأصحاب المصلحة، وتتسم بالشفافية والشمولية وتركز على الطلبة؛
4. تشجيع التعاون وتبادل الممارسات الجيدة وتعزيز روح التقييم الذاتي النقدي؛
5. تؤول إلى المستوى التنظيمي الأكثر فعالية لها، مع خطوط واضحة للمساءلة؛
6. صممت لتكون فعالة والعمل في إطار مبادئ المساواة والعدالة الطبيعية.

مكتب التخطيط والتطوير

يشرف مكتب التخطيط والتطوير على جودة واتساق ما تقدمه الجامعة ومخرجاتها، وكفاءة وفعالية عمليات الجامعة في تحقيق رسالتها. يقود المكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير والذي يشرف على الأنشطة داخل المؤسسة المشار إليها أدناه ويحرص على مواءمتها ودليل الفعالية المؤسسية (IEM):

- أ- التخطيط الاستراتيجي وخطط العمل وتنفيذها في ضوء مؤشرات الأداء المؤسسية والتشغيلية؛
- ب- مواءمة السياسات والإجراءات والمخططات التنظيمية مع تقارير وتوصيات المراجعات الداخلية/الخارجية؛

- ت- الاستخدام الفعّال للموارد البشرية والمادية والمالية داخل المؤسسة؛
- ث- التحسين المستمر للبرامج الأكاديمية على أساس التقييم الذاتي الدوري والمراجعة الخارجية؛
- ج- فعالية نُظم المعلومات وقواعد البيانات في متطلبات عملية التخطيط وصنع القرار؛
- ح- إعداد تقارير الفعالية المؤسسية.

ينفذ المكتب العمل من خلال ثلاث وحدات رئيسية على النحو التالي:

وحدة البحث المؤسسي (IRU)

هي الوحدة المسؤولة عن استخراج جميع البيانات والبحوث على المستوى المؤسسي أو أي من أجزائها لضمان الجودة والاتساق. وتحافظ على خلاصة وافية من الإحصاءات وقواعد البيانات المتعلقة بأنشطة الجامعة ومواردها والأداء لدعم المراجعات الدورية والتخطيط المؤسسي، وصياغة السياسات والرصد والتقييم. وتقدم الوحدة تقارير عن مؤشرات الأداء المؤسسية والتشغيلية وفق الأسس والمعايير المحددة.

وحدة المعلومات والإجراءات (I&PU)

وهي الوحدة المسؤولة عن إدارة مستودع السياسات والأنظمة والإجراءات العملية، والمراجعة الحثيثة لها والعمل على تطويرها بشكلٍ متواصل على مستوى الجامعة ككل. وتساعد الوحدة في تعزيز الفعالية من خلال تحسين العمليات بين وحدات الجامعة، كما تدير مرافق وموارد ومساحات الجامعة وتشرف على توظيف تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الأداء الجامعي.

وحدة المتابعة والتقييم (M&EU)

تدعم وحدة المتابعة والتقييم الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وتضمن أن يتم استيفاء جميع معايير ومقاييس الجودة من خلال عمليات متابعة موحدة ودقيقة في الوقت المناسب وتقييم عمليات ضمان الجودة وتعزيزها. ويتمثل دور وحدة المتابعة والتقييم بالإشراف على تنفيذ إطار الجودة المطور وإبقائه قيد المراجعة. وتشرف الوحدة على وجه الخصوص، على عمليات التقييم الذاتي ومراجعة البرامج الأكاديمية وتطوير وتنفيذ التقييم المبنية على الأدلة وذلك بالتعاون مع وحدتي البحث المؤسسي والمعلومات والإجراءات كما تراقب الوحدة تنفيذ التحسينات الموصى بها.

التقييم

التقييم هو لبنة البناء لضمان الجودة، وله علاقة مباشرة بها. وفي هذا السياق، لضمان الجودة للعملية المستمرة الجارية لتقييم نوعية الخدمات التعليمية المقدمة التي تركز على المساءلة والتحسين.

يتم تنفيذ التقييم الذاتي من قبل الجهات المعنية مباشرة في البرنامج الأكاديمي (أو المؤسسة)؛ وينطوي على جمع وتحليل المعلومات ذات الصلة والمتعلقة بالعملية ومن ثم المقارنة مع معايير محددة مسبقاً، من أجل اتخاذ قرار بشأن كفاءتها، وضرورة العمل من أجل تحسينها.

وينبغي أن تستكمل مع التقييم الخارجي (تنظم من قبل الجامعة) للتحقق من صحة نتائج المراجعة الداخلية وتنفيذ التدابير التصحيحية وفعاليتها، الشكل (1). وهذان الركنان أساسيان وسوف يتم تنفيذهما بالكامل داخل الجامعة، للتحقق من ضمان الجودة للعموم الأمر الذي يتطلب إشراك مؤسسات خارجية (التي هي خارج نطاق هذا الدليل).



شكل 1: عناصر عملية ضمان الجودة

يتضمن التقييم الذاتي تحديد وفهم العملية (سواء الأكاديمية على مستوى البرامج و/ أو على المستوى المؤسسي) لنقاط القوة والضعف، على افتراض الملكية والمسؤولية ووجود التزام قوي لتطوير وتنفيذ خطة عمل علاجية. وهي ليست آلية لتبرير أو ترشيد الموارد البشرية و/ أو المادية، تجانس المناهج الدراسية، أو تقييم أعضاء هيئة التدريس والموظفين. ومع ذلك، فإن العملية قد تتعرض لخطر تبرير أوجه القصور وتعلق أوجه القصور في العناصر الخارجية عن نطاق السيطرة.

من المهم الإشارة إلى أن التقييم الذاتي هو تقييم داخلي، ولكن ليس كل تقييم داخلي يشكل تقييم ذاتي. قد تقرر الجامعة تقييم برامجها الأكاديمية، وتعين لجنة داخلية من الأكاديميين للقيام بذلك. فمن المؤكد أنها عملية تقييم داخلي، حيث أن جميع الأطراف المشاركة ينتمون إلى نفس المؤسسة. ولكن، لا يمكن اعتبارها تقيماً ذاتياً، حيث أن الأطراف المشاركة في إجراء التقييم ليسوا نفس الأشخاص المشاركين في تشغيل البرنامج.

إن التقييم الذاتي هو جزء من عملية دائمة ودورية. لكي تكون فعالة، يجب تطبيق الشروط التالية:

- أ- يجب أن يكون لدى أصحاب المصلحة (Stakeholders) فهم واضح للعملية ونطاقها وقيودها.
- ب- هناك العديد من الأسباب الصحيحة لإجراء التقييم الذاتي، ولكن يجب أن تكون مدفوعة بالدافع الداخلي للموظفين المعنيين من أجل الحصول على نتائج فعالة. وينبغي أن تكون جزءاً لا يتجزأ من ضمن العمليات العادية للجامعة.
- ت- ينبغي أن يستكمل التقييم الذاتي بمراجعة خارجية للتحقق من نتائجه، وأن يكون أصحاب المصلحة على استعداد للمشاركة علناً بخبراتهم وملاحظاتهم مع الفريق الخارجي.
- ث- يجب أن يحظى التقييم الذاتي بدعم القيادات المؤسسية، والالتزام المؤسسي بتنفيذ إجراءات التحسين الناتجة عن عملية التقييم الذاتي.
- ج- ينبغي أن يقود عملية التقييم الذاتي منسق وفريق متخصص، يمكنه العمل مع الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين عند الحاجة. وهذا الأمر يتطلب موارد مالية وبشرية مناسبة كافية، والوقت اللازم لاستكمال الدورة.
- ح- يجب أن تتاح المعلومات كدليل حيثما أمكن ذلك، وأن يتم تنظيم نشر النتائج من خلال التقارير المرحلية والوثائق.

متابعة أو إدارة التغيير تعني العمل بناء على نتائج عملية التقييم، وإحداث تغييرات فورية حيثما أمكن، والتخطيط ضمن جدول زمني محدد للتغييرات الأكثر شمولاً.

يركز التقييم الخارجي على التحقق من نتائج عملية التقييم الذاتي. ويمكن القيام بها من قبل الأكاديميين من الدوائر والوحدات الأخرى باعتبارها عنصراً من عناصر العملية الداخلية. ولكي يتطور التقييم الخارجي ويوجه نحو "ثقافة الامتثال" كونه يركز بقوة على المعايير المحددة خارجياً، ينبغي أن يكون السياق المحلي للمؤسسة وبيئتها المباشرة هو دائماً البوصلة الموجهة لتحديد أولويات الإجراءات الرامية إلى تنفيذ التغيير.

معايير التقييم المؤسسي

يقدم القسم التالي ملخصاً للمكونات الرئيسية التي ينبغي أن توجه عملية التقييم على المستوى المؤسسي. وقد وضعت المجموعة التالية من المعايير لتوجيه الأداء المؤسسي لجامعة بيرزيت باعتبارها مؤسسة تعليم عالي فلسطينية، وتتماشى هذه المعايير مع أفضل الممارسات والمعايير الدولية ومعايير التراخيص والاعتماد لهيئة الاعتماد والجودة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (AQAC). وتستهدف المعايير كل من المؤسسة وبرامجها التعليمية، كما هو موضح أدناه:

- معيار 1: الرسالة والهيكل والحوكمة؛
- معيار 2: التخطيط والفعالية؛
- معيار 3: الموارد المالية؛
- معيار 4: الشفافية والنزاهة؛
- معيار 5: الهيئة التدريسية والإدارية؛
- معيار 6: آليات ضمان الجودة؛
- معيار 7: شؤون الطلبة والخدمات المساندة؛
- معيار 8: مصادر التعليم والتعلم والمرافق؛
- معيار 9: البرنامج التعليمي؛
- معيار 10: البحث العلمي والأنشطة المساندة؛
- معيار 11: المشاركة المجتمعية.

معيار 1: الرسالة والهيكل والحوكمة

تدرك مؤسسة التعليم العالي أهمية رسالتها في تحديد ورسم معالم هويتها وفلسفتها، وأهمية الحوكمة الجيدة في توظيف إمكانياتها لتحقيق أهدافها ورسالتها بكفاءة وفعالية بما يخدم المؤسسة والأطراف المعنية. وللمؤسسة رؤية واضحة على المدى البعيد تحدد أهدافها في سياق سياسات التعليم العالي وهويتها والمجتمع الذي تخدمه. تتسق أهداف المؤسسة وغاياتها مع رسالتها، وتتسجم والسياقات المحلية والإقليمية والدولية، وتتسم بالمرونة الكافية للاستفادة من الفرص المتاحة واستيعاب المستجدات والتغيرات. وللمؤسسة هيكل تنظيمي مناسب وفعال يحقق متطلبات الحوكمة الرشيدة ويغطي جميع أنشطتها التعليمية .

ولتحقيق ما تقدم، تلتزم مؤسسة التعليم العالي بالتالي:

1. تتبنى المؤسسة رسالة تتلاءم مع رؤيتها وتطلعاتها المستقبلية ومع تصنيفها، وتميزها هذه الرسالة عن غيرها من مؤسسات التعليم العالي، وتوضح أنشطتها التعليمية ومشاركتها المجتمعية.
2. تحدد المؤسسة أهدافها وغاياتها الحالية والمستقبلية، بحيث تنسجم مع رسالتها ورؤيتها، وتكون واقعية قابلة للتحقيق.
3. تتمتع إدارتها العليا بالخبرة والاستقلالية الكافيتين لضمان فعاليتها وموثوقيتها في تحمل مسؤولياتها التطويرية واتخاذ القرارات وإدارة الموارد.
4. تحدد المؤسسة وبشكل واضح قوانينها وأنظمتها والتعليمات الخاصة بحوكمتها بما في ذلك أسس اختيار مجلس أمنائها/ إدارتها، ومدة عضويتهم ومهامهم ومسؤولياتهم.
5. تتبنى المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مناسباً لتصنيفها وحجمها، وتحدد العلاقات بين مكوناته الهرمية، وتوضح الأدوار والمؤهلات والمسؤوليات لكل مكون منه بشفاافية ومهنية وبما يغطي جميع الجوانب والخدمات التي تقدمها.
6. تتخذ المؤسسة قراراتها بشكل جماعي وتشاركي مع جميع الأطراف المعنية، من خلال إشراكهم بعضوية اللجان والمجالس الأكاديمية وغير الأكاديمية التي تشكلها.
7. تراجع المؤسسة سياساتها وإجراءاتها التنظيمية والتعليمية، وتطورها وتحديثها دورياً، وتوثقها بشكل يسهل الوصول إليها لجميع الأطراف المعنية، وتعممها على مجتمع المؤسسة كل فيما يخصه.

معيار 2: التخطيط والفعالية

تدرك مؤسسة التعليم العالي أهمية التخطيط والتقييم الدوري في تحسين وتطوير أدائها، وتعمل على تنفيذه بإشراك جميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة وخارجها بطريقة منتظمة وشاملة ومواءمة لرسالتها ورؤيتها. ويتوفر لدى المؤسسة قنوات واضحة وفاعلة لتقييم أدائها وعملياتها التعليمية وخدماتها، كما توظف نتائج التغذية الراجعة في عمليات التحسين والتطوير، وتوثق هذه العمليات ونتائجها بشكل واف، وتعممها على الأطراف المعنية في المؤسسة.

ولتحقيق ما تقدم، تلتزم مؤسسة التعليم العالي بالتالي:

1. تستخدم المؤسسة أفضل الممارسات لتقييم أدائها ومخرجاتها بشكل دوري ومنتظم وبإشراك جميع الأطراف المعنية، وبما يتماشى مع المعايير الدولية.
2. تشرك المؤسسة جميع الأطراف المعنية في التخطيط الاستراتيجي بشكل دوري، وتشجع مشاركتهم والتزامهم بتحقيق خططها التنفيذية على كافة مستوياتها وتقييم مخرجاتها.

3. تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء واضحة ومقننة في تقييم فعالية أدائها وتحقيقها لرسالتها، وتتخذ التدابير اللازمة لمعالجة جوانب القصور حيثما وجدت.
4. توظف المؤسسة نظاماً تقيماً دورياً دقيقاً على كافة مستوياتها لتقييم أدائها ورضا الأطراف المعنية بهذا الأداء، ويسترشده به ذوو العلاقة بمراكز الحوكمة في المؤسسة لاتخاذ القرارات ووضع الخطط اللازمة للتطوير والتحسين.
5. تقنن المؤسسة سياساتها وإجراءاتها وعملياتها المؤسسية الشاملة، وتراجعها دورياً وتعممها على جميع الأطراف المعنية.

معيار 3: الموارد المالية

تدرك مؤسسة التعليم العالي أهمية توفير الموارد المالية الكافية والملائمة لتنفيذ عملياتها التعليمية وتحقيق أهدافها على الوجه الأمثل.

لدى المؤسسة خطط وسياسات لتجنيد الموارد المالية اللازمة، واستخدامها وإدارتها بالطرق المثلى لتطوير أدائها وتحقيق الاستدامة. تقوم المؤسسة بتجنيد الأموال من مصادر متنوعة لتغطية تكاليفها التشغيلية وخططها التنموية، وتقديم الخدمات والدعم للأنشطة الاستشارية والريادية، كما تقوم بعقد الشراكات مع المؤسسات الأخرى.

ولتحقيق ما تقدم، تلتزم مؤسسة التعليم العالي بالتالي:

1. تتلاءم المرافق والبنية التحتية المتوفرة في المؤسسة بشكل كافٍ ومناسب مع تصنيفها وحجمها ونشاطاتها وعملياتها التعليمية.
2. تتناسب الموارد المالية المتاحة للمؤسسة مع أهدافها وتلبي التغيرات والمتطلبات المستقبلية في عملياتها لتطوير بنيتها التحتية.
3. تضع المؤسسة نظاماً واضحاً لإدارة وتقييم الموارد المتوفرة فيها، وتحدد السياسات والإجراءات والمسؤوليات على كافة المستويات لضمان الاستخدام الأمثل لها في تنفيذ وتطوير أدائها.
4. تقوم المؤسسة بعمليات جرد دقيقة ودورية لجميع مواردها المتوفرة في الحرم الجامعي وخارجه، وتتاح هذه المعلومات بشكل واضح وشفاف للأطراف المعنية داخل المؤسسة.
5. تضع المؤسسة خططاً تطويرية للحفاظ على الموارد المتاحة لديها، وتعززها بما يتناسب واستراتيجيتها وأنشطتها المستقبلية.

6. تكلف المؤسسة دائرة أو أكثر بتعزيز الموارد وتجنييد الأموال، وتشجعها على التعاون والشراكة مع الهيئات الأخرى ذات الصلة داخل المؤسسة وخارجها وبما يدعم تطوير قدرات المؤسسة.

معيار 4: الشفافية والنزاهة

تدرك مؤسسة التعليم العالي أهمية الحرية الأكاديمية والفكرية كسمة مميزة للتعليم العالي، وتقر بأهمية الشفافية والنزاهة كوسيلة ضرورية لتحقيق رسالتها وأهدافها كمؤسسة للتعليم العالي.

تعزز المؤسسة مكانتها وموثوقيتها في المجتمع بنشر معلومات شاملة ووافية عن عملياتها وأنشطتها التعليمية تعكس واقع المؤسسة بشفافية، وتتيحها عبر الوسائل المختلفة لجميع الأطراف المعنية.

تلتزم المؤسسة بسياساتها وإجراءاتها دون تمييز أو محاباة، وتمتثل للمتطلبات التي تنظم عملها كمؤسسة تعليم عالي في البلد الذي تعمل فيه.

ولتحقيق ما تقدم، تلتزم مؤسسة التعليم العالي بالتالي:

1. تضع المؤسسة ضمن سياساتها وإجراءاتها خطة نزيهة ومنصفة لتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص في جميع قراراتها الداخلية وعلاقاتها الخارجية، وتراجعها وتقيمها دورياً.
2. تعمم المؤسسة بصراحة وشفافية على جميع الأطراف المعنية المعلومات المحدثة الخاصة بها كالإحصائيات ومؤشرات الأداء والانجازات والتعديلات والقرارات والمراسيم وغيرها، وتنتشر هذه المعلومات إلكترونياً وورقياً حسب الحاجة لضمان وصولها إلى المعنيين.
3. تقوم المؤسسة بالتدقيق والمراجعة الداخلية والخارجية لعملياتها الإدارية والمالية بما يتماشى والممارسات الفضلى في هذا المجال، وتتيح هذه المعلومات بشفافية لمراكز القرار في المؤسسة.
4. تفصح المؤسسة عن ميزانيتها المدققة والتي تشمل جميع مواردها ومصروفاتها، وتسهل لجميع الأطراف المعنية الوصول إليها بما يعزز الموثوقية في إدارتها كمؤسسة تعليم عالي.
5. تلتزم المؤسسة أفراداً ووحداً في جميع عملياتها ونشاطاتها التعليمية بمدونة سلوك ضمن لوائح واضحة لتنفيذها ومتابعتها.
6. تحتكم المؤسسة إلى نظام عادل وشفاف لمعالجة جميع التظلمات والشكاوى المقدمة إليها من داخل المؤسسة أو من أحد شركائها، يتم من خلاله اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها دون تمييز.
7. تلتزم المؤسسة بسياسة صارمة للخصوصية والسرية، وتمتنع عن الإفصاح عن أية سجلات أو معلومات تتعلق بطلبتها وموظفيها لغير ذوي العلاقة.

معيار 5: الهيئة التدريسية والإدارية

تدرك المؤسسة أهمية أعضاء هيئتها التدريسية وموظفيها المهنيين والإداريين ودورهم في تميزها الأكاديمي وتطورها باعتبارهم العمود الفقري لعملياتها التعليمية.

تحرص المؤسسة على استقطاب الكوادر الأكاديمية والمهنية المؤهلة وبأعداد كافية وبخلفيات متنوعة وتساهم في تنميتهم وتطويرهم واستمراريتهم في المؤسسة، بما يحقق أهدافها ورسالتها على أكمل وجه.

تحرص المؤسسة على إشراك كوادرها البشرية بفعالية في عمليات الإدارة والحوكمة والتخطيط والتقييم والتطوير.

توفر المؤسسة الدعم والتسهيلات اللازمة لأعضاء هيئتها التدريسية للمساهمة الفاعلة والايجابية في تطوير أنشطتها التعليمية والبيئة البحثية.

لدى المؤسسة سياسات تشجيعية لإشراك أعضاء هيئتها التدريسية في الأنشطة البحثية العلمية والمجتمعية والمهنية محلياً ودولياً، وتعزز مساهمتهم الفاعلة في تبادل وتطوير المعارف بما يعزز أداء المؤسسة ككل.

ولتحقيق ما تقدم، تلتزم مؤسسة التعليم العالي بالتالي:

1. تضع المؤسسة سياسات واضحة لبناء كادر بشري مؤهل من خلال تطوير الكوادر المتوفر لديها، والتعيينات الجديدة وتخصيص الموارد المالية الكافية وعقد اتفاقيات التعاون والتبادل الخارجية لتمويل ودعم المنح الدراسية والتبادل الأكاديمي.
2. يسهم أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة بفعالية في تصميم وتقييم وتطوير المناهج التعليمية وأساليب التعليم والتعلم في برامج المؤسسة التعليمية.
3. تتيح المؤسسة لموظفيها إمكانية الوصول إلى وثائق واضحة بخصوص سياساتها وإجراءاتها التي تحدد امتيازاتهم ومسؤولياتهم تجاه المؤسسة والمجتمع، وتزودهم بالوصف الوظيفي المفصل وإجراءات التقييم المنتظم والتغذية الراجعة.
4. يخضع موظفي المؤسسة بشكلٍ دوري لدورات تدريبية لتوسيع معارفهم وتحسين مهاراتهم بما يتناسب ومتطلبات عملهم، بالإضافة إلى وجود أنشطة إرشادية خاصة بالموظفين الجدد.
5. تخصص المؤسسة دائرة للتعامل مع الكوادر البشرية ومتابعة جميع قضاياهم المتعلقة بالتوظيف والرعاية الاجتماعية، والتقدم الوظيفي، والأمور المالية بما في ذلك حفظ السجلات وتحديثها.

6. توفر المؤسسة لكوادرها البشرية الموارد المناسبة لدعم وتعزيز أنشطتهم البحثية بما في ذلك التعاون مع مؤسسات خارجية ودعم مشاركاتهم في نشاطات أكاديمية.
7. تلتزم المؤسسة بالمواعمة بين مؤهلات أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين وغير المتفرغين فيها مع المقررات التدريسية أو التدريبية الموكلة إليهم، وتسعى ما أمكن لتقليص مساهمة غير المتفرغين في الأعباء التدريسية وضمن نسب محددة ومبررة.
8. الأعداد:

- نسبة أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل إلى الطلاب: 1: 30
- نسبة الموظفين الإداريين بدوام كامل إلى الطلاب: 1: 50
- نسبة الفنيين بدوام كامل / مساعدي التدريس إلى الطلاب: 1: 100
- نسبة أعضاء هيئة التدريس بدوام جزئي إلى أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل: 1: 5
- نسبة العبء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بدوام جزئي إلى العبء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بدوام كامل: 1: 5

معيار 6: آليات ضمان الجودة

تدرك المؤسسة أهمية وجود آليات فعالة لضمان الجودة الأكاديمية وتعزيز أدائها الأكاديمي ونوعية خريجها.

تتبنى المؤسسة إجراءات محايدة ومستقلة عن إدارة المؤسسة، وتيسر وصول المعلومات الكافية والوافية إلى القائمين عليها لتقييم أداء المؤسسة بفعالية ووضوح.

تشجع المؤسسة الأطراف المعنية فيها بالمشاركة الفاعلة في عمليات التقييم الدوري المقنن لبرامجها التعليمية ومخرجاتها للحكم على مدى انسجامها مع أفضل الممارسات والمعايير الدولية.

لدى المؤسسة قنوات محددة لتوظيف التغذية الراجعة من عمليات التقييم لدعم قرارات الإدارة العليا في المؤسسة لإجراء تعديلات جوهرية وإصلاحات ضرورية لمعالجة أوجه القصور وتحسين أداء المؤسسة.

تبذل المؤسسة جهوداً حثيثة لتطوير وتعزيز فعالية آليات ضمان الجودة فيها وتسعى لنشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة وخارجها، وتحفز كوادرها على الانخراط فيها.

ولتحقيق ما تقدم، تلتزم مؤسسة التعليم العالي بالتالي:

1. يتضمن الهيكل الهرمي للمؤسسة وحدة لضمان الجودة، تتحمل مسؤولية تنفيذ وتعزيز آليات ضمان الجودة في المؤسسة وبرامجها التعليمية، ولديها الصلاحيات الكافية لاتخاذ التدابير اللازمة للتطوير والتحسين.
2. للمؤسسة دليل شامل للإجراءات الداخلية لضمان الجودة فيها، يحدد دور ومسؤوليات وحدة ضمان الجودة، ويوضح السياسات والإجراءات المتعلقة بالتقييم الدوري للمؤسسة ككل ولبرامجها التعليمية المعتمدة.
3. توظف المؤسسة أدوات كمية ونوعية مناسبة في تقييم المؤسسة وبرامجها التعليمية الفاعلة لقياس تطور أدائها من خلال مؤشرات أداء محددة ومحكات مرجعية، وبما يتماشى والمعايير المحلية والدولية.
4. تكلف المؤسسة أعضاء هيئتها التدريسية بالقيام بعمليات المراجعة السنوية والتقييم الذاتي لبرامجها التعليمية، ومتابعة التغذية الراجعة والتوصيات من جميع الأطراف المعنية، واتخاذ التدابير اللازمة لتطوير وتحسين مدخلات هذه البرامج ومخرجاتها.
5. توثق المؤسسة نتائج التقييم الخاصة ببرامجها التعليمية، والخطط التطويرية المقررة لها، ونتائجها للطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية والمعنيين داخل المؤسسة لتعزيز الثقة بأدائها ونشر ثقافة الجودة فيها.

معيار 7: شؤون الطلبة والخدمات المساندة

- تدرك المؤسسة أن الطلبة هم المستفيدون الأساسيون من المؤسسة، وأن تطويرهم وتأهيلهم وتنميتهم كمواطنين صالحين له الأهمية القصوى في نجاح المؤسسة وتحقيق رسالتها.
- تبذل المؤسسة جهوداً حثيثة لتطوير وتحسين بيئتها الثقافية والفكرية وبنيتها التحتية بما يدعم تعلم الطلبة وتحصيلهم الأكاديمي ويسهم في تطورهم على الصعيد الشخصي.
- لدى المؤسسة سياسات وإجراءات واضحة وعادلة تتماشى مع خطتها لتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص، وتسعى لجسر الهوة بين متطلبات المؤسسة وبرامجها التعليمية للنجاح والتحصيل من جهة وبين توجهات وقدرات الطلبة من جهة أخرى باتخاذ التدابير اللازمة.
- تحرص المؤسسة على مشاركة طلبتها بفعالية في الأنشطة المنهجية واللامنهجية وإسهامهم بشكلٍ إيجابي في تطوير برامجها التعليمية والمؤسسية معاً.
- تتابع المؤسسة عن كثب تقدم طلبتها وتحصيلهم الأكاديمي، وتوفر لهم الأنشطة الداعمة والخدمات الكافية والارشاد اللازم لتحسين أدائهم.

تستخدم المؤسسة قنوات فاعلة لتعمم على طلبتها متطلباتها وأنظمتها الأكاديمية ومدوناتها السلوكية وأي تعديلات ذات علاقة تطراً عليها.

تقوم المؤسسة بمراجعة وتحديث سياساتها واستراتيجياتها الخاصة بقبول الطلبة وتقديمهم وتحصيلهم، لضمان ملاءمة هذه السياسات وعدالتها ضمن منظومة المؤسسة والتغيرات المحلية والدولية.

ولتحقيق ما تقدم، تلتزم مؤسسة التعليم العالي بالتالي:

1. توفر المؤسسة لطلبتها بشكلٍ عام وللجدد منهم بشكل خاص التوجيه والإرشاد الكافي لتعريفهم بالمتطلبات الأكاديمية، والأنظمة والتعليمات، والنزاهة الأكاديمية، ومدونة السلوك، المعمول بها في المؤسسة، وغيرها من المعلومات ذات الصلة، وتسهل لهم إمكانية الوصول إليها ورقياً وإلكترونياً.
2. تراجع المؤسسة بشكلٍ دوري ومنتظم سياساتها وإجراءاتها وأنظمتها المتعلقة بالطلبة وتطورها بمشاركة فاعلة من الجسم الطلابي.
3. تخصص المؤسسة العدد الكافي من المشرفين المرشدين لتوفير الدعم والإرشاد الأكاديمي والشخصي اللازم للطلبة بشكلٍ عام والمتعثرين منهم بشكل خاص، ومتابعة احتياجاتهم وتقديمهم وتحصيلهم حيثما يلزم.
4. تكلف المؤسسة دائرة لمتابعة شؤون الطلبة، وتزودها بما يلزم من المختصين والمنسقين لإرشاد الطلبة وتوجيههم وتنظيم الأنشطة اللامنهجية الداعمة التي من شأنها تسهيل عملية اندماجهم في بيئتهم الجديدة وإثراء تجربتهم في التعليم العادي.
5. تشجع المؤسسة الطلبة على تشكيل اللجان الطلابية، وتدعمها وتنظم أنشطتها من خلال سياسات وإجراءات معتمدة من قبل المؤسسة بهذا الخصوص.
6. تشرك المؤسسة ممثلين عن الطلبة في لجانها ومجالسها للمساهمة في صنع القرارات المتعلقة بالقضايا التي تؤثر على الطلبة بشكلٍ مباشر أو غير مباشر.
7. توفر المؤسسة خدمات إضافية للطلبة بأسعار معقولة وجودة عالية، كالخدمات الصحية والإرشادية، وخدمات الطعام والسكن والمواصلات والتوظيف، وغيرها من الخدمات الأخرى المتاحة.
8. تقدم المؤسسة برامجاً لدعم طلبتها المحتاجين مالياً من خلال المنح الدراسية والإعفاءات الكاملة أو الجزئية، للتخفيف من أعبائهم المالية وتكاليف المعيشة.

معيار 8: مصادر التعليم والتعلم

تدرك المؤسسة أهمية مصادر التعليم والتعلم في تنفيذ برامجها التعليمية وتعزيز التفاعل الصفّي لتحقيق مخرجات التعلم المنشودة من هذه البرامج.

تسعى المؤسسة لتوفير مصادر كافية وشاملة ومتنوعة للتعليم والتعلم كماً ونوعاً، تلبي متطلبات البرامج التعليمية والمقررات الدراسية المرتبطة بها.

تسعى المؤسسة لتزويد مكتبتها بالكتب والنشرات والمجلات الورقية والإلكترونية الحديثة والمتنوعة، لتلبية احتياجات البرامج التعليمية وأنشطتها البحثية، وضمان سهولة وصول هذه المقتنيات إلى جميع أفراد مجتمع المؤسسة. كما تشجع المؤسسة أعضاء هيئتها التدريسية على توظيف المصادر المتوفرة للتعليم والتعلم ضمن مساقاتهم الدراسية، وتزويد طلبتهم بالإرشادات والإجراءات الضرورية لضمان استخدامها بالطرق الناجعة.

ولتحقيق ما تقدم، تلتزم مؤسسة التعليم العالي بالتالي:

1. تتضمن ميزانية المؤسسة السنوية التطويرية مخصصات مالية كافية لتوفير وتحديث مصادر التعليم والتعلم.
2. توفر المؤسسة في قاعاتها التدريسية ومختبراتها ومرافقها التعليمية ما يكفي من مصادر التعليم والتعلم بما يلبي احتياجات برامجها التعليمية وطلبتها، وتسهل توظيفها في العمليات التعليمية.
3. توفر المؤسسة مقتنيات المكتبة الورقية والإلكترونية، وتشجع استخدامها، وتحديث هذه المقتنيات سنوياً بما فيها الاشتراك في قواعد البيانات الإلكترونية العالمية، وتعمم هذه المقتنيات الورقية والإلكترونية على الأطراف المعنية.
4. تضع المؤسسة تعليمات وإجراءات وأنظمة شاملة ومحدثة لاستخدام المكتبة، بما في ذلك كيفية الاستخدام والإعارة، ودور ومسؤولية طاقم المكتبة، وسياسات وإجراءات اختيار المصادر وتطويرها، وطبيعة الخدمات المقدمة للجمهور، ومدونة سلوك لاستخدام المكتبة ومصادر ما في ذلك حقوق الطبع والنشر.
5. تطور مكتبة المؤسسة موقعاً إلكترونياً فاعلاً ومنظماً يغطي عملياتها وأنشطتها، ويوفر بوابة إلكترونية آمنة لاستخدام الطلبة والموظفين تتيح من خلاله جميع مقتنياتها وبما يتناسب مع سياساتها.
6. توظف المؤسسة نظاماً إلكترونياً لإدارة التعلم (Learning Management System) في تنفيذ البرامج التعليمية لتعزيز التفاعل بين المعلم والطلبة وبين الطلبة أنفسهم.
7. تحرص المؤسسة على توفير وتطوير السياسات والإجراءات اللازمة لاستخدام عادل وسليم لمرافقها ومصادر التكنولوجيا المتوفرة، وتعهد إلى الإدارات ذات الصلة بمتابعة تنفيذها، وتشمل:
 - أجهزة الحاسوب والمصادر التكنولوجية والبرمجيات،

- المرافق والمختبرات والتجهيزات،
- النظم الأكاديمية والإدارية وشبكة المعلومات الإلكترونية وأمنها،
- الصحة والسلامة العامة،
- ذوي الاحتياجات الخاصة،
- الأمن والطوارئ.

معيار 9 البرنامج التعليمي

تدرك المؤسسة أن خريجها هم الحصيـلة النهائية التي تعكس أدائها كمؤسسة للتعليم العالي، ولذلك تقدم برامج تعليمية مميزة وحديثة تـلبي متطلبات سوق العمل وتتماشى مع رسالتها وأهدافها.

للبرامج التعليمية في المؤسسة مخرجات تعليمية محددة، تغطي المعارف والمفاهيم والمهارات الأساسية في التخصص، ويتم مراجعتها وتحديثها دورياً لضمان ملاءمتها لأهداف وغايات البرنامج التعليمي ومستوى الدرجة العلمية.

تحرص المؤسسة على دراسة ومتابعة الاحتياجات المتنامية في السياق المحلي والدولي لخريجين مؤهلين وتثبيتها، وتعمل على تطوير واستحداث البرامج التعليمية لتأهيل خريجها، مع الأخذ بعين الاعتبار المصادر والكوادر البشرية المتوفرة لديها وبالتعاون مع المؤسسات الأخرى والمشغلين والمجتمع ككل لتطويرها وتنفيذها. تعتمد المؤسسة مرجعيات واضحة في تحديد مستويات الدرجات العلمية التي تطرحها من حيث المحتوى ومستوى التوصيفات وتقييم المخرجات بما يتماشى مع الإطار الوطني للمؤهلات حال إقراره أو أي إطار بديل معترف به دولياً (يونسكو- إسكد2013).

تطور المؤسسة مصادر التعليم والتعلم وأساليبيها المتنوعة والمناسبة واستراتيجيات التقييم الملائمة لقياس تقدم الطلبة وتحصيلهم وتحقيق مخرجات التعلم المنشودة.

لبرامج المؤسسة التعليمية وصف شامل ومحدث يتضمن مرجعيات البرنامج، وأهدافه، ومخرجاته التعليمية المنشودة، وهيكلته، ومحتواه، وتقنيات التعليم والتعلم، وأساليب التقييم.

تسعى المؤسسة إلى توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمصادر والإمكانات المادية الحديثة والمتطورة في برامجها التعليمية وبما يمكن البرنامج من تحقيق أهدافه ضمن بيئة تعليمية مميزة للطلبة.

لدى المؤسسة نظام تقييمي واضح وشامل لمراجعة وتحديث برامجها التعليمية من حيث المحتوى والمصادر المادية والكوادر البشرية المتاحة وبالتشارك مع جميع الأطراف المعنية بما فيها الطلبة والخريجين، لضمان حداثة المحتوى، وفاعليته وقابلية مخرجاته التعليمية للقياس.

ولتحقيق ما تقدم، تلتزم مؤسسة التعليم العالي بالتالي:

مبررات البرنامج:

1. تقوم المؤسسة مدعمة بالإحصائيات والدراسات الاستقصائية لحاجة السوق الحالية والمستقبلية بدراسة الجدوى الاقتصادية لبرامجها التعليمية لخريجي برامجها وفرص العمل المتاحة لهم ضمن السياق المحلي والدولي.
2. تضع المؤسسة معايير ومحكات مرجعية محددة لبرامجها التعليمية وبمشاركة واسعة من كوادر أكاديمية ومهنية، وتبين مدى اتساق البرامج التعليمية ومتطلبات درجتها العلمية بهذه المعايير، من حيث المحتوى ومستوى التوصيفات وتقييم المخرجات وتحقيق الكفاءات والمهارات المطلوبة.
3. تنسجم رسالة البرامج التعليمية في المؤسسة مع رسالتها، وتكون هذه الرسالة واضحة وملائمة لمستوى الدرجة العلمية، وتعزز البحث العلمي والتعاون على المستويات الوطنية والدولية.
4. تحدد المؤسسة أهداف برامجها التعليمية بوضوح تام، بحيث تكون مناسبة لدرجة البرنامج العلمية، وملائمة لرسائله ومخرجاته التعليمية المنشودة، وتشمل المعارف والمفاهيم والمهارات الأساسية والتوجهات والأخلاقيات لمجال التخصص، وتسمح بالتطور الذاتي للطلبة في تشكيل مهاراتهم الفكرية والمهنية والعملية.
5. تحدد المؤسسة مخرجات تعليمية واضحة لبرامجها التعليمية تنسجم مع رسالتها، وتتلاءم مع توصيف البرنامج ومواصفات درجته العلمية.

هيكلية البرنامج:

1. لكل برنامج تعليمي منهج تعليمي واضح يحدد مساقاته ومحتواها بشكل كامل وكيفية تقييمها، والعبء الدراسي للطلبة في هذه المساقات، واستراتيجيات ومصادر التعلم المطلوبة فيها، وذلك لضمان تنفيذ البرنامج على الوجه الأمثل ليحقق مخرجاته التعليمية المنشودة، ويدعم تقدم الطلبة في مستويات البرنامج المتتالية.
2. مساقات البرنامج التعليمي لها من العمق والاتساع ما يضمن تحقيق مخرجات التعلم المنشودة من كل مساق بشكل خاص ومن البرنامج ككل بشكل عام.
3. مساقات البرنامج التعليمي مفصلة بشكل كامل بحيث تغطي المحتوى، والعبء الدراسي للطلبة مع خطة تنفيذية لطرح المساقات والتقييم ومصادر التعلم.

4. الخطة التدريسية للبرنامج تحدد بوضوح المدة الزمنية اللازمة لتنفيذه، وتسهل انتقال الطلبة التدريجي في مستوياته المختلفة وتحصيلهم مع المحافظة على جودة العملية التعليمية والتعلمية فيه.
5. يتضمن البرنامج التعليمي الوزن الكافي من المساقات العملية والتدريبية ذات الصلة، تتناسب مع مستوى مؤهل درجته العلمية وتحقق الكفاءات والمهارات المطلوبة.
6. يتطلب البرنامج التعليمي قدراً كافياً من البحث العلمي والأنشطة ذات الصلة بما يتسق مع مستوى درجته العلمية ومخرجاته التعليمية المنشودة.

الكوادر البشرية والموارد:

1. يتوفر للبرنامج التعليمي عدد كاف من أعضاء الهيئة التدريسية المؤهلين القائمين على تطويره والإشراف والمشاركة في تنفيذه، وتقييم فاعليته في تحقيق رسالة البرنامج وأهدافه.
2. يتوفر للبرنامج التعليمي الدعم الكافي من الكوادر البشرية المساندة والمؤهلة كالفنيين ومساعدى البحث والتدريس لتحقيق رسالته على الوجه الأمثل.
3. يتوفر في البرنامج التعليمي المرافق والتجهيزات الكافية بما يغطي جميع متطلبات مساقاته الدراسية، ويشجع التعلم المتمركز حول الطالب.
4. يتوفر في البرنامج التعليمي مصادر مكتبية ميسرة وحديثة وشاملة كماً ونوعاً، وتشمل الكتب والمراجع والمخطوطات والمجلات الدورية والوسائط المتعددة، وتغطي بتنوعها وشمولها جميع متطلبات المساقات الدراسية في التخصص.
5. للبرنامج التعليمي مواقع ومرافق تدريسية كافية وملائمة تلبي الاحتياجات التدريبية للطلبة والمشرفين، وتساهم بشكل إيجابي في تعزيز تعلم الطلبة وتقديمهم وتحصيلهم.

آليات وإجراءات ضمان الجودة:

1. يحتكم البرنامج التعليمي إلى سياسات وإجراءات نزيهة وموثقة، تغطي هيكلية، ومناهجه ومساقاته الدراسية، وعمليات التعليم والتقييم وتقديم الطلبة وتحصيلهم، وتعمم هذه السياسات والإجراءات على جميع الأطراف المعنية، وتخضع للمراجعة والتطوير المستمر.
2. تطبق إجراءات ضمان الجودة في البرنامج التعليمي على جميع مستوياته ومساقاته، لتقييم فعالية البرنامج في تحقق مخرجاته التعليمية المنشودة من خلال مؤشرات أداء محددة تراجع وتحدث دورياً.

3. تسعى المؤسسة للحصول على التغذية الراجعة عن فعالية برامجها التعليمية من جميع الأطراف المعنية كالطلبة الملتحقين فيه والخريجين وأعضاء الهيئة التدريسية، والمشغلين والجهات المهنية المتخصصة، ويستفاد منها في تطوير البرنامج وتحسين أدائه.

معيار 10: البحث العلمي والنشاطات المساندة

تدرك المؤسسة أهمية البحث العلمي والأنشطة المساندة في تكوين المعارف وتوسيعها، وتعكسها إيجابياً في برامجها التعليمية لتحسين تعلم الطلبة وتحصيلهم.

تعزز المؤسسة أنشطتها البحثية العلمية وتدعمها في جميع عملياتها بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الميزانيات وتوفير البنى التحتية والكوادر البشرية اللازمة للتنمية والتطوير.

تسعى المؤسسة بفعالية إلى بناء شراكات فاعلة مع مراكز معرفية وبحثية متميزة وطنياً وإقليمياً ودولياً لتعزيز التشارك الفاعل في الأبحاث والابتكارات العلمية المتطورة.

تشجع المؤسسة النشاطات العلمية والبحثية لأعضاء هيئتها التدريسية وتكافؤهم، وتدعم مشاركتهم وتعاونهم في هذه الأنشطة مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى الوطنية والدولية.

تشجع المؤسسة الأنشطة البحثية العلمية في برامجها التعليمية بما يتناسب ومستوى هذه البرامج ودرجتها العملية، وتشجع مشاركة الطلبة الفاعلة في مثل هذه الأنشطة البحثية من خلال المشاريع أو الحلقات الدراسية أو التعاون المباشر مع المؤسسات ذات العلاقة.

ولتحقيق ما تقدم، تلتزم مؤسسة التعليم العالي بالتالي:

1. تسكن المؤسسة ضمن هيكليتها الهرمية باحثين وإداريين مؤهلين لتشجيع ودعم البحث العلمي الجيد، وتعزيز التعاون الخارجي بما يتلاءم وحجم المؤسسة وتصنيفها.
2. تضع المؤسسة استراتيجيات وسياسات وإجراءات شاملة للبحث العلمي تتفق مع رسالتها، وتحديثها دورياً وتنشرها لمجتمع المؤسسة.
3. تشكل أخلاقيات البحث العلمي في المؤسسة عنصراً جوهرياً في أنظمتها المتعلقة بالبحث العلمي، وتتابع وتقيم مدى الالتزام بهذه الأخلاقيات في المؤسسة.
4. تتضمن الميزانية السنوية للمؤسسة ما يكفي من تخصيص موارد مالية كافية وموجهة لدعم الأبحاث والأنشطة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في المؤسسة.

5. للمؤسسة تعليمات واضحة وموثقة لتوفير أكبر قدر من الحرية الفكرية والأكاديمية في كل مستوى من مستوياتها.
6. تحدد المؤسسة التعليمات المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية المعمول بها في المؤسسة على مستوى المؤسسة وبأحاديثها والمتعاونين معها، وتوضح حقوق ومسؤوليات جميع الأطراف المعنية.
7. تعزز الشراكات الوطنية والدولية للمؤسسة في مجال التعاون البحثي أنشطتها ونتائجها ومخرجاتها المميزة من خلال مشاركتها في المؤتمرات واللقاءات العلمية، والتبادلات، والزمالات السنوية بما يدعم مكانتها البحثية.
8. تحدد المؤسسة توقعاتها من مشاركات أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في الأنشطة البحثية والعلمية، وتقوّم بانتظام مخرجات أبحاثهم.
9. تنشئ المؤسسة المنخرطة في مجالات البحوث النظرية والتطبيقية والبحوث المجتمعية مراكز بحوث ومختبرات لها علاقة مباشرة مع مؤسسات المجتمع المدني.

معيار 11: المشاركة المجتمعية

- تدرك المؤسسة أهمية إشراك المجتمع في تطوير وتعزيز برامجها التعليمية وخدماتها البحثية، وفي تحسين وتطوير أدائها ومخرجاتها.
- تتسجم أنشطة المؤسسة للمشاركة المجتمعية مع رسالة المؤسسة وأهدافها، وتهدف هذه الأنشطة إلى تسهيل وتعزيز التعاون وتبادل وتشارك المصادر بين المؤسسة والمجتمع لتحقيق أقصى قدر ممكن من الفائدة لكليهما.
- تعزز المؤسسة شراكتها المجتمعية في جميع مستويات عملها، وتشجع أعضاء هيئتها التدريسية والإدارية وطلبتها على الانخراط في أنشطتها المجتمعية بالتشارك مع القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني ككل.
- تدمج المؤسسة الأنشطة المجتمعية لأعضاء هيئتها التدريسية والإدارية مع أصحاب العمل ضمن إجراءاتها للتقييم الدوري للاستفادة من النصائح والمقترحات في تعزيز وتطوير البرامج التعليمية.
- ولتحقيق ما تقدم، تلتزم مؤسسة التعليم العالي بالتالي:

1. تطور المؤسسة بانتظام سياساتها وإجراءاتها وخططها لإشراك المجتمع المحلي، وتنفيذها وتقييمها وتراجعها دورياً لتعزيز دور المؤسسة وشركائها المتعاونين لتحسين المخرجات.

2. تخصص المؤسسة ضمن هيكليتها وحدة/ وحدات لتعزيز المشاركة المجتمعية على المستويات المختلفة في المؤسسة، وتحدد بوضوح المسؤوليات والتعليمات لتخطيط وتنفيذ الأنشطة العامة والخاصة ذات العلاقة بهذا الموضوع، وبما يحقق رسالة المؤسسة.
3. تزود المؤسسة طلبتها بما يلزمهم من التدريب خلال دراستهم لتعزيز تعلمهم وكفاءاتهم من خلال التعاون المباشر بين دوائرها ذات العلاقة وبين شركاء المؤسسة.
4. تدعم المؤسسة وتنظم مشاركة أعضاء هيئتها التدريسية والإدارية في اللجان الوطنية وهيئات الخبراء وتقيم هذه المشاركات لتعزيزها.
5. تشرك المؤسسة المشغلين المحتملين لخريجها وهيئات المهنية في تقييم وتطوير برامجها التعليمية من خلال إشراكهم رسمياً في اللجان ذات العلاقة.
6. تشرك المؤسسة طلبتها في أنشطة التعلم التي تسهم في زيادة وعيهم ببيئتهم المجتمعية ومواطنتهم الصالحة.

العمليات والإجراءات المؤسسية

يشمل هذا القسم عمليات وإجراءات المتابعة والقياس والتقييم فيما يتعلق بأنشطة الجامعة الإدارية والمالية ودعمها بأدوات القياس الدورية والمستمرة وإقامة الدلائل على الإنجاز لضمان الموازنة بين التخطيط والتنفيذ وتعزيز. وتتبع الجامعة منهجية مبسطة تدريجية لنشر ثقافة الجودة وادراج عمليات فعالية المؤسسة ضمن عمليات الجامعة القائمة من خلال:

1. التخطيط الاستراتيجي
2. التخطيط المالي والموازنة
3. التدقيق الداخلي والخارجي
4. إدارة المخاطر
5. إدارة المجالس واللجان الدائمة والمؤقتة
6. إدارة المرافق
7. مؤشرات الأداء المؤسسي

التخطيط الاستراتيجي

تقوم الجامعة بعملية التخطيط الاستراتيجي بشكلٍ دوري كل خمس سنوات، وينتج عنها خطة عمل على مستوى المؤسسة وخطط عمل تشغيلية على مستوى الوحدات. ومواءمتها مع التوجهات الاستراتيجية وتقييم تنفيذها في ضوء مؤشرات الأداء المؤسسية والتشغيلية، وذلك من خلال نماذج مساندة وتقديم المساعدة والتغذية الراجعة لكل

وحدة على حده بناءً على ما يتم تقديمه من معلومات أو تقارير، وبالتركيز على تدعيم الكفاءات لرفع مستوى الأداء.

وينبثق عن الخطة الاستراتيجية خطوات تنفيذية واستراتيجيات تخدم بشكل مباشر الأهداف الاستراتيجية والنتائج المتوقعة آخذين بعين الاعتبار سياسات إدارة المخاطر ودرئها. وتسعى الجامعة إلى موازنة نشاطاتها ومخرجاتها في المستويات المختلفة ضمن إطار فعالية المؤسسة في تحقيق رسالتها وأهدافها وقدرتها على التحقق من ذلك بانفتاح وشفافية وتشجيع للمسؤولية والمساءلة من خلال مأسسة التقاطعات بين الوحدات لبناء ثقافة الجودة والممارسات المبنية على المبادئ الأساسية في المتابعة والتقييم ومرجعياتها. وتقوم الوحدات الرئيسية الأكاديمية والإدارية بعمل خطط سنوية تشغيلية وربطها بالتوجهات الاستراتيجية لتكون المرجعية في المتابعة وتقييم الأداء والأداة الموجهة لعملية التخطيط والتطوير. ويتم ربط الخطط التشغيلية بالموازنة السنوية والموازنة التطويرية لتساهم في تغذية خطة الإنماء للمؤسسة ككل حسب أولويات التطوير سواء لتغطيتها من موازنة الجامعة أو ادراجها ضمن مشاريع تجنيد.

مراحل التخطيط الاستراتيجي

المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط الاستراتيجي

- 1- تشكيل فريق إعداد التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأدوار والمسؤوليات.
 - يتكون فريق الإعداد من موظفي مكتب التخطيط والتطوير وهم المسؤولين عن التخطيط لأنشطة ورشة التخطيط الاستراتيجي.
 - يتم التعاقد مع مستشار لتيسير الورشة وتحضير مسودة الإطار الاستراتيجي.
- 2- التخطيط لورشة التخطيط الاستراتيجي
 - يتم تحديد محاور النقاش الرئيسية،
 - يتم عقد جلسات بؤرية مع مجموعات مختارة من مجتمع الجامعة ضمن الفئات المختلفة (أكاديميين، اداريين، نواب رئيس، عمداء، معاهد ومركز)
 - يتم تعيين أشخاص لأخذ الملاحظات وكتابة ملخص الجلسات،
 - يتم عقد مقابلات فردية مع مسؤولين إداريين ممن لديهم مسؤولية الإدارة الاستراتيجية،
 - يتم تحضير وتوزيع استبيان لتحديد التحديات التي تواجه الجامعة من ناحية الأولوية ومدى التأثير،
 - يتم تحديد مصادر تغطية المصروفات الناتجة عن الورشة.

مخرجات المرحلة الأولى:

- جدول أعمال ورشة التخطيط الاستراتيجي.
- الجدول الزمني وقائمة المشاركين.
- الاحصائيات والحقائق.
- ملخص المقابلات الفردية.

- ملخص اجتماعات المجموعات البؤرية.
- الأسئلة الموضوعية.
- نتائج الاستبانات.
- أهم التحديات.

المرحلة الثانية: ورشة التخطيط الاستراتيجي

1- الإعداد للورشة

- يتم اختيار ودعوة قائمة من إدارة الجامعة المكونة من الرئيس وأعضاء مجلس الجامعة وأفراد من ذوي الكفاءات الاستراتيجية من مجتمع الجامعة للمشاركة في الورشة.
- يتم حجز المكان وتحديد الزمان لانعقاد الورشة.
- يحضر الجدول الزمني والقائمة النهائية للمشاركين.
- يتم تحديد الاحتياجات اللوجستية والموارد المطلوبة.
- يتم تعيين أشخاص لأخذ الملاحظات وتسجيل الأفكار.
- يتم ارسال مخرجات المرحلة الأولى إلى المشاركين لمطالعتهم قبل انعقاد الورشة.

2- تنفيذ الورشة

- تقسم الورشة إلى جلسات توزع على المحاور الرئيسية.
- يقسم المشاركون إلى مجموعات مع الأخذ بعين الاعتبار التنوع ضمن المجموعة الواحدة لتضم جميع الفئات.
- تتم مراجعة الرؤيا والرسالة والقيم الحالية ومقترح التعديلات من قبل المشاركين.
- يتم الاتفاق على الأهداف الاستراتيجية والنتائج المرجوة لكل هدف.

مخرجات المرحلة الثانية:

- ملخص الجلسات
- تصور أولي لعناصر الخطة الاستراتيجية

المرحلة الثالثة: إعداد الخطة الاستراتيجية

تحضير المسودة الأولى للخطة الاستراتيجية

- يتم عرض أهم التحديات التي تواجه الجامعة.
- يتم عرض الرؤيا والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية والنتائج المتوقعة.
- يتم تحديد الأولويات الاستراتيجية.
- يتم تحديد مؤشرات قياس الأداء على مستوى المؤسسة وربطها بالأهداف الاستراتيجية.

مخرجات المرحلة الثالثة:

- المسودة النهائية للخطة الاستراتيجية

المرحلة الرابعة: وضع استراتيجيات التنفيذ

1- تحديد المحاور الرئيسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

- الأداء الأكاديمي.
- البحث العلمي والابتكار والنشر.
- تكنولوجيا المعلومات والمكتبات.
- المشاركة الطلابية.
- التواصل والاتصال.
- التعاون والشراكات المحلية والدولية.
- ثقافة/ فعالية المؤسسة.
- الحوكمة وقانون الجامعة، والهيكلية التنظيمية.
- الحرم الجامعي.
- الاستدامة المالية والاستثمار.

2- تطوير الاستراتيجيات التنفيذية وتحديد الجهات المسؤولة

- يتم تعبئة نموذج الاستراتيجيات التنفيذية

مخرجات المرحلة الرابعة:

- الخطة التنفيذية واستراتيجيات التنفيذ

نموذج الاستراتيجيات التنفيذية

الرقم	المحاور	الأهداف الاستراتيجية	الاستراتيجيات التنفيذية	أسلوب التنفيذ	المشاركين	الجهة المسؤولة	موعد الانجاز	الموازنة بالدينار

المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية

1. تطوير خطط عمل تتماشى مع أهداف الجامعة الاستراتيجية

- في بداية شهر آذار تقوم وحدات الجامعة الرئيسية بتحضير مقترح أولي لتحديد معالم خطط العمل السنوية للعام الأكاديمي القادم ومتطلباتها من موارد بشرية ومالية ولوجستية وغيرها بناء على النموذج الخاص بذلك.
- يقوم مكتب التخطيط والتطوير بفحص مدى مواءمة النشاطات التطويرية للأهداف الاستراتيجية

2. تحديد الاحتياجات المادية لتنفيذ المشاريع التطويرية

- تقوم وحدات الجامعة بتحديد ما تحتاجه من موارد مالية لازمة لتغطية مصروفات تنفيذ نشاطاتهم ومشاريعهم التطويرية، وتحديد مصادر التمويل.
- يقوم مكتب التخطيط والتطوير بتجميع الاحتياجات المادية من خطط العمل والتقارير السنوية واقتراح أولويات ضمن خطة لتعزيز الموارد تقدم إلى رئيس الجامعة.

مخرجات المرحلة الخامسة

- خطط العمل التشغيلية للوحدات الرئيسية

- التقارير السنوية
- احتياجات الوحدات من الموازنة التطويرية

المرحلة السادسة: تقييم الخطة الاستراتيجية

1. تقديم التغذية الراجعة

- تقوم الوحدات الرئيسية بمراجعة خطط العمل السنوية التابعة لهم بشكل مستمر وتفصيلي وتعديلها أو إعادة جدولتها عند الحاجة لتنماشى مع المعطيات والأولويات لتنفيذ النشاطات.
- في بداية شهر كانون الثاني تقوم وحدات الجامعة بتحضير التقرير النصفي وبيان الإنجازات بناء على النموذج الخاص بذلك.
- يقوم نائب الرئيس المعني بتقديم التغذية الراجعة لخطط العمل التشغيلية للوحدات التابعة لمكتبه

2. تحضير التقارير السنوية

- في موعد أقصاه 30 حزيران ترسل وحدات الجامعة التقارير السنوية حسب النموذج الخاص بذلك. ويشمل ملخص تقييمي عن الأداء للعام الأكاديمي الحالي والتوجهات المقترحة للعام الأكاديمي التالي مبنياً على مخرجات خطط العمل المخطط لها ويستعرض أهم الإنجازات والمعوقات للعام الأكاديمي بناءً على نشاطاتهم الواردة في خطة العمل بالإضافة إلى تصور مبدئي للنشاطات التطويرية للعام الأكاديمي القادم والاحتياجات المادية بناء على النموذج الخاص بذلك.
- تقوم الوحدات المختلفة برفع تقاريرها إلى المسؤول المباشر للحصول على التغذية الراجعة
- تقوم الوحدات المعنية برفع التقرير السنوي بعد اعتماده على رتاج بصيغتي word و pdf على

<https://ritaj.birzeit.edu/hemis/annual-report/>

3. اعداد تقارير الأداء

- يقوم مكتب التخطيط والتطوير بإعداد التقارير عن مؤشرات الأداء المؤسسية لمتابعة التقدم والانجاز.
- يتم تطوير استبانات لقياس رضا المستفيدين كأداة قياس غير مباشرة للأداء.

مخرجات المرحلة السادسة:

- التقارير السنوية
- تقارير عن الأداء على مستوى المؤسسة.
- تقارير عن نتائج الاستبانات

ملخص الجدول الزمني لمتابعة خطط العمل

النشاط	الموعد النهائي	ملاحظات
1. تحضير وارسال التقرير النصفى بالإنجازات بناءً على نموذج خطط العمل مع بيان الانجاز.	15-1 شباط	يتم الاتفاق عليه مع نائب الرئيس المعني
2. تحضير وارسال الخطة السنوية للعام الأكاديمي التالي ومتطلباتها من موارد بشرية ومالية ولوجستية وغيرها بناءً على نموذج خطط العمل إلى نائب الرئيس المعني للمراجعة والموافقة.	1 آذار	نسخة نهائية الى مكتب التخطيط والتطوير
3. تحضير الموازنة السنوية للعام القادم من قبل الوحدات بناءً على الخطة السنوية المقترحة ومؤشرات الموازنة المعتمدة.	25 آذار - 10 نيسان	ترفع لنائب الرئيس المعني
4. تسليم التقارير السنوية حسب التعليمات والنموذج المعتمد إلى نائب الرئيس المعني للمراجعة والموافقة ورفع التقرير النهائي على رتاج.	25 حزيران	نسخة نهائية الى مكتب التخطيط والتطوير
5. رفع التقارير السنوية النهائية من نواب الرئيس إلى رئيس الجامعة حسب النموذج المعتمد.	1 تموز	نسخة نهائية الى مكتب التخطيط والتطوير

نموذج خطط العمل التشغيلية مع بيان الانجاز

خطة العمل التشغيلية										
الوحدة:									التاريخ:	
الهدف الاستراتيجي:										
النتائج المتوقعة:										
النشاطات/ التدخلات	المسؤولية (القسم والشخص)	الإطار الزمني والموعد النهائي	الموارد البشرية والمالية، والقرارات الإدارية اللازمة	مؤشرات قياس الأداء	الوضع الحالي	الغاية المرجوة والقيم المستهدفة	ملاحظات	حالة الإنجاز	نسبة الإنجاز	الصعوبات والمعوقات

التخطيط المالي والموازنة

تهدف هذه العملية إلى ربط التخطيط المؤسسي مع عملية إعداد الموازنة من خلال تشجيع تطوير خطط العمل على مستوى الوحدات لتحديد الاحتياجات التشغيلية والتطويرية، أخذين بعين الاعتبار مؤشرات الموازنة وخاصة فيما يتعلق بترشيح الموارد المالية والبشرية ومناقشتها في جميع المستويات. ويتم تقييم مشروع الموازنة من خلال تقرير "تقويم مسودة الموازنة السنوية" حسب النموذج الخاص بذلك قبل عرض المسودة النهائية للمناقشة والإقرار من مجلس الأمناء وذلك بهدف إظهار المناحي الممكنة للتطوير والتحسين والمأسسة، لتحقيق مبادئ الشفافية والمسؤولية والمساءلة.

إعداد وتقويم الموازنة

يتم إعداد وتقويم الموازنة ضمن إطار زمني يشجع على التكامل بين عملية قياس وتقويم الأداء والتخطيط المستقبلي على مستوى الوحدات والمؤسسة ككل -حيث تعتبر هذه العملية الأهم ضمن سياق فعالية المؤسسة وربطها بالتخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء.

1. تتشكل لجنة الموازنة في بداية كانون الثاني من قبل رئيس الجامعة وتضم:
 - نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية رئيساً وعضوية كل من:
 - نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية
 - نائب الرئيس للتخطيط والتطوير
 - نائب الرئيس للشؤون المجتمعية
 - عميد كلية الأعمال والاقتصاد
 - المدير المالي
 - رئيس قسم الموازنة والتقارير
 - مدير دائرة الموارد البشرية
2. يقوم مكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير بإعداد مؤشرات الموازنة آخذاً بعين الاعتبار أولويات الجامعة وخطتها الاستراتيجية واهدافها.
3. تجتمع اللجنة بشكل دوري لمناقشة المؤشرات واقتراح التعديلات اللازمة وتحديد الجدول الزمني لصياغتها وعرضها على مجلس الجامعة لإقرارها.
4. يتم تحديد البيانات الأساسية لمشروع الموازنة كالاتي:
 - أعداد القبول للعام الأكاديمي التالي
 - أي تعديلات على الهيكلية الإدارية من تجميد أو استحداث برامج أكاديمية أو وحدات إدارية
 - أسعار الساعة المعتمدة
 - التعيينات الجديدة الأكاديمية والإدارية المتوقعة (غير التعيينات البديلة)
 - مقترح سعر صرف الدينار
 - الزيادات المتوقعة على الراتب (اتفاقية النقابة، غلاء معيشة أو غيرها)

- تحديد سقف الموازنة لبعض بنود الصرف

5. تعرض البيانات المقترحة لمشروع الموازنة على مجلس الجامعة لإقرارها خلال الأسبوعين الأولين من شهر شباط.
6. ترسل مؤشرات الموازنة إلى مجلس الأمناء لتقديم الملاحظات والتغذية الراجعة.
7. يقرّ مجلس الجامعة المؤشرات المعدة خلال الأسبوع الثالث من شهر آذار.
8. يقوم نائب الرئيس للتخطيط والتطوير بتعميم مؤشرات الموازنة والخطة الاستراتيجية على نواب الرئيس والعمداء ورؤساء الدوائر.
9. يقوم نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية بالطلب من الدائرة المالية بفتح الموازنة للوحدات الرئيسية على نظام الموازنة الإلكتروني على رتاج.
10. يصدر نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية تعميماً إلى وحدات الجامعة بالبدء بتقديم موازنتها التقديرية خلال مدة أقصاها شهر آخذين بعين الاعتبار نشاطاتهم المقترحة في خطة العمل ومؤشرات الموازنة.
11. يتابع قسم الموازنة والتقارير في دائرة المالية مع الوحدات الرئيسية عملية إدخال البيانات على برنامج الموازنة، ويعد الجداول النهائية والتقارير لمشروع الموازنة.
12. تقوم وحدة المتابعة والتقييم في مكتب التخطيط والتطوير بفحص وتقييم مشروع الموازنة ورفع تقرير "تقويم مسودة الموازنة السنوية" للجنة الموازنة قبل عرضه على مجلس الجامعة.
13. يعرض نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية مشروع الموازنة على مجلس الجامعة لبحث التوصيات ومناقشة المشروع وإقراره أو تعديله.
14. يرفع نائب الرئيس لشؤون التخطيط والتطوير خطة العمل المقترحة لتقويم الموازنة ومؤشراتها إلى رئيس الجامعة لإقرارها أو تعديلها.
15. في 31 أيار، يرفع رئيس الجامعة مشروع الموازنة بصيغته النهائية إلى مجلس الأمناء لإقراره نهائياً قبل بداية العام الأكاديمي.
16. يبدأ الصرف على الموازنة المقررة من مجلس الأمناء مع بداية العام الأكاديمي وفقاً للتعليمات الواردة في النظام المالي للعام 2007.

التقويم الإداري للموازنة السنوية

النشاط	الموعد النهائي	الجهات المسؤولة	المخرج المتوقع
1 تشكيل لجنة الموازنة	10 كانون ثاني	رئيس الجامعة	
2 صياغة المؤشرات والتوصيات لعرضها على مجلس الجامعة لإقرارها	11 كانون ثاني -10 آذار	لجنة الموازنة	مسودة مؤشرات الموازنة مع التوصيات
3 تحديد البيانات الأساسية لمشروع الموازنة: 1- أعداد القبول للعام الأكاديمي القادم 2- أية تعديلات على البرامج والوحدات 3- أسعار الساعة المعتمدة 4- التعيينات الجديدة (غير البديل) 5- مقترح سعر صرف الدينار 6- الزيادات المتوقعة على الراتب (اتفاقية النقابة، غلاء معيشة أو غيرها) 7- تحديد سقف الموازنة لبعض بنود الصرف	20 كانون ثاني -7 شباط	نواب الرئيس بالتعاون مع وحداتهم	مقترح محددات الموازنة

4	إقرار البيانات المقترحة لمشروع الموازنة	7-15 شباط	مجلس الجامعة/ رئيس الجامعة حسب الحالة	محددات الموازنة مقررة
5	تدريب رؤساء الوحدات الرئيسية والعمداء ونواب الرئيس على تعبئة الموازنة	شهر شباط وأذار	دائرة المالية-قسم الموازنة والتقارير	تعليمات تعبئة الموازنة
6	رفع التقرير الربعي الثاني للمتابعة الدورية والتقويم للموازنة السنوية للعام الحالي الى رئيس الجامعة	15 آذار	التقرير الربعي الثاني للمتابعة الدورية والتقويم للموازنة السنوية	وحدة المتابعة والتقويم/ مكتب التخطيط والتطوير
7	اقرار مؤشرات الموازنة من قبل مجلس الجامعة	10-21 آذار	مجلس الجامعة	النسخة النهائية لمؤشرات الموازنة ومحدداتها
8	مراجعة وتغذية راجعة لمؤشرات الموازنة من قبل مجلس الأمناء	15-19 آذار	اللجنة التنفيذية لمجلس الأمناء	
9	فتح نظام الموازنة الالكتروني والتعميم على وحدات الجامعة بالبدء بتقديم موازنتها التقديرية حسب خططهم السنوية للعام القادم والتوصيات في مؤشرات الموازنة	25 آذار-25 نيسان	نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية	نظام الموازنة الالكتروني على رتاج مفتوح ومحددات الموازنة المدخلة. إعلان فتح الموازنة للنواب والعمداء ورؤساء الوحدات الرئيسية.
10	الانتهاء من جمع بيانات الموازنة المدخلة ومراجعتها واعداد التقارير النهائية لمشروع الموازنة	25 نيسان-10 أيار	دائرة المالية-قسم الموازنة والتقارير	التقارير والجدول النهائية لمشروع الموازنة
11	فحص وتقويم مشروع الموازنة	25 نيسان-10 أيار	وحدة المتابعة والتقويم/ مكتب التخطيط والتطوير	
12	رفع تقرير "تقويم مسودة الموازنة السنوية" للجنة الموازنة	10-15 أيار	وحدة المتابعة والتقويم/ مكتب التخطيط والتطوير	تقرير "تقويم مسودة الموازنة السنوية"
13	عرض مشروع الموازنة على مجلس الجامعة لبحث التوصيات ومناقشة المشروع وإقراره أو تعديله.	15-30 أيار	نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية مجلس الجامعة	مشروع الموازنة مقر بصيغته النهائية لرفعه الى رئيس الجامعة
14	رفع مشروع الموازنة بصيغته النهائية إلى رئيس الجامعة لرفعه إلى مجلس الأمناء لإقراره نهائياً	31 أيار	رئيس الجامعة	مشروع الموازنة مقر بصيغته النهائية
15	رفع التقرير الربعي الثالث للمتابعة الدورية والتقويم للموازنة السنوية إلى رئيس الجامعة	15 حزيران	وحدة المتابعة والتقويم/ مكتب التخطيط والتطوير	التقرير الربعي الثالث للمتابعة الدورية والتقويم للموازنة السنوية
16	الموافقة على مشروع الموازنة للعام الأكاديمي القادم	شهر تموز	مجلس الأمناء	الموازنة مقررة وجاهزة للتحميل على النظام المالي
17	تحميل بيانات الموازنة على النظام المالي للبدء بالصرف مع بداية العام الأكاديمي	20-31 آب	الدائرة المالية/مركز الحاسوب	بيانات الموازنة محملة على النظام المالي
18	رفع التقرير الربعي الأخير للمتابعة الدورية والتقويم للموازنة السنوية الى رئيس الجامعة	15 أيلول	وحدة المتابعة والتقويم/ مكتب التخطيط والتطوير	التقرير الربعي الأخير للمتابعة الدورية والتقويم للموازنة السنوية

19	رفع التقرير الربعي الأول للمتابعة الدورية والتقويم للموازنة السنوية إلى رئيس الجامعة	15 كانون أول	وحدة المتابعة والتقويم/ مكتب التخطيط والتطوير	التقرير الربعي الأول للمتابعة الدورية والتقويم للموازنة السنوية
----	--	--------------	---	---

نموذج تقويم مسودة الموازنة السنوية

ملاحظات	التغذية الراجعة	حالة التحقق	قائمة بنود التحقق
			1- تتألف موازنة الجامعة السنوية من جميع بنود الإيرادات والنفقات التشغيلية والمصروفات الرأسمالية مضافاً إليها موازنة المشاريع التطويرية بشكل منفصل
			2- تغطي الموازنة جميع وحدات الإدارة العليا والوحدات الأكاديمية الرئيسة والوحدات الرئيسة المساندة
			3- موازنة الإيرادات تساوي موازنة المصروفات لكل معهد/ مركز
			4- تم رصد موازنة للنفقات الملتزم بها في السنوات السابقة وغير المدفوعة ضمن مخصصات النفقات تحت بند "التزامات وديون سابقة"
			5- تم رصد موازنة لبند مصروفات الطوارئ
			6- تم رصد موازنة احتياطية لاختلاف سعر صرف الدينار على الشيكول لجميع الوحدات التي لديها موازنة مدخلة
			7- تم رصد موازنة تغطي مصروفات التعيينات الجديدة من الهيئتين الأكاديمية والإدارية
			8- مطابقة التعامل مع مؤشرات الموازنة

نموذج التقارير الربعية للمتابعة الدورية والتقويم للموازنة السنوية

ملاحظات	التغذية الراجعة	حالة التحقق	قائمة بنود التحقق
			1- يقدم الرئيس مشروع الموازنة إلى مجلس الأمناء في موعد أقصاه اليوم الأخير من شهر أيار ويتم إقرار الموازنة قبل ابتداء السنة المالية ذات العلاقة
			2- يتم البدء بالصراف من النفقات المدرجة في الموازنة بتفويض من قبل الرئيس
			3- جميع النفقات والالتزامات يتم صرفها في حدود مخصصات الموازنة والأغراض التي حددت لها
			4- يتم توزيع موازنة البحث العلمي على المشاريع البحثية القائمة والجديدة
			5- يتم الصراف من الموازنة التطويرية فقط في حال وجود تغطية مالية من تمويل خارجي

			6- نقل مخصصات ضمن الموازنة المقررة من باب إلى آخر ومن فصل إلى آخر ضمن الباب الواحد ومن مادة إلى أخرى ضمن الفصل الواحد، بناءً على السياسة المقررة
			7- مع نقل الموظف من وحدة إلى أخرى، يتم نقل مخصصات الرواتب الخاصة بالموظف وملحقاتها إلى موازنة الوحدة المنقول إليها
			8- لا يتم قبول أي تعيين جديد بعد إقرار الموازنة إلا بموافقة خطية من العميد ونائب الرئيس المعني والرئيس بشرط توفر موازنة كافية في الوحدة
			9- يتم التعديل على موازنة المصروفات المعتمدة للوحدات بموافقة الرئيس على ألا تتعدى مجموع التعديلات المجموع الكلي لموازنة المصروفات
			10- يتم تخصيص مبالغ إضافية من أموال الجامعة لتغطية نفقات أو خدمات عامة لم يرصد لها مخصصات في الموازنة، فقط بموافقة مجلس الأمناء بناءً على تنسيب من الرئيس

الموازنة التطويرية

أولاً: تعريفات

- 1- **المصروفات الرأسمالية التشغيلية:** وهي المصروفات التي يتم إنفاقها للحصول على أصول جديدة لأغراض تشغيلية أو بديل للأصول التالفة. وتخدم هذه الأصول وتمتد صلاحيتها لأكثر من سنة وتشمل الأثاث، الأجهزة المكتبية، الأجهزة المخبرية، أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، السيارات، ومولدات الكهرباء. ويتم تغطية شراء المصروفات الرأسمالية التشغيلية من موازنة الجامعة التشغيلية.
- 2- **المصروفات الرأسمالية التطويرية:** وهي المصروفات التي يتم إنفاقها للحصول على أصول جديدة لأغراض تطويرية من أجهزة ومعدات لتنفيذ النشاطات التطويرية المدرجة في خطط عمل الوحدات، وتعتمد في شرائها على تمويل خارجي أو تغطي من موازنة الجامعة التشغيلية، حسب الأولويات.

ثانياً: إجراءات رصد الاحتياجات من مصروفات رأسمالية

- 1- تقوم وحدات الجامعة بتحديد احتياجاتها من مصروفات رأسمالية للعام الأكاديمي التالي من خلال خطط العمل لذلك العام.
- 2- تقوم الوحدات خلال شهر آذار بتعبئة نموذج الموازنة الإلكتروني على رتاج، والذي يسمح لكل وحدة بطلب موازنة لتغطية احتياجاتها من مصروفات رأسمالية لأغراض تشغيلية أو بديل للأصول التالفة بسقف يتم تحديده في مؤشرات الموازنة، أما الاحتياجات التطويرية التي تزيد عن ذلك، فيتم إدراجها تحت تصنيف الموازنة التطويرية.
- 3- يقوم مسؤول الوحدة التي لا يظهر لديها تصنيف الموازنة التطويرية وبواسطة نائب الرئيس المعني بمراسلة رئيس قسم الموازنة والتقارير/ دائرة المالية لتفعيل بنود الحسابات التطويرية.

4- ترفق الوثائق اللازمة مع المبررات لشراء الأصول الرأسمالية التطويرية من خلال نموذج الموازنة الالكترونى.

5- بعد إقرار مشروع الموازنة من قبل مجلس الأمناء، يقوم مكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير بتجميع احتياجات الوحدات من موازنة تطويرية ويتم توزيعها حسب أهداف الجامعة الاستراتيجية، والتنسيق مع نواب الرئيس المعنيين لتفنيدها حسب الأولوية في ثلاثة تصنيفات (عالي، متوسط، متدني) ليتم إدراجها ضمن أولويات تجنيد الأموال، أو تغطيتها من موازنة الجامعة التشغيلية.

6- يقدم نائب الرئيس لتخطيط والتطوير إلى رئيس الجامعة قائمة بالاحتياجات التطويرية مبينة الأولويات لمراجعتها وتعديلها وتحويلها إلى مكتب تعزيز الموارد بعد اعتمادها.

التدقيق الداخلي والخارجي

يقوم التدقيق بأداء نشاط رقابي واستشاري بشكلٍ موضوعي ومستقل وموثق سواء تم من قبل وحدة داخلية في المؤسسة أو من قبل شركة خارجية بالنيابة عنها، ويعمل على إضافة القيمة والتحسين والمساعدة في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة ونتاجية باتباع منهج نظامي مبني على الدليل (Evidence based) لتقييم وتحسين فاعلية المؤسسة من خلال عمليات الرقابة الداخلية والحوكمة وإدارة المخاطر.

وتطبيقاً لمتطلبات قانون الجمعيات الخيرية، تعتمد الجامعة على مؤسسات خارجية للتدقيق المالي وتدقيق نظم المعلومات. وتغطي إجراءات وعمليات التدقيق جميع المناحي التشغيلية والمالية والإدارية ونظم المعلومات ضمن الهيكلية التنظيمية للجامعة وبما يضمن استقلالية عملية التدقيق والاستفادة القصوى من نتائجها في تطوير وتحسين فعالية المؤسسة.

تكون تبعية المدقق وظيفياً للجنة التدقيق في مجلس الأمناء وتكون التبعية الإدارية لرئيس الجامعة، لتوفير الاستقلالية والموضوعية لعملية التدقيق وضمان تجرد المدقق من أي مسؤولية تنفيذية تحد من موضوعيته وصلاحياته وبما يتفق مع المعايير الدولية للتدقيق. وتتناط مهام متابعة نتائج التدقيق وتأطيرها ضمن خطط تنفيذية والتحقق من إنجازها إلى وحدات مكتب التخطيط والتطوير ذات العلاقة كونها الجهة المسؤولة عن تحسين فعالية المؤسسة ومتابعة أداؤها.

دور مكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير

تتكامل المهام الرئيسية التي تقوم بها الوحدات التابعة لمكتب التخطيط والتطوير بشكلٍ كبير مع عمليات التدقيق الداخلي والخارجي. فنتائج التدقيق تحدد أوجه القصور والضعف في المعلوماتية أو الإجراءات المالية أو الإدارية أو الأكاديمية بشكلٍ مستقل وحيادي وبالتالي تشكل منطلقاً لتطوير خطط العمل اللازمة لمعالجتها من قبل وحدات المكتب حسب أولويات التطوير والتحسين التي ترتبها الجامعة آخذين بعين الاعتبار حجم المخاطر وطبيعتها. ويضم المكتب الوحدات التالية ذات العلاقة:

- وحدة المعلومات والإجراءات: ومن مهامها متابعة قواعد البيانات والإجراءات والأنشطة التشغيلية والمالية والأكاديمية ومدى توافقها مع قوانين وأنظمة الجامعة.

- وحدة المتابعة والتقييم: وتقوم بمراجعة خطط العمل التشغيلية السنوية والتحقق من مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية وأولوياتها وتقييم الأداء وتحديد الفرص المتاحة بغرض التطور وإصدار التوصيات بهذا الشأن.

مسؤوليات ومهام الأطراف المعنية

تعتمد هذه العملية التشاركية لنجاحها على تعاون وتعاضد جميع الأطراف المعنية ضمن هيكلية الجامعة الرسمية بشفافية وسلاسة ضمن إطار واضح وصريح يحدد المسؤوليات والإجراءات على النحو التالي:

1- لجنة التدقيق في مجلس الأمناء

- التأكد من التزام الجامعة بالمتطلبات القانونية والرقابية وسلامة التقارير المالية والإجراءات التشغيلية.
- اقرار خطة التدقيق السنوية وتحديد أية عمليات أو أنشطة يرغب مجلس الأمناء إعطاؤها عناية خاصة ضمن دورة التدقيق.
- التعاقد مع المدققين وتكون المرجعية لعملهم وتحديد نطاق عملهم ومهامهم والتقارير المطلوبة.
- مراجعة التقارير الواردة للمجلس من المدققين وتقديم التوصيات بخصوصها لمجلس الأمناء.
- مراجعة تقارير المتابعة الفصلية عن سير العمل في تنفيذ توصيات المدققين الصادرة عن مكتب التخطيط والتطوير وتقديم التوصيات بخصوصها لمجلس الأمناء.

2- رئيس الجامعة

- إعلام نواب الرئيس بخطة التدقيق السنوية الصادرة عن مجلس الأمناء.
- الاطلاع على تقارير التدقيق وإبداء الرأي وإصدار التعليمات اللازمة بخصوصها.
- الاطلاع على تقارير المتابعة الصادرة عن مكتب التخطيط والتطوير وإبداء الرأي وإصدار التعليمات اللازمة بخصوصها.
- التعاون مع لجنة التدقيق في متابعة التوصيات الخاصة بتقارير المدققين وتقارير المتابعة.

3- مكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير

- العمل كحلقة وصل للتنسيق بين المدققين ووحدات الجامعة ذات العلاقة وإدارة الجامعة.
- تنسيق عمل المدقق في الوحدات التي يتم تدقيقها والتأكد من تزويد المدقق بالمعلومات والوثائق المطلوبة وبالتعاون مع نائب الرئيس المعني.
- متابعة المراسلات بين المدققين والوحدات التي يتم تدقيقها والتغذية الراجعة على تقارير المدققين.
- مراجعة تقارير المدققين وتحديد المخرجات المتوقعة وتحديد مسؤوليات الوحدات وتداخلها في تنفيذ التوصيات.
- تحضير خطة عمل لتنفيذ توصيات المدققين ضمن جدول زمني واقعي وتحديد المسؤولين على انجازها بالتعاون مع نواب الرئيس المعنيين ومسؤولي الوحدات ذات العلاقة ورفعها لرئيس الجامعة للمراجعة والإقرار.

- تقديم تقارير دورية إلى رئيس الجامعة ونائب الرئيس المعني عن المراحل التي وصلت إليها تنفيذ هذه التوصيات وأية نتائج إيجابية حققتها الجامعة جراء تطبيق هذه التوصيات وأية معوقات واجهت أو منعت عملية التنفيذ.
- تنسيق عمليات التدقيق بطلب من جهات خارجية وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في حال توفرها للاستعاضة عن عملية التدقيق.
- حفظ أرشيف متكامل عن عمليات التدقيق المختلفة ومخرجاتها.
- تقديم تقرير سنوي للجنة التدقيق بواسطة رئيس الجامعة لتقييم النتائج من حيث الإنجازات والإخفاقات ووضع المقترحات والتوصيات بخصوصها.

4- المدققين

- التنسيق المسبق مع مكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير لتنفيذ الزيارات الميدانية وإعلامه رسمياً بالكادر المهني المكلف بالملف.
- تحديد طبيعة وكيفية ونطاق وتوقيت أعمال التدقيق المختلفة وفق نطاق العمل المعتمد والالتزام بها وإعلام المعنيين مسبقاً بأي تعديل يطرأ مع إبداء الأسباب.
- توثيق المراسلات مع الوحدات التي يتم تدقيقها ونسخ مكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير ونائب الرئيس المعني عليها دون استثناء بما في ذلك مسودات التقارير المطروحة للنقاش والتغذية الراجعة.
- الحفاظ على سرية المعلومات.
- رفع تقارير فصلية عن سير أعمال التدقيق وتدقق المعلومات للجنة التدقيق بواسطة رئيس الجامعة ونسخ مكتب التخطيط والتطوير.
- رفع التقارير النهائية للجنة التدقيق بواسطة رئيس الجامعة (نسخ مكتب التخطيط والتطوير) تتضمن الملاحظات على الوحدات التي تم التدقيق عليها وتحديد المخاطر والتوصيات لمعالجتها أو تجنبها.

الصلاحيات التي يجب توفيرها لعملية التدقيق

- الوصول غير المشروط أو المقيد وغير المحدد للاطلاع على كافة الأنشطة والسجلات والوثائق والأصول والممتلكات بصورة فعلية.
- الحصول على المساعدة المطلوبة سواء من موظفي الجامعة أو من خارجها إن لزم الأمر بالتنسيق مع مكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير.

نطاق عمل تدقيق الامتثال Compliance audit

1. تطبيق خطة التدقيق السنوية مبنية على تقييم المخاطر المحتملة وأية عمليات أو أنشطة ترغب إدارة الجامعة أو لجنة التدقيق في إعطائها عناية خاصة ضمن دورة التدقيق.
2. تحديد مدى توافق الأنشطة التشغيلية والمالية والأكاديمية للجامعة مع قانون وأنظمة الجامعة.
3. تقييم كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية والتحقق من امتثال الوحدات التي يتم التدقيق عليها بالسياسات والإجراءات ذات العلاقة وتوافقها مع الممارسات الفضلى.
4. التأكد من أن إجراءات الجودة الموضوعية من قبل المؤسسة، أو من قبل جمعيات مهنية قد طبقت بصورة كافية.

5. تقديم الاستشارات لإدارة الجامعة وابداء الرأي والمشورة في القرارات والتوصيات التي تحكم أعمال الجامعة ونشاطاتها سواء الإدارية أو المالية أو الأكاديمية أو المجتمعية.

نطاق عمل التدقيق المالي Financial Audit

1. الفحص المنظم للعمليات المالية والقوائم والسجلات المحاسبية المتعلقة بها وتحديد مدى الالتزام بالمبادئ والسياسات المحاسبية المتعارف عليها.
2. توفير الحد المقبول من التقارير المالية المدققة التي تعكس بأمانة الوضع المالي، ونتائج عملياتها، وحساباتها الجارية بما يتلاءم مع مبادئ المحاسبة ومعايير التدقيق المالي.
3. التأكد من صحة بيانات القوائم المالية وتبويبها حسب الأصول.
4. التأكد من الالتزام بالإجراءات الإدارية والمالية وفقاً لأنظمة الجامعة وفحص أساليب الأداء وإجراءات العمل لتحقيق الرقابة الفاعلة.
5. الفحص والتحقق من صحة تسجيل البيانات المالية والإدارية والقانونية لمستندات الإيرادات والنفقات طبقاً للأنظمة والسياسات المالية في الجامعة قبل تنفيذها.
6. التأكد من إجراء كافة عمليات الصرف قد تمت بصورة سليمة وفق الاعتمادات المقررة لها في الموازنة المعتمدة وتدقيق النفقات التشغيلية والإدارية كالرواتب والتعويضات والمكافآت والعقود.
7. التحقق من تحصيل الإيرادات المستحقة في مواعيدها المحددة.
8. إجراء عمليات الجرد المفاجئ لموجودات وأصول الجامعة.
9. مراقبة المستودعات والمخازن وقيودها والتحقق من مطابقتها الموجودات الفعلية مع قيود السجلات.

نطاق عمل تدقيق نظم المعلومات IT Audit

1. تحديد أوجه القصور بالسياسات الحالية للنظم المستخدمة وذلك بغرض تقديم الاستشارات والتوصيات الخاصة بأنظمة الرقابة الداخلية لكل مستويات الإدارة.
2. متابعة ومراقبة مستوى الأمن والحماية المطبق على الأجهزة والأنظمة والبيانات للتأكد من توفر شروط السلامة الأساسية لغرفة خوادم الحاسوب.
3. التأكد من وجود نسخ احتياطية من الأنظمة والبيانات ومراجعة عقود صيانة الأجهزة والأنظمة والتأكد من وجود خطة للمعافاة من الكوارث.
4. تدقيق الأنظمة والبرامج القائمة والمستحدثة والتأكد من الصلاحيات الممنوحة للمستخدمين كل حسب عمله.

نطاق عمل التدقيق التشغيلي والإداري Managerial and Operational Audit

1. التدقيق الشامل للوظائف المختلفة داخل الجامعة وتحليل الهياكل التنظيمية للتحقق من كفاءة وفاعلية وملائمة هذه الوظائف.
2. تقييم مدى كفاءة واقتصادية الأساليب المتبعة لتحقيق أهداف المؤسسة والعمل على إيجاد طرق جديدة وفعالة للتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.
3. فحص ودراسة وتقييم السياسات والإجراءات والنظم والأساليب الرقابية.
4. تقييم جودة إدارة المخاطر والرقابة ضمن نطاق أهداف المؤسسة.
5. مراجعة خطط العمل التشغيلية للوحدات وفحص الكفاءة والفعالية في انجاز نشاطاتها ونتائجها.

6. التأكد من تحقيق نتائج خطط العمل بناءً على مؤشرات الأداء واستناداً إلى أهداف الجامعة الاستراتيجية.
7. تقييم نوعية وجودة الأداء في تنفيذ المسؤوليات المحددة لزيادة قيمة المؤسسة والتوصية بالتحسينات التشغيلية.
8. التأكد من أن البيانات المالية قد سجلت بكفاءة وفعالية سواء في الماضي أو الوقت الراهن.

نطاق عمل التدقيق البيئي Environmental Audit

تحديد ما إذا كانت نظم الرقابة البيئية في الجامعة كافية وملائمة وتضمن الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث.

دور نواب الرئيس والوحدات التي يتم التدقيق عليها

- التعاون مع المدقق ومكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير خلال عملية التدقيق وتوفير البيانات والمستندات المطلوبة.
- مراجعة تقرير المدقق وتوفير التغذية الراجعة والرد على الملاحظات.
- التعاون مع مكتب التخطيط والتطوير في صياغة خطة عمل واقعية ضمن جدول زمني لتنفيذ توصيات المدقق وتحديد المسؤولين.
- الالتزام بإنجاز خطة العمل وتوثيق أية تأخير بأسبابه ورفعها لرئيس الجامعة ونسخ مكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير.

خطة التدقيق السنوية

تقوم لجنة التدقيق بوضع خطة تدقيق سنوية بالتعاون مع إدارة الجامعة وبما يتماشى مع إدارة المخاطر وأولويات الجامعة، تأخذ بعين الاعتبار التكرار في عمل بعض الوحدات الأكاديمية والمجتمعية، وأداء الوحدات والالتزام بها حسب الترتيب التالي:

- 1- يتم التدقيق على الكليات في دورة مدتها 8 سنوات بواقع كلية واحدة سنوياً.
- 2- يتم التدقيق على الوحدات الإدارية الرئيسية بدورة مدتها 4 سنوات بواقع 3 وحدات سنوياً.
- 3- يتم التدقيق على المراكز والمعاهد بدورة مدتها 4 سنوات بواقع معهد ومركز سنوياً.

تتضمن الخطة ما يلي:

1. تحديد الوحدات التي سيتم التدقيق عليها.
2. أهداف ومجال التدقيق والرقابة.
3. تحديد الأشخاص في الوحدة الذين سيتم التواصل معهم في عملية التدقيق.
4. الجدول الزمني لعملية التدقيق.
5. كادر المدققين المسؤول عن متابعة الملف.

إدارة المخاطر

هي عملية منظمة ومنهجية تركز على استشراف وإدراك ومعالجة الأخطار المصاحبة لنشاطات المؤسسة بهدف إضافة أقصى قيمة إيجابية مستدامة لها. وتعتبر إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من فعالية المؤسسة والإدارة

الاستراتيجية فيها، ونجاحها يعتمد على تضمينها في العمليات والأنشطة على جميع المستويات ودمجها مع ثقافة المؤسسة عن طريق السياسات الفعالة وتحديد المسؤوليات ونشر الوعي.

وتشكل هذه العملية مرجعية واضحة لعمليات التدقيق للتأكد من أن الإجراءات الفاعلة قادرة على تقنين المخاطر بأشكالها، والإنذار المبكر في حال وجود أي قصور لتفادي المخاطر المترتبة عن ذلك.

كما أنها جزء لا يتجزأ من عملية تطوير السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها الجامعة لتحقيق رسالتها وأهدافها ووعيها بالمخاطر التي قد تعترضها للوقاية منها أو تقنين أثرها.

سياسة إدارة المخاطر

تتبنى جامعة بيرزيت سياسة شاملة في التعامل مع المخاطر وإدارتها مبنية على مبدأ تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في مجمل القواعد والعمليات والآليات المتبعة في تنفيذ أنشطتها وقراراتها الإدارية والاستراتيجية وعلى كافة المستويات. وترتكز سياسة إدارة المخاطر في الجامعة على ثلاثة عناصر أساسية هي:

1. الوقاية من المخاطر بأنواعها المختلفة ومنع حدوثها قدر الإمكان.
2. تحديد الإجراءات اللازم إتباعها للتعامل مع المخاطر عند وقوعها.
3. تفعيل نظام الرقابة والإنذار المبكر للتنبؤ عند بداية نشوء أي خطر والتنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها.

تصنيف المخاطر

تم تصنيف المخاطر في الجامعة ليشمل الفئات الأربع التالية:

1. مخاطر استراتيجية وحوكمة.
2. مخاطر تشغيلية والتي تضم:
 - 2.1 مخاطر تشغيلية عامة،
 - 2.2 مخاطر أكاديمية،
 - 2.3 مخاطر مالية واقتصادية،
 - 2.4 مخاطر إدارية وموارد بشرية،
 - 2.5 مخاطر تكنولوجيا المعلومات.
3. مخاطر قانونية ومخاطر النزاهة.
4. مخاطر التواصل والتقارير.

جدول المخاطر

الرقم	فئة الخطر	الخطر	الرمز	المستوى	الأثر	استراتيجيات درء الخطر	الوضع	المسؤولية
1	مخاطر استراتيجية وحوكمة							
2	مخاطر تشغيلية							
3	مخاطر قانونية ومخاطر النزاهة							
4	مخاطر التواصل والتقارير							

إدارة المجالس واللجان الدائمة والمؤقتة

تعتبر المجالس واللجان الأطر الرئيسية لعمليات المتابعة والتقييم والتطوير وتدعم توصياتها عملية اتخاذ القرار من خلال رفع تقاريرها للجهات المعنية وذات العلاقة حسب هيكلية الجامعة، وعلى المدى المتوسط والبعيد تتيح هذه التقارير فرصة ذهبية للمحافظة على الذاكرة المؤسسية و إتاحة المعلومات والأدلة عند الحاجة لها دون بعثرة الجهود وضياح الخبرة المتراكمة.

يقوم رئيس الجامعة وبشكل سنوي بتشكيل مجالس ولجان دائمة لتنظيم سير العمل وتسهيله في الجامعة والمحافظة على مستويات أكاديمية مرموقة. ويتم استخدام نظام معلومات وقواعد بيانات لمتابعة أعمال اللجان والمجالس التي يتم تشكيلها على مختلف مستويات الجامعة من أجل الأرشفة واستخراج التقارير التي تستخدم كذاكرة للمعرفة والخبرة في المستقبل. بحيث يتيح هذا النظام الإمكانية لإدارة ومتابعة أنواع مختلفة من اللجان، كذلك الدائمة أو التي تشكل استناداً للقانون والنظام أو تلك التي يتم تشكيلها لأهداف محددة. كما يوفر النظام بيئة موحدة عن عمل اللجان ومعلوماتها وآلية تشكيلها، بالإضافة لتوفير الأدوات التي تمكن المستخدمين على مختلف المستويات من متابعة اللجان وتشكيلها وتحديد الأعضاء وتوثيق محاضر الاجتماعات والتوصيات والتقارير المختلفة.

إدارة المرافق

تعتمد الجامعة مجموعة من السياسات والإجراءات فيما يتعلق بتخطيط وإدارة المرافق التابعة لها من حيث المساحات والفراغات والمباني. حيث تعتبر هذه المرافق مورد رئيسي تساهم في تمكين الجامعة من القيام بمهامها ضمن مبدأ الإدارة الواعية من ناحية الاستخدام الأمثل والمشاركة في الاستخدام لهذه المرافق لما يخدم مجتمع الجامعة، وتهدف هذه التعليمات والأنشطة إلى:

- تنظيم أسس قواعد بيانات المرافق في الجامعة ومسؤولية تحديثها واستمرارية توفير وتحديث البيانات المتعلقة بها وتكريس منفعتها لجميع المستفيدين وذوي العلاقة.
- ضمان الاستخدام الأمثل للمرافق المتوفرة.
- تنظيم الأسس والإجراءات التي يجب اتباعها عند تعديل المرافق أو تغيير استخدامها.
- تنظيم الأسس والإجراءات التي تحدد المرجعيات ومسؤوليات المستخدمين والقائمين على إدارة المرافق.

ولإتمام هذه الغايات يتم اعتماد تصنيف عالمي للمرافق وإتباع مجموعة من الإجراءات منها:

- إجراءات تخصيص وتعديل المرافق واستخدام النموذج المخصص لطلب مساحات إضافية أو تعديلها.
- تعليمات الأثاث والتجهيزات الداخلية من أنظمة التحكم والتدفئة والتكييف واستخدام نموذج طلب تركيب أفعال إلكترونية.

طلب تخصيص مساحة إضافية أو تعديل وتعديل استخدام مرافق		تاريخ الطلب				
		العميد/المدير			الكلية/ الدائرة	
		الموقع	غير محدد <input type="checkbox"/> اسم المبنى <input type="checkbox"/>		المساحة المطلوبة (يرجى تحديد نوع وطبيعة المساحة المطلوبة)	
		بجانب مرافق				
المساحة (m ²)	الارتفاع (m)	سهولة الوصول؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا		

		معلومات إضافية		
				وصف العمل المطلوب (يرجى إرفاق مخططات إذا لزم الأمر)
				الاستخدام والمبررات (يرجى تحديد طبيعة الاستخدام والمستخدمين المستهدفين وأسباب الحاجة لهذه المساحة)
				التأثيرات على الأخرين
	مركز التكلفة	<input type="checkbox"/> المبلغ المطلوب متوفر		التكلفة المتوقعة (دينار)
التوقيع	التاريخ	الموافقة من قبل		تفويض نائب الرئيس المعني

مراجعة لجنة المرافق			
<input type="checkbox"/> موافقة		<input type="checkbox"/> مرفوض	
<input type="checkbox"/> موافقة مع قيود			
		مبررات القرار (أسباب الرفض، تفاصيل القيود للموافقة)	
		تفاصيل القرار	
التوقيع	التاريخ	الموافقة من قبل	تفويض نائب الرئيس للتخطيط والتطوير

طلب تركيب قفل الكتروني للمرفق (يعبأ من قبل عميد الكلية أو مدير الدائرة الإدارية)

		العميد/المدير	الكلية/الدائرة
عدد الأقفال المطلوبة			المرفق (يرجى تحديد اسم المبنى وأرقام المرافق المطلوب لها قفل الكتروني والوحدة المسؤولة)
			طبيعة استخدام المرفق والمبررات لاستخدام القفل الالكتروني
			الصلاحيات المطلوبة لاستخدام القفل الالكتروني
التوقيع	التاريخ	العميد/المدير	التوقيع

ملاحظات	مطابق	المعيار	مراجعات مكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير
		قيمة الأجهزة في قاعات التدريس وغرف الاجتماعات أكثر من 1500 دينار	
		الأجهزة متخصصة وتستخدم لأغراض التدريس والبحث	
		تحتوي على مقتنيات نادرة ووثائق مهمة	
		مختبرات تحتوي على مواد خطرة	
		لا يسبب تركيب الأقفال عائق على الاستخدام	
		لا يوجد مشرف للقاعة /المكتب أو المختبر	

مراجعة لجنة الأقفال الالكترونية			
<input type="checkbox"/> الموافقة		<input type="checkbox"/> الموافقة مع تعديل	
<input type="checkbox"/> عدم الموافقة			
			تفاصيل القرار
التوقيع	التاريخ	الموافقة من قبل	رئيس لجنة الأقفال الالكترونية

مؤشرات الأداء المؤسسي

تعتمد الاستراتيجية عدداً من مؤشرات الأداء المؤسسي بالإضافة إلى مؤشرات أداء مساندة على مستوى الوحدات، لتكون المرجعية لقياس الإنجاز على مدار السنوات الخمس. وتعتمد استبانات الرضا ضمن مؤشرات التقييم غير المباشرة. وتصنف مؤشرات الأداء المؤسسي من يلي:

- 1- فاعلية المؤسسة (Effectiveness) لقياس تحقيق الجامعة لأهدافها الاستراتيجية.
- 2- كفاءة المؤسسة (Efficiency) للتحقق من الاستخدام الأمثل لموارد الجامعة المالية والبشرية للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- 3- الارتباط/ الملائمة (Relevance) لقياس مدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كماً وكيفاً.
- 4- الاستدامة (Sustainability) للتحقق من قدرة الجامعة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وتوفير الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها.

مؤشرات الأداء المؤسسي للخطة الاستراتيجية

ملاحظات (كيف سيتم القياس)	الغاية (القيمة المرجوة)	مؤشر الأداء	الهدف الاستراتيجي الأول
قياس قابلية التوظيف لخريجي برامج الجامعة، من خلال احتساب نسبة الخريجين الذين يحصلون على وظيفة بعد 24 شهر من التخرج. سيتم تصميم استبانة لمتابعة خريجي كل دفعة وسيتم تنفيذها بشكل دوري مرة كل عام.		<ul style="list-style-type: none"> قدرة الخريجين الجدد على الحصول على عمل (قابلية التوظيف) 	خريجون أكفاء قادرين على العمل والانتاج وملتزمون بالإسهام في تحقيق الغايات التنموية الفلسطينية
قياس مستوى رضا الطلبة الخريجين.		<ul style="list-style-type: none"> مستوى رضا الخريجين 	
متابعة نسبة الطلبة الذين ينهون برامجهم الأكاديمية خلال 6 سنوات لبرامج الـ 4 سنوات، وخلال 7.5 سنة لبرامج الـ 5 سنوات، وخلال 9 سنوات لبرامج الـ 6 سنوات وذلك سنوياً حسب كل دفعة من الطلبة الجدد الملتحقين.		<ul style="list-style-type: none"> نسبة التخرج 	
ملاحظات (كيف سيتم القياس)	الغاية (القيمة المرجوة)	مؤشر الاداء	النتائج الوسيطة للهدف الاستراتيجي الأول
متابعة تقييم المشغلين لخريجي الجامعة، وأخذ التغذية الراجعة منهم. سيتم تصميم استبانة خاصة وتوزيعها على عدد من المشغلين الرئيسيين لخريجي الجامعة محلياً وإقليمياً (قائمة مختارة لحوالي 30 مشغل رئيسي) وسيتم توزيعها مرة كل عامين.		<ul style="list-style-type: none"> تقييم المشغلين (أرباب العمل) 	1. البرامج الأكاديمية تلبي متطلبات السوق المحلي وتستوفي المعايير الدولية الحديثة مع تركيزها على المجالات التكاملية والتخصصات البيئية
معدل معدلات الطلبة في شهادة الثانوية العامة المقبولين في الجامعة سنوياً واحتساب المئين للمعدلات.		<ul style="list-style-type: none"> معدل وتوزيع معدلات القبول للطلبة الجدد 	
		<ul style="list-style-type: none"> عدد البرامج والتخصصات البيئية 	
قياس مدى رضا الطلبة الملتحقين، من خلال استبانة يتم تعبئتها من الطلبة خلال الفصل الأول من كل عام أكاديمي، تم تصميم استبانة للطلبة الملتحقين من مستوى سنة ثانية فأعلى وإطلاقها بشكل تجريبي خلال الفصل الثاني من العام 2016/2017 ويتم العمل حالياً على استبانة خاصة بالطلبة الجدد "مستوى سنة ثانية الملتحقين في العام السابق" وسيتم إطلاقها تجريبياً خلال الفصل الأول القادم.		<ul style="list-style-type: none"> مستوى رضا الطلبة الملتحقين 	2. تجربة جامعية غنية تصقل شخصية الطلبة وتثريها
-رضا الطلبة الجدد الملتحقين- مستوى سنة ثانية والملتحقين في العام السابق" -رضا الطلبة الملتحقين من مستوى سنة ثالثة فأعلى -رضا طلبة السنة الأخيرة متابعة تنوع الجسم الطلابي- التوزيع الجغرافي، وحسب الجنس		<ul style="list-style-type: none"> نسبة الطلبة المستمرين ونسبة الطلبة غير المستمرين <p>من المهم متابعة الأسباب التي تؤدي بالطلبة لعدم الاستمرار (الانسحاب)، هناك عدة أسباب منها ما هو شخصي ومتعلق بالطلبة وأخرى لها علاقة بالجامعة</p>	

<p>نسبة الطلبة المستمرين في الفصل الثاني من كل عام من الطلبة المقبولين في الفصل الأول من كل عام أكاديمي. نسبة الطلبة المستمرين في الفصل الأول من كل عام من الطلبة المقبولين في العام الذي قبله. نسبة الطلبة غير المستمرين في الفصل الثاني من كل عام من الطلبة المقبولين في الفصل الأول من كل عام أكاديمي. نسبة الطلبة غير المستمرين في الفصل الأول من كل عام من الطلبة المقبولين في العام الذي قبله. تنوع الطلبة جغرافياً وحسب الجنس.</p>		<p>(الانتقال إلى جامعة أخرى). ومن الضروري معرفة هذه الأسباب لدراستها.</p> <ul style="list-style-type: none"> • تنوع الجسم الطلابي (يضاف) 	
<p>متابعة أعداد أعضاء الهيئة الأكاديمية بدوام كامل سنوياً، بالإضافة إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نسبة التغير سنوياً - نسبة حملة شهادة الدكتوراه - توزيعهم حسب الرتبة الأكاديمية - نسبة الإناث منهم - معدل أعمارهم 		<ul style="list-style-type: none"> • تطور الهيئة الأكاديمية 	<p>3. قدرات الهيئة الأكاديمية متطورة وخاصة الإناث</p>
<p>احتساب نسبة الطلبة للأساتذة (عدد الطلبة بعبء مكافئ إلى عدد الأساتذة بعبء مكافئ) سيتم متابعة هذه النسبة سنوياً على مستوى الجامعة وعلى مستوى الكليات والبرامج. احتساب معدل عدد الطلبة في الشعب على مستوى الجامعة وعلى مستوى الكليات.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • نسبة أعداد الطلبة للهيئة الأكاديمية • معدل عدد الطلبة في الشعب 	<p>4. أساليب التعليم والتعلم وأسس التقييم نوعية ومتنوعة توفر الفرص الكافية والمكافئة للطلبة لتحسين أدائهم</p>
<p>متابعة ترتيب تصنيف الجامعة محلياً وعربياً وعالمياً في التصنيفات التي تشارك بها الجامعة بشكل سنوي. -ترتيب الجامعة في تصنيف QS للمنطقة العربية -ترتيب الجامعة في تصنيف QS العالمي -ترتيب الجامعة في تصنيف ويبوماتريكس يضاف أي تصنيف جديد ليتم متابعته.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية، والجوائز التي تحصل عليها الجامعة سنوياً 	<p>5. مكانة مميزة لجامعة بيرزيت ضمن السياق العالمي للتعليم العالي</p>
<p>ملاحظات (كيف سيتم القياس)</p>	<p>الغاية (القيمة المرجوة)</p>	<p>مؤشر الأداء</p>	<p>الهدف الاستراتيجي الثاني</p>
<p>سيتم متابعة أعداد ونسبة نمو منشورات جامعة بيرزيت، ومتوسط عدد الاقتباسات سنوياً بالاعتماد على بيانات قاعدة بيانات SCOPUS - عدد ونسبة نمو عدد المنشورات سنوياً - معدل عدد المقالات لعدد أعضاء الهيئة الأكاديمية</p>		<ul style="list-style-type: none"> • حجم المنشورات العلمية (عدد المنشورات العلمية) سنوياً وتصنيفها 	<p>جامعة بيرزيت مساهمة فعالة في الإنتاج والتطوير المعرفي على المستويين الوطني والدولي من خلال الأبحاث التي تفضي إلى معارف ومنتجات جديدة</p>

<p>متابعة عدد ونسبة نمو المنح والعقود سنوياً، وقيمة المنح والعقود السنوية، ونسبة المنح المخصصة للبحث من مجموع المنح، ونسبة المنح التطويرية من مجموع المنح. سيتم الاعتماد على البيانات السنوية من مكتب المنح والعقود.</p> <p>- عدد ونسبة نمو المنح والعقود سنوياً.</p> <p>- قيمة المنح والعقود السنوية</p> <p>- نسبة المنح المخصصة للبحث من مجموع المنح</p> <p>- نسبة المنح التطويرية من مجموع المنح.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • عدد وحجم المنح والعقود 	
<p>ملاحظات (كيف سيتم القياس)</p>	<p>الغاية (القيمة المرجوة)</p>	<p>مؤشر الأداء</p>	<p>النتائج الوسيطة للهدف الاستراتيجي الثاني</p>
<p>متابعة المصروفات والميزانيات المخصصة للبحث العلمي في الجامعة من مختلف المصادر بما فيها ما تخفيض الأعباء لأعضاء الهيئة الأكاديمية مقابل تفرغهم للبحث العلمي، ومتابعة الميزانية المخصصة للبحث العلمي من ميزانية الجامعة، ونسبة ما يتم صرفه منها.</p> <p>- حجم ونسبة نمو المصروفات على البحث العلمي من مختلف المصادر سنوياً</p> <p>- حجم الموازنة المخصصة سنوياً للبحث العلمي من موازنة الجامعة</p> <p>- نسبة ما تم صرفه من الموازنة المخصصة للبحث العلمي سنوياً</p>		<ul style="list-style-type: none"> • الموازنة المخصصة للبحث العلمي • عدد وعبء الأساتذة العاملون على أبحاث فعالة. 	<p>1. القدرات والإمكانات البحثية في المجالات الأساسية والتطبيقية قوية ومعززة</p>
<p>سيتم متابعة متوسط عدد الاقتباسات، ومعامل التأثير سنوياً بالاعتماد على بيانات قاعدة بيانات SCOPUS</p>		<ul style="list-style-type: none"> • نسبة الاقتباسات ومعامل التأثير للأبحاث العلمية 	<p>2. مخرجات الأبحاث جيدة ومؤثرة كما ونوعاً ومنشورة في أوعية محكمة</p>
<p>ملاحظات (كيف سيتم القياس)</p>	<p>الغاية (القيمة المرجوة)</p>	<p>مؤشر الأداء</p>	<p>الهدف الاستراتيجي الثالث</p>
<p>- عدد الطلبة المشاركين في برامج الريادة</p>		<ul style="list-style-type: none"> • عدد البرامج الريادية والحاضنات لمشاريع الأعمال والشركات الناشئة يمكن إضافته لكن هناك حاجة إلى التأكد من تسجيل البيانات المتعلقة في البرامج الريادية والحاضنات لمشاريع الأعمال والشركات الناشئة للتمكن من متابعتها. 	<p>جامعة بيرزيت مبادرة بالمشاركة المجتمعية لتحقيق التنمية والاستدامة</p>
<p>ملاحظات (كيف سيتم القياس)</p>	<p>الغاية (القيمة المرجوة)</p>	<p>مؤشر الأداء</p>	<p>النتائج الوسيطة للهدف الاستراتيجي الثالث</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • عدد المشاريع الجديدة السنوية 	<p>1. استشعار احتياجات المجتمع وقضايا الملحة والمساهمة في تطوير الحلول الإبداعية</p>

			الناجحة
متابعة أعداد برامج الدبلوم المتخصص التي تطرحها الجامعة سنوياً.		● عدد برامج الدبلوم المهني في التخصصات المطلوبة	2. الارتقاء بالتعليم المستمر والتعلم مدى الحياة
متابعة أعداد ونسب نمو مذكرات التفاهم التي تبرمها الجامعة مع القطاع الخاص بهدف توفير فرص التوظيف والتدريب للطلبة الملتحقين والخريجين.		● شراكات الجامعة مع القطاع الخاص بحاجة إلى التأكد من تجميع وتسجيل هذه المذكرات والشراكات ليتم متابعتها	3. بيئة داعمة لريادة الأعمال والابتكار
متابعة تطور عدد مذكرات التفاهم التي تبرمها الجامعة مع المؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية بشكل سنوي، ومتابعة عدد مذكرات التفاهم الفاعلة وعدد المذكرات الجديدة سنوياً -عدد مذكرات التفاهم الفاعلة سنوياً وعدد المذكرات الجديدة سنوياً		● شراكات الجامعة وحجم التعاون مع المؤسسات والمنظمات المحلية والعالمية	4. برامج موجهة للمساهمة في تلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية.
متابعة عدد الأنشطة والفعاليات المجتمعية المشتركة التي تستضيفها الجامعة سنوياً، ومتابعة عدد الفعاليات والأنشطة السنوية التي يتم تنظيمها في الجامعة (مؤتمرات، ورش عمل، محاضرات عامة) -عدد الأنشطة والفعاليات المجتمعية المشتركة والتي تستضيفها الجامعة سنوياً ونسبة نموها - عدد الفعاليات والأنشطة السنوية التي يتم تنظيمها في الجامعة (ورش عمل، مؤتمرات، محاضرات عامة) ونسبة نموها.		● الأنشطة والفعاليات المجتمعية	5. عمليات وإجراءات مؤسسية فعالة تعزز المشاركة المجتمعية مع أطراف المجتمع الفلسطيني أفراداً ومؤسسات وقطاعات مختلفة -العام والخاص والأهلي-
ملاحظات (كيف سيتم القياس)	الغاية (القيمة المرجوة)	مؤشر الأداء	ممكنات استراتيجية
متابعة العجز/ الفائض السنوي في ميزانية الجامعة من تقرير مدقق الحسابات الخارجي.		● العجز/ الفائض في الميزانية السنوية	للجامعة حوكمه وإدارة فعالة وناجحة موجهة بالنتائج ومستشرفة للمستقبل
ملاحظات (كيف سيتم القياس)	الغاية (القيمة المرجوة)	مؤشر الاداء	النتائج الوسيطة للممكنات استراتيجية
نسبة العاملين الإداريين بدوام كامل إلى نسبة أعضاء الهيئة الأكاديمية بدوام كامل. ونسبة العاملين الإداريين بدوام كامل إلى عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية بعبء مكافئ.		● نسبة العاملين الإداريين إلى أعضاء الهيئة الأكاديمية	1. الهيكلية التنظيمية للجامعة متكاملة ومتسقة
		● توزيع العاملين في الجامعة حسب العمر والنوع الاجتماعي	
-حجم ونسبة التغير للديون المتركمة على الطلبة -نسبة التحصيل السنوي للديون المتركمة على الطلبة		● إدارة ديون الطلبة، نسبة التحصيل	2. الأنظمة والإجراءات والبنية التحتية داعمة للعمل بشكل فعال وكفؤ وخاضع للمساءلة

<p>متابعة أوضاع المعلوماتية في الجامعة والاستثمار فيها ونسبة توفر مختبرات وأجهزة حاسوب لاستخدام الطلبة.</p> <p>-نسبة تغطية شبكة الانترنت في الحرم الجامعي</p> <p>-نسبة المصروفات على قطاع تكنولوجيا المعلومات من مجموع المصروفات.</p> <p>-عدد مختبرات الحاسوب في الجامعة ونسبتها لعدد الطلبة</p> <p>-عدد أجهزة الحاسوب في الجامعة ونسبتها لعدد الطلبة</p>		<ul style="list-style-type: none"> المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات في الجامعة 	
<p>متابعة توزيع وتنوع الإيرادات واحتساب نسبة الإيرادات التشغيلية من مجموع الإيرادات، ونسبة المنح والعقود من مجموع الإيرادات. من تقرير مدقق الحسابات الخارجي</p> <p>-نسبة الإيرادات التشغيلية من مجموع الإيرادات</p> <p>-نسبة المنح والعقود من مجموع الإيرادات</p>		<ul style="list-style-type: none"> توزيع وتنوع الإيرادات 	<p>3. تنوع مصادر الإيرادات، نظام فعال للحد من المصروفات</p>
<p>متابعة نسبة الرسوم والأقساط الجامعية من مجموع الإيرادات ونسبة تغطية الرسوم والأقساط الجامعية للمصروفات من تقرير مدقق الحسابات الخارجي.</p> <p>-نسبة تغطية الرسوم والأقساط الجامعية للمصروفات التشغيلية</p> <p>-نسبة الرسوم والأقساط الجامعية من مجموع المصروفات</p>		<ul style="list-style-type: none"> نسبة الرسوم والأقساط الجامعية من مجموع الإيرادات 	
<p>متابعة نسبة إشغال مرافق الجامعة المختلفة.</p>		<ul style="list-style-type: none"> نسبة إشغال مرافق الجامعة 	<p>4. إدارة فعالة لموجودات وموارد الجامعة</p>
<p>سيتم تصميم استبانة لقياس مدى رضا العاملين في الجامعة (أكاديميين وإداريين)، وسيتم اطلاقها بشكل سنوي.</p>		<ul style="list-style-type: none"> مستوى رضا العاملين في الجامعة 	<p>5. بيئة عمل تخلو من المنازعات يسودها الاحترام المتبادل والتسامح</p>
<p>متابعة</p> <p>-حجم ونسبة نمو المنح والمساعدات والاعفاءات المالية المقدمة للطلبة من مختلف المصادر.</p> <p>-حجم نسبة المنح والمساعدات والاعفاءات المقدمة للطلبة من ميزانية الجامعة.</p> <p>-حجم ونسبة المنح والمساعدات المقدمة للطلبة من المصادر والجهات الخارجية.</p> <p>-نسبة الطلبة المستفيدين من المنح والمساعدات والاعفاءات المالية من مجموع الطلبة.</p>		<ul style="list-style-type: none"> المنح والمساعدات والاعفاءات المالية المقدمة للطلبة 	<p>6. محفظة متنوعة من الشركاء والمانحين والمنح والبعثات</p>
<p>متابعة حجم ونسبة نمو عدد الجهات/الاتفاقيات التي تبرمها الجامعة ضمن جهود تعزيز الموارد، وحجم ونسبة نمو ما تحصل عليه الجامعة سنوياً ضمن جهود تعزيز الموارد</p> <p>-حجم ونسبة نمو عدد الجهات/الاتفاقيات التي تبرمها الجامعة ضمن جهود تعزيز الموارد</p> <p>-حجم ونسبة نمو ما تحصل عليه الجامعة سنوياً ضمن جهود تعزيز الموارد.</p>		<ul style="list-style-type: none"> تنوع وحجم جهود تعزيز الموارد 	

متابعة حجم ونسبة نمو المشاريع التطويرية التي تقوم بها الجامعة.		<ul style="list-style-type: none"> • حجم ونمو المشاريع التطويرية السنوية 	7. بيئة جامعية ملائمة للمستخدمين والمستفيدين والمستهدفين وذوي العلاقة
-نسبة المناطق المفتوحة والخضراء من مساحة الحرم الجامعي -نسبة المصاريف على مصادر الطاقة المختلفة -نسبة المصروفات على مصادر الطاقة والمياه لعدد الطلبة		<ul style="list-style-type: none"> • الممارسات البيئية 	
- عدد الكتب والعناوين المتوفرة في مكتبات الجامعة - عدد قواعد البيانات الالكترونية - نمو وتطور عدد المواد المحملة على مستودع فضا		<ul style="list-style-type: none"> • مكتبات الجامعة 	
- عدد المؤتمرات الصحفية التي تعقدها الجامعة لنقل انجازاتها وتوجهاتها سنوياً. - عدد البيانات الصحفية التي تقوم الجامعة بنشرها سنوياً. - عدد النشرات الاخبارية التي ترسلها الجامعة لوسائل الاعلام المختلفة لنقلها.		<ul style="list-style-type: none"> • حجم تواصل الجامعة مع وسائل الإعلام المختلفة 	8. للجامعة حضور بارز اعلاميا يعكس هويتها وتوجهاتها وإنجازاتها

إجراءات تنفيذ الاستبانات في الجامعة

تعتبر الاستبانات من أدوات التقييم غير المباشر التي تستخدم لقياس مؤشرات محددة سواء لأغراض البحث المؤسسي من قبل إدارة الجامعة أو أي من وحداتها أو البحث العلمي والأكاديمي أو لأغراض البحث المجتمعي والدراسات المتخصصة.

يتم التنسيق مع مكتب نائب التخطيط للتخطيط والتطوير لتطوير و/أو تنفيذ أية استبانة تستهدف مجتمع الجامعة أو أية استبانة تحمل شعار الجامعة وتهدف المجتمع الخارجي ويشترط وجود موافقات رسمية ضمن هيكلية الجامعة وحسب الصلاحيات. ويستثنى من ذلك مشاريع الطلبة البحثية تحت إشراف عضو هيئة أكاديمية في الجامعة وضمن مساقات محددة ولأهداف تعليمية بحتة وضمن المحددات المشار إليها أدناه.

الاستبانات الدورية

1. تعتبر الاستبانات من أدوات التقييم غير المباشر التي تعتمد الجامعة لقياس بعض مؤشرات الأداء المؤسسي سواء على مستوى برامجها ونشاطاتها الأكاديمية أو البحثية أو المجتمعية أو الخدمات المساندة التي تقدمها الجامعة لدعم هذه النشاطات بما في ذلك البيئة الجامعية ككل وحسب الحاجة.
2. يتم تطوير وتنفيذ هذه الاستبانات من قبل مكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير/ وحدة البحث المؤسسي وبالتعاون مع الجهات ذات العلاقة ويتم اتاحتها ضمن فترات محددة ولل فئة المستهدفة من خلال بوابة الجامعة الأكاديمية والإدارية – رتاج وبدعم من مركز الحاسوب.
3. لا يجوز تعديل أية استبانة قبل 3 سنوات من اطلاقها على الأقل لتوفير نتائج قابلة للمقارنة بالنسبة للنتائج الأساسية (المرجعية) التي يتم الحصول عليها في السنة الأولى من إطلاق الاستبانة.
4. يتم تحليل نتائج الاستبانات وبيانها في جداول و/أو أشكال بيانية على مستوى الجامعة، ومستوى الكلية ومستوى الدائرة/البرنامج ما أمكن إلا في الحالات الخاصة التي يصعب فيها تقسيم البيانات بهذا الشكل أو تكون النتائج غير مجدية.
5. تعتمد وحدة البحث المؤسسي قيم محددة كحد أدنى ضمن ثلاثة تصنيفات للأداء ويتم الإشارة إليها بالألوان على النحو التالي: مقبول (أخضر)، قابل للتحسين (برتقالي)، حرج (أحمر)
6. يقوم نائب الرئيس للتخطيط والتطوير بإصدار التقرير النهائي حول نتائج الاستبانة ومراسلة نواب الرئيس المعنيين بالنتائج والتوصيات.
7. تقوم وحدة المتابعة والتقويم بإتاحة النتائج للوحدات ذات العلاقة من خلال نائب الرئيس المعني ويطلب منها تقديم تقرير خلال فترة زمنية محددة يبين نقاط القوة والضعف والإجراءات التصحيحية لمعالجة النواحي التي ظهرت ضمن تصنيف "قابل للتحسين" أو "حرج" مع جدول زمني للتنفيذ.

أولاً: استبانة رضا الطلبة الجدد

- **الهدف:** استطلاع رضا الطلبة الجدد عن تجربتهم الجامعية في سنتهم الأولى من التحاقهم في الجامعة ضمن محاور تتناول تجربتهم الجامعية ككل (الجوانب الأكاديمية والمساندة وخدمات الجامعة والحرم الجامعي الخ).
- **الفئة المستهدفة:** الطلبة الجدد الذين التحقوا في الفصلين الأول والثاني من العام السابق للعام الذي يتم فتح الاستبانة فيه.
- **الفترة الزمنية:** يتم فتح الاستبانة سنوياً للفئة المستهدفة لمدة أربعة شهور من 1 تشرين أول إلى 31 كانون ثاني، وتظهر نتائج الاستبانة في 1 آذار.
- **طبيعة المشاركة:** اختيارية
- **تاريخ إطلاق الاستبانة للمرة الأولى (baseline):** العام الأكاديمي 2018 /2017 ويستهدف دفعة 2017/2016

ثانياً: استبانة رضا الطلبة الملتحقين

- **الهدف:** استطلاع رضا الطلبة الملتحقين عن تجربتهم الجامعية منذ التحاقهم في الجامعة ضمن محاور تتناول تجربتهم الجامعية ككل (الجوانب الأكاديمية والمساندة وخدمات الجامعة والحرم الجامعي الخ)
- **الفئة المستهدفة:** الطلبة الملتحقين في الجامعة في مستوى سنة الثالثة أو أعلى ويستثنى منهم الطلبة في سنتهم النهائية والذين سيتخرجون في ذلك العام الأكاديمي (في نهاية الفصل الأول أو الفصل الثاني أو الدورة الصيفية).
- **الفترة الزمنية:** يتم فتح الاستبانة سنوياً للفئة المستهدفة لمدة خمسة أشهر من 15 تشرين ثاني إلى 15 نيسان، وتظهر نتائج الاستبانة في 1 حزيران.
- **طبيعة المشاركة:** اختيارية
- **تاريخ إطلاق الاستبانة للمرة الأولى (baseline):** العام الأكاديمي 2018/2017

ثالثاً: استبانة رضا الطلبة في سنتهم النهائية

- **الهدف:** استطلاع رضا الطلبة في سنتهم النهائية عن تجربتهم الجامعية منذ التحاقهم في الجامعة ضمن محاور تتناول تجربتهم الجامعية ككل (الجوانب الأكاديمية والمساندة وخدمات الجامعة والحرم الجامعي الخ).
- **الفئة المستهدفة:** الطلبة في سنتهم النهائية والذين سيتخرجون في ذلك العام الأكاديمي (في نهاية الفصل الأول أو الفصل الثاني أو الدورة الصيفية).
- **الفترة الزمنية:** يتم فتح الاستبانة سنوياً للفئة المستهدفة منذ 15 تشرين ثاني وحتى نهاية العام الأكاديمي، وتظهر نتائج الاستبانة في 1 تشرين أول من العام الأكاديمي الذي يليه.

- **طبيعة المشاركة:** الزامي كأحد إجراءات براءة الذمة للخريجين.
- **تاريخ إطلاق الاستبانة للمرة الأولى (baseline):** العام الأكاديمي 2017/2016.

رابعاً: استبانة قياس قابلية التوظيف (للطلبة الذين تخرجوا من الجامعة)

- **الهدف:** متابعة خريجي الجامعة لمعاينة قدرتهم على الانضمام لسوق العمل من خلال الالتحاق بوظائف قائمة أو العمل الذاتي أو الالتحاق ببرامج الدراسات العليا وبالتالي القيمة الإضافية لتجربتهم الجامعية وبرامجهم الأكاديمية في تهيئتهم للحياة المهنية و/ أو الأكاديمية.
- **الفئة المستهدفة:** فوج الخريجين بعد عامين من تخرجهم.
- **الفترة الزمنية:** يتم فتح الاستبانة سنوياً للفئة المستهدفة مع بداية العام الأكاديمي من 1 أيلول ولمدة ستة أشهر وحتى 1 آذار، وتظهر نتائج الاستبانة في 1 حزيران.
- **طبيعة المشاركة:** اختياري بناءً على معلومات الاتصال المتوفرة عن الدفعة لدى وحدة متابعة الخريجين/ دائرة تعزيز الموارد.
- **تاريخ إطلاق الاستبانة للمرة الأولى (baseline):** العام الأكاديمي 2019/2018.

خامساً: استبانة رضا المشغلين

- **الهدف:** قياس مدى رضا المشغلين عن خريجي الجامعة ومستواهم ومدى جاهزيتهم للوظيفة ومتطلبات العمل.
- **الفئة المستهدفة:** قائمة من المشغلين المحليين والإقليميين المعروفين لدى الجامعة لتشغيلهم خريجي الجامعة من تخصصات متنوعة على أن لا يقل عدد العاملين في المؤسسة عن 30 موظف وموظفة ويراعى تنوع القطاعات ومجالات العمل والتخصص بحيث لا تقل المؤسسات المشاركة في حدها الأدنى عن:
 - 10 من مؤسسات حكومية أو شبه حكومية
 - 10 من البنوك والمؤسسات الاستثمارية
 - 10 من مؤسسات المجتمع المدني
 - 10 من شركات القطاع الخاص
 - 10 من الشركات العامة
- يمكن تحديث اللائحة بناءً على معطيات جديدة بإضافة مؤسسات أو حذف أخريات (في حال عدم الاستجابة لعامين على التوالي)
- **الفترة الزمنية:** يتم فتح الاستبانة كل عامين للفئة المستهدفة من 1 كانون ثاني ولمدة ستة أشهر حتى 1 يوليو، وتظهر نتائج الاستبانة في 1 أيلول.
- **طبيعة المشاركة:** اختياري بناءً على دعوات رسمية للمشغلين الذين تم اختيارهم وموافقهم المسبقة على المشاركة بتحديد الشخص المسؤول للمراسلة والمتابعة.
- **تاريخ إطلاق الاستبانة للمرة الأولى (baseline):** العام الأكاديمي 2019/2018.

سادساً: استبانة رضا أعضاء الهيئة الأكاديمية بدوام كامل

- **الهدف:** قياس رضا أعضاء الهيئة الأكاديمية عن الخدمات الأكاديمية والإدارية والفنية التي توفرها الجامعة ومدى جودتها.
- **الفئة المستهدفة:** جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية بدوام كامل خلال فترة اتاحة الاستبانة سواء كانوا على رأس عملهم أو غير ذلك.
- **الفترة الزمنية:** يتم فتح الاستبانة سنوياً للفئة المستهدفة من 1 آذار ولمدة شهر واحد وحتى 1 نيسان، وتظهر نتائج الاستبانة في 1 حزيران.
- **طبيعة المشاركة:** اختياري
- **تاريخ إطلاق الاستبانة للمرة الأولى (baseline):** العام الأكاديمي 2018/2017.

سابعاً: استبانة رضا الموظفين بدوام كامل

- **الهدف:** قياس رضا الموظفين عن الخدمات الأكاديمية والإدارية والفنية التي توفرها الجامعة ومدى جودتها.
- **الفئة المستهدفة:** جميع الموظفين بدوام كامل خلال فترة اتاحة الاستبانة سواء كانوا على رأس عملهم أو غير ذلك.
- **الفترة الزمنية:** يتم فتح الاستبانة سنوياً للفئة المستهدفة من 1 آذار ولمدة شهر واحد وحتى 1 نيسان، وتظهر نتائج الاستبانة في 1 حزيران.
- **طبيعة المشاركة:** اختياري
- **تاريخ إطلاق الاستبانة للمرة الأولى (baseline):** العام الأكاديمي 2018/2017.

الاستبانات الآتية المتخصصة

أولاً: الاستبانات الموجهة لمجتمع الجامعة أو شرائح منه

1. **الاستبانات الداخلية (غير الأكاديمية) الصادرة من وحدات الجامعة**
 - يمكن لوحدات الجامعة تطوير استبانات خاصة بعملها لاستفتاء مجتمع الجامعة أو شريحة منه عن نشاطاتها وخدماتها بغرض تقييم الأداء أو التخطيط أو التطوير سواء بشكلٍ دوري أو حسب الحاجة.
 - في جميع الحالات يجب الحصول على موافقة نائب الرئيس المعني على صيغة الاستبانة والغرض منها حسب النموذج ورفعها لمكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير قبل شهر على الأقل من موعد اطلاقه.

- تقوم وحدة البحث المؤسسي بالتعاون مع الوحدة ذات العلاقة بمراجعة الاستبانة وبلورة شكل النموذج وتحديد الآلية للتوزيع والنشر بما يتناسب مع طبيعة الاستبانة والفئة المستهدفة ووتيرتها المتوقعة والفترة الزمنية المتوفرة.
- أينما أمكن، تكون الأفضلية لاستخدام وسائل الاستبانات المتوفرة بشكلٍ مفتوح وارسال الرابط للفئة المستهدفة من خلال رتاج أو البريد الإلكتروني بدلاً من برمجتها على رتاج.
- تعطى أولوية البرمجة على رتاج للاستبانات المتوقع تكررها ضمن وتيرة محددة وذات الصلة بالبحث المؤسسي ومؤشرات الأداء الأساسية على مستوى الوحدات أو المؤسسة ككل.
- تقوم وحدة البحث المؤسسي بمتابعة جمع البيانات وتحليلها وتزويد الجهة المعنية بالنتائج وتحفظ الجامعة بحق استخدام هذه النتائج ضمن مؤشرات قياس الأداء وحسب الحاجة.

2. الاستبانات البحثية الصادرة عن أعضاء الهيئة الأكاديمية

- على الجهة المسؤولة عن الاستبانة الحصول على موافقة مسبقة من عميد الكلية أو نائب الرئيس المعني من خلال مراسلة رسمية مبينة أهداف الاستبانة وطبيعة النشاط والفئة المستهدفة وأية معلومات إضافية تساعد في اتخاذ القرار.
- على الجهة المسؤولة التأكد من تماشي الاستبانة (الدراسة أو البحث الذي تخدمه الاستبانة) مع متطلبات لجنة أخلاقيات البحث العلمي والحصول على الموافقات المسبقة ان لزم ذلك.
- التأكد من إضافة نص واضح وصريح يحدد طبيعة الاستبانة وخصوصيتها ويخلي طرف الجامعة من أي تبعات خاصة أو عامة.
- أينما أمكن، تكون الأفضلية لاستخدام وسائل الاستبانات المتوفرة بشكلٍ مفتوح وارسال الرابط للفئة المستهدفة من خلال رتاج أو البريد الإلكتروني بدلاً من برمجتها على رتاج وتتم المراسلة باسم عميد الكلية أو نائب الرئيس المعني.
- تقوم الجهة المسؤولة بمتابعة جمع البيانات وتحليلها وتحتمل كامل ما يترتب عن ذلك من موارد مالية وبشرية.

ثانياً: الاستبانات الموجهة للمجتمع الخارجي تحت شعار الجامعة

- على الجهة المسؤولة عن الاستبانة الحصول على موافقة مسبقة من نائب الرئيس المعني من خلال مراسلة رسمية مبينة أهداف الاستبانة وطبيعة النشاط والفئة المستهدفة وأية معلومات إضافية تساعد في اتخاذ القرار.
- على الجهة المسؤولة التأكد من تماشي الاستبانة (الدراسة أو البحث الذي تخدمه الاستبانة) مع متطلبات لجنة أخلاقيات البحث العلمي والحصول على الموافقات المسبقة ان لزم ذلك.
- التأكد من إضافة نص واضح وصريح يحدد طبيعة الاستبانة وخصوصيتها ويخلي طرف الجامعة من أي تبعات خاصة أو عامة.
- تقوم الجهة المسؤولة بمتابعة جمع البيانات وتحليلها وتحتمل كامل ما يترتب عن ذلك من موارد مالية وبشرية.

● قالب النشر وإمكانية تحديد العينة الموجهة من خلاله.

• عدد الاستبيانات التي يتم تنفيذها في نفس الفترة.

1. تقوم وحدة البحث المؤسسي بالمراجعة والتشاور مع الجهة المسؤولة عن الاستبيان ليتم صياغة النسخة النهائية من الاستبيان وتحديد قالب الذي سيتم استخدامه للتوزيع والنشر وتحديد المدة الزمنية لذلك.
2. تقوم الجهة المسؤولة عن الاستبيان بالمتابعة مع دائرة تكنولوجيا المعلومات (في الحالات التي تحتاج ذلك) للبدء بنشر وتوزيع الاستبيان.

DRAFT

أدوات التقييم غير المباشر المعتمدة في الجامعة

الرقم	الاستبانة ¹	الأهداف	الفئة المستهدفة	وتيرة التنفيذ	الجدول الزمني		الشركاء	سنة الأساس	التطوير المقترح	
					إصدار النتائج (حتى)	فترة العرض			نسبة	بعد (سنوات)
1	رضا الطلبة الجدد	استطلاع رضا الطلبة الجدد عن تجربتهم الجامعية في سنتهم الأولى من التحاقهم في الجامعة ضمن محاور تتناول تجربتهم الجامعية ككل (الجوانب الأكاديمية والمساندة وخدمات الجامعة والحرم الجامعي)	الطلبة الجدد الذين التحقوا في الفصلين الأول والثاني من العام السابق للعام الذي يتم فتح الاستبانة فيه.	سنوي	10/01 - 01/31	03/31	دائرة التسجيل والقبول	2018/2017	5%	3
2	رضا الطلبة المتحقيين	استطلاع رضا الطلبة المتحقيين عن تجربتهم الجامعية منذ التحاقهم في الجامعة ضمن محاور تتناول تجربتهم الجامعية ككل (الجوانب الأكاديمية والمساندة وخدمات الجامعة والحرم الجامعي)	الطلبة المتحقيين في الجامعة في مستوى سنة ثالثة وأعلى.	سنوي	11/15 - 04/15	06/30	دائرة التسجيل والقبول	2018/2017	5%	3
3	رضا الطلبة في سنتهم النهائية	استطلاع رضا الطلبة في سنتهم النهائية عن تجربتهم الجامعية منذ التحاقهم في الجامعة ضمن محاور تتناول تجربتهم الجامعية ككل (الجوانب الأكاديمية والمساندة وخدمات الجامعة والحرم الجامعي) وتحديد مدى استفادتهم بالمقارنة مع مخرجات البرنامج	فوج الخريجين في تلك السنة (الطلبة في سنتهم النهائية والذين سيتخرجون أو متوقع تخرجهم في العام الأكاديمي الذي يتم فيه فتح الاستبانة).	سنوي	11/15 - نهاية العام الأكاديمي	10/31	دائرة التسجيل والقبول	2017/2016	5%	3

3	%5	2018/2017	دائرة التسجيل والقبول/ مكتب تعزيز الموارد	05/31	-10/01 03/31	سنوي	فوج الخريجين بعد عامين من تخرجهم.	متابعة خريجي الجامعة لمعاينة قدرتهم على الانضمام لسوق العمل من خلال الالتحاق بوظائف قائمة أو العمل الذاتي أو الالتحاق ببرامج الدراسات العليا وبالتالي القيمة الاضافية لتجربتهم الجامعية وبرامجهم الأكاديمية في تهيئتهم للحياة المهنية و/أو الأكاديمية.	قياس قابلية التوظيف (للطلبة الذين تخرجوا من الجامعة)	4
3	%5	2018/2017	مكتب تعزيز الموارد	09/30	-01/01 06/30	كل سنتين	قائمة مختارة من المشغلين المحليين والإقليميين المعروفين والذين يشغلون خريجي الجامعة.	قياس مدى رضا المشغلين عن خريجي الجامعة ومستواهم ومدى جاهزيتهم للوظيفة ومتطلبات العمل.	رضا المشغلين	5
3	%5	2018/2017	دائرة الموارد البشرية	06/30	-03/01 03/31	سنوي	كافة أعضاء الهيئة الأكاديمية والباحثين بدوام كامل.	قياس رضا أعضاء الهيئة الأكاديمية عن الخدمات الأكاديمية والإدارية والفنية التي توفرها الجامعة ومدى جودتها	رضا أعضاء الهيئة الأكاديمية	6
3	%5	2018/2017	دائرة الموارد البشرية	06/30	-03/01 03/31	سنوي	كافة الموظفين بدوام كامل	قياس رضا الموظفين عن الخدمات الأكاديمية والإدارية والفنية التي توفرها الجامعة ومدى جودتها	رضا الموظفين	7

كافة الاستبيانات اختيارية ما عدا استبانة رضا الطلبة في سنتهم النهائية² يتم التحقق من إتمام المشاركة في الاستبانة من خلال إجراءات براءة الذمة.
³ بحاجة لإضافة بنود تتعلق بقياس مخرجات البرنامج

النتائج والتحليل

يتم اعتماد الطرق والأدوات التالية في عملية استخراج البيانات وتحليلها:

1. تستخرج البيانات من قواعد البيانات بالتعاون مع دائرة تكنولوجيا المعلومات على شكل (row data) وبصيغة (Excel).
2. تشمل هذه البيانات بالإضافة إلى أجوبة المشاركين بعض المعلومات المتوفرة في قواعد البيانات والتي لا تدل على معلومات المشارك الشخصية مثل الكلية، البرنامج، سنة الالتحاق، أو المعلومات الديموغرافية.
3. يوضح الملحق الخاص بكل استبانة تركيبة هذه البيانات وتصنيفها.
4. يتم ربط البيانات المستخرجة بنموذج آخر لاحتساب النتائج وتصنيفها ضمن فئات محددة مسبقاً باستخدام نموذج التحليل الخاص بكل استبانة.
5. لغايات التحليل يتم الأخذ بعين الاعتبار التوجهات التالية:
 - a. يتم اعتماد طريقة احتساب معدل الأجوبة لكل سؤال بالإضافة إلى النسب المئوية لمقارنة وحدات وبرامج الجامعة فيما بينها أو بالنسبة للكلية أو للجامعة ككل.
 - b. يتم اعطاء القيم التالية للأسئلة التي تهدف إلى قياس مدى موافقة المشاركين من عدمها:

غير موافق/راض بشدة	غير موافق/راض	لا ينطبق	موافق/راض	موافق/راض بشدة
1	2	0	3	4

- c. تكون العينة المشاركة والمعتمدة في عمليات التحليل كافة المشاركين باستثناء من أجابوا بلا ينطبق.
- d. يتم استخراج معدل الإجابات لكل سؤال من خلال دمج فئتي الموافقة (موافق وموافق بشدة) لتحديد مستوى الرضى.
- e. يتم استخدام مستويات الرضى التالية في تحديد فئات الخطر أو التي بحاجة إلى تحسين (RAG) وذلك وفق الشرائح التالية:

الفئة	المعدل من	المعدل إلى

العمليات والإجراءات الأكاديمية

يصف هذا القسم العمليات والإجراءات التي وضعتها الجامعة للموافقة على برامج جديدة تؤدي إلى درجة أكاديمية وتأمين الاعتماد الخارجي للبرامج الأكاديمية القائمة. والغرض من هذه الإجراءات هو التأكد من أن البرامج الأكاديمية المقترحة للدراسة تتفق مع رسالة الجامعة ورؤيتها والالتزام بقواعد وأنظمة هيئة الاعتماد والجودة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (AQAC) و/أو أي هيئة اعتماد أخرى. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تعكس البرامج الأكاديمية الجديدة الحاجة والتطورات والحدثة فيما تقدمه الجامعة من برامج أكاديمية.

يوثق هذا القسم عمليات وإجراءات

- استحداث برامج أكاديمية جديدة،
- التغييرات في البرامج الأكاديمية القائمة،
- الحصول على الاعتماد الخارجي.

استحداث البرامج الأكاديمية الجديدة

يصف هذا القسم من الدليل الإجراءات التي وضعتها الجامعة للموافقة على برامج جديدة مما يؤدي إلى شهادة أكاديمية معتمدة على الصعيد الوطني. ولا يتم اعتماد البرامج الأكاديمية بشكل كامل، ولن يتم تنفيذها إلا بعد حصولها على الاعتماد من قبل هيئة الاعتماد (AQAC).

جدوى البرامج الأكاديمية الجديدة

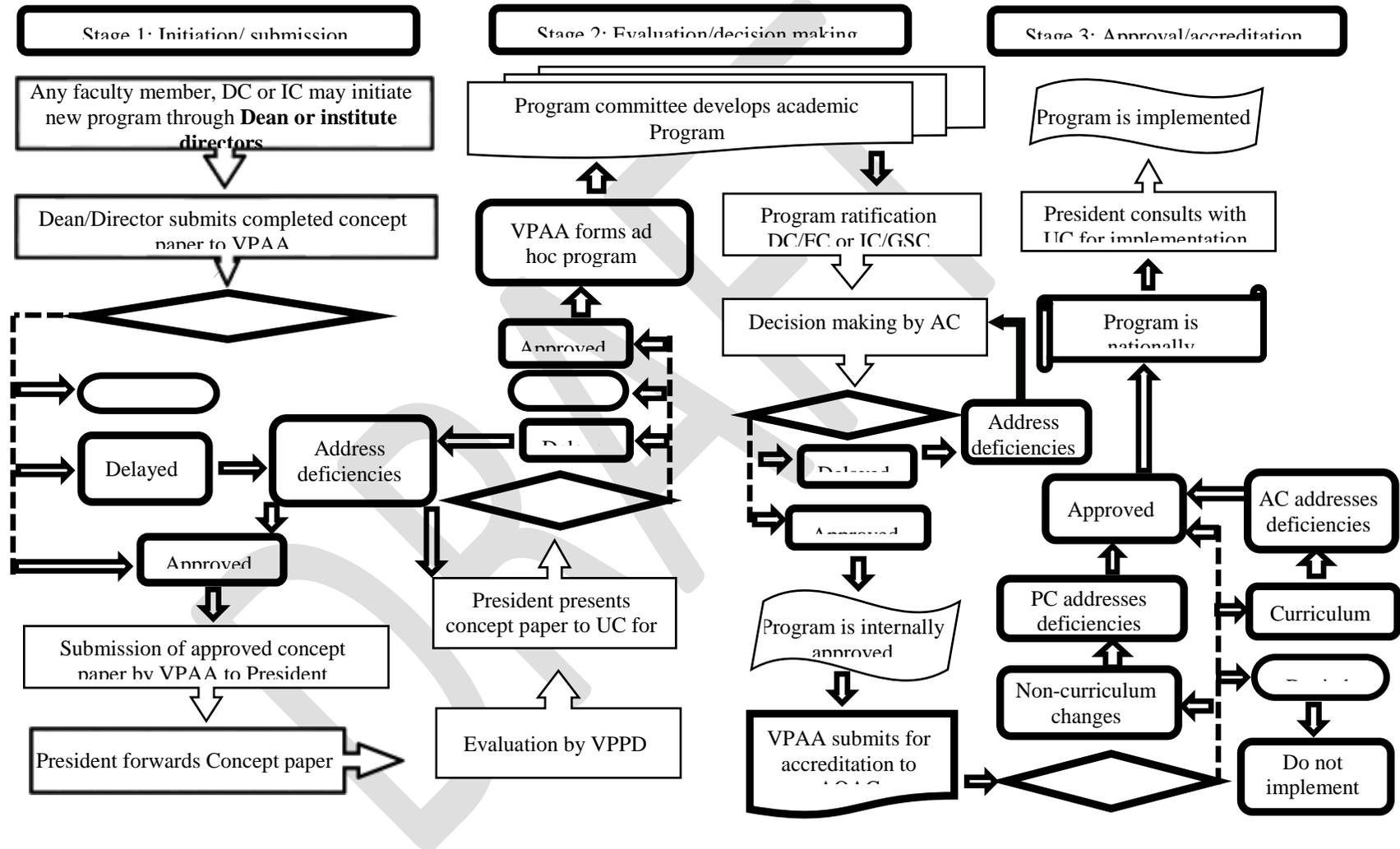
- عملية البدء ببرنامج أكاديمي أو التغييرات المقترحة في البرنامج تتطلب:
- تلبية الحد الأدنى من المعايير الأكاديمية الجامعية ومدى توافقها مع معايير ومتطلبات الهيئة،
 - مرجعية مخرجات البرنامج،
 - دليل ملاءمة البرنامج،
 - الجدوى المالية للبرنامج،
 - سياسة الجامعة وخطة مجلس الجامعة،
 - تغيير المفاهيم والتقنيات في التعليم الجامعي،
 - التطور التكنولوجي و / أو التطوير في مجال الموضوع،
 - الحاجة إلى الحفاظ على أعلى جودة ممكنة للبرنامج،
 - التغييرات في سوق العمل والمهارات/ المعرفة المطلوبة استناداً إلى التغذية الراجعة للطلاب وتوصيات الموظفين ودراسات استقصائية عن السوق،
 - التغذية الراجعة من أرباب العمل والخريجين والمصادر الأخرى ذات الصلة.

إجراءات استحداث برنامج أكاديمي جديد

ويمكن تلخيصها في ثلاث مراحل متتابعة متتالية

المدة الزمنية	النماذج والتعليمات	الجهة المسؤولة	الإجراءات
4 أسابيع			(1) التقدم بورقة المفهوم
1 أسبوع	المبادئ التوجيهية لتقديم ورقة المفهوم	أي عضو في الهيئة الأكاديمية	<ul style="list-style-type: none"> يجوز لأي عضو في الهيئة الأكاديمية، كما لمجلس الدائرة، أو مجلس المعهد، أو لجنة/ مجلس البرنامج التقدم باقتراح لاستحداث برنامج أكاديمي من خلال عمداء ومدراء المعاهد
1 أسبوع		العميد/ مدير المعهد	<ul style="list-style-type: none"> يقدم ويناقش العميد/ مدير المعهد ورقة المفهوم مع نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية
1 أسبوع		نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية	<ul style="list-style-type: none"> قد يطلب نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية إجراء تغييرات على ورقة المفهوم، والتي يجب معالجتها في غضون أسبوع واحد من تقديمها
أسبوعان		رئيس الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> في حال جاء اقتراح استحداث البرنامج الأكاديمي بمبادرة من مجلس الجامعة أو عضو فيه، يحيل رئيس الجامعة الموضوع مباشرة إلى مكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير لدراسته.
4 أسابيع			(2) التقييم
		نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية	<ul style="list-style-type: none"> يُقدّم نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية المقترح إلى رئيس الجامعة، ويحيل الرئيس المقترح المقدم إلى مكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير لدراسته.
1 أسبوع		مكتب التخطيط والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> يدرس مكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير المقترح ويقدمه لرئيس الجامعة مقروناً بدراسة جدوى أولية بشأنه بما في ذلك توافر الموارد المالية والمادية.
أسبوعان		رئيس الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> بعد اطلاع رئيس الجامعة على المقترح ودراسة الجدوى المقدمين من مكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير ووضع ملاحظاته يقوم بعرضها على مجلس الجامعة للبحث لاتخاذ القرار المناسب.
6 أسابيع			(3) اتخاذ القرار
		مجلس الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> يمكن لمجلس الجامعة رفض اقتراح البرنامج الأكاديمي الجديد قد يطلب مجلس الجامعة إجراء تغييرات على المقترح قبل الموافقة، والتي يجب معالجتها في غضون أسبوعين

1 week		نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية	<ul style="list-style-type: none"> • في حال موافقة مجلس الجامعة على استحداث البرنامج الأكاديمي من حيث المبدأ، يقوم نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية بعد التشاور مع المعنيين بتشكيل لجنة (أو تكليف مجلس الدائرة/ البرنامج)، لوضع المنهاج الأكاديمي وفقاً للوائح الجامعة ومعايير هيئة الاعتماد والجودة.
أسبوعان	هيئة الاعتماد والجودة – دليل الترخيص والاعتماد	لجنة/مجلس البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> • تقوم لجنة/ مجلس البرنامج المعنية بتطوير برنامج أكاديمي جديد ويقدمه إلى مجلس الكلية/ مجلس المعهد للمناقشة النهائية والمصادقة عليه (إذا كان قابل للتطبيق)
1 أسبوع		مجلس الكلية / مجلس المعهد	<ul style="list-style-type: none"> • يعرض عميد الكلية أو مدير المعهد البرنامج المصادق عليه على المجلس الأكاديمي، لدراسته من الناحية الأكاديمية وإقرار محتواه
1 أسبوع		المجلس الأكاديمي	<ul style="list-style-type: none"> • بمجرد الموافقة عليه من قبل المجلس الأكاديمي، يتم اعتماد البرنامج الأكاديمي المقترح بشكلٍ داخلي وتوصية المجلس الأكاديمي إلى نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية للحصول على الاعتماد
1 أسبوع	نموذج هيئة الاعتماد والجودة – طلب اعتماد خاص	نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية	<ul style="list-style-type: none"> • يقدم نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية طلب اعتماد البرنامج إلى وزارة التربية والتعليم العالي ويستعان بمكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير بما يلزم من دراسة جدوى اقتصادية تفصيلية، وأية معلومات أخرى مطلوبة لاستكمال طلب الاعتماد. • يتم استكمال عملية تقديم الطلب وإرفاق الوثائق المطلوبة وفقاً للمواعيد النهائية وأنظمة هيئة الاعتماد.
		الرئيس/ مجلس الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> • بعد موافقة وزارة التربية والتعليم العالي على اعتماد البرنامج، يقرر رئيس الجامعة بعد استشارة مجلس الجامعة موعد البدء في تنفيذ البرنامج والأمور الإدارية الأخرى.



تقييم البرامج الأكاديمية القائمة

التقييم الأكاديمي

الغرض الرئيسي من التقييم الأكاديمي هو تحسين تعلم الطلاب وتقييم ما إذا كان يتم الوفاء بالمعايير الأكاديمية. يبدأ التقييم الأكاديمي فوراً مع بدء البرنامج الأكاديمي ويمتد على مدى البرنامج الأكاديمي وفقاً لخطة تقييم البرامج الأكاديمية المقدمة والمعتمدة. وتكمل دورة واحدة من التقييم الأكاديمي عندما يتم وضع خطة عمل والموافقة عليها للتحسين والتي ستكون جزءاً من دورة التقييم المقبلة.

يتم دمج التقييم الأكاديمي على ثلاثة مستويات:

- **تقييم المساق:** يبدأ في وقت تقديم البرنامج، يتم تنفيذها مرة واحدة كل فصل دراسي ويوفر الأساس للمتابعة السنوية للبرنامج.
 - **المتابعة السنوية للبرنامج:** يتم إجراؤها مرة واحدة في السنة الدراسية ويعادل دورتين لتقييم المساق.
 - **التقييم الدوري للبرنامج:** يجري خلال الفصل الدراسي الذي يلي تخرج الدفعة مباشرة.
- يستند التقييم الأكاديمي إلى تقديم الأدلة عن طريق أخذ العينات لتحقيق مخرجات البرامج التي تتماشى مع معايير التراخيص واعتماد الهيئة. وينتج عن التقييم الأكاديمي الإنجازات التالية:
- تعزيز تعلم الطالب.
 - تقديم التغذية الراجعة لتعزيز جودة البرامج الأكاديمية.
 - توفير المعلومات للطلاب وأولياء الأمور والمواطنين المجتمع على نوعية التعليم الذي يتلقاه الطلبة.
 - اتخاذ القرارات المالية على أساس الأولويات الأكاديمية.
 - إعداد البرنامج الأكاديمي للتقييم / الاعتماد الخارجي.

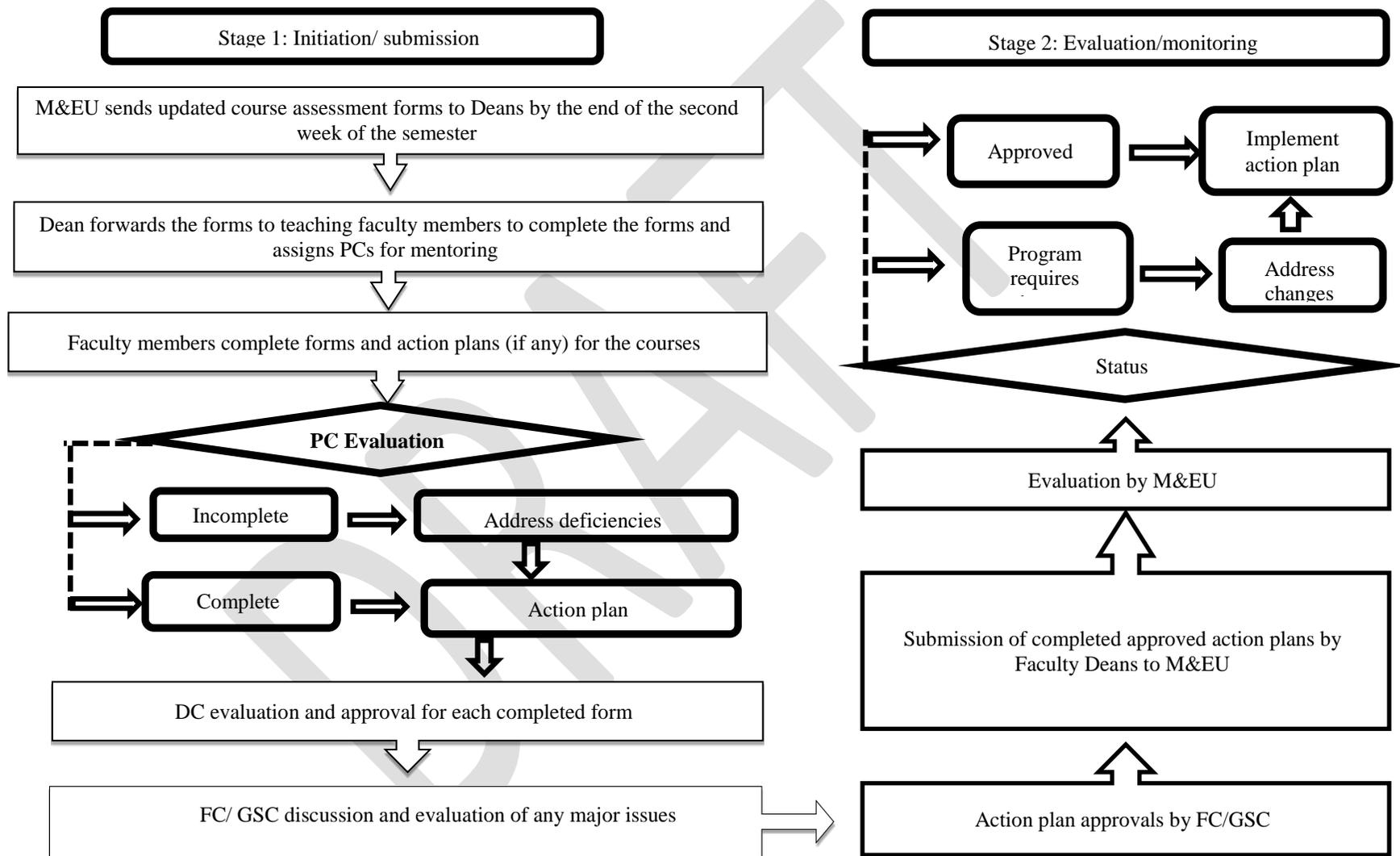
تقييم المساق

تقييم المساق يحتوي العناصر الرئيسية التالية:

- وضع المخرجات للمساق
- قياس ما إذا كانت هذه المخرجات قد تحققت
- استخدام النتائج لتحسين التدريس والتعلم في المساق

إجراءات تقييم المساق

المدة الزمنية	النماذج والتعليمات	الجهة المسؤولة	الإجراءات
20 أسبوعاً			(1) البدء
أسبوعان	نموذج خطة تقييم المساقات تعليمات خطة تقييم المساقات	وحدة المتابعة والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> ترسل وحدة المتابعة والتقييم خطة محدثة من خطة تقييم المساقات إلى العمداء بحلول نهاية الأسبوع الثاني من كل فصل دراسي.
أسبوعان		العميد	<ul style="list-style-type: none"> يقوم عميد الكلية بتوجيه النماذج إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية لاستكمالها في الفصل الدراسي
أسبوع		لجنة/مجلس البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> تجتمع لجنة/مجلس البرنامج لتقييم النماذج المكتملة لكل مساق منفذ، ومعالجة أي أوجه للقصور والموافقة على خطط العمل خلال الأسبوع الأول من الفصل الدراسي التالي وتقديم تقرير شامل إلى العميد
أسبوع		رئيس الدائرة	<ul style="list-style-type: none"> يعرض رئيس الدائرة النتائج والتوصيات إلى العميد للتقييم والموافقة
أسبوع		مجلس الكلية	<ul style="list-style-type: none"> يجتمع مجلس الكلية/ مجلس الدراسات العليا لمناقشة أي مسائل رئيسية والموافقة عليها والموافقة على خطط العمل
أسبوعان			(2) التقييم / التنفيذ
أسبوعان		وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> يتم تقديم خطط التقييم التي تمت الموافقة عليها مبدئياً مع الإجراءات من قبل العميد إلى وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير للتقييم يقوم فريق المتابعة والتقييم بمراجعة النماذج وخطط العمل وتوثيق أية تغييرات مقترحة تقوم وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير بتوجيه التغييرات حسب الضرورة.



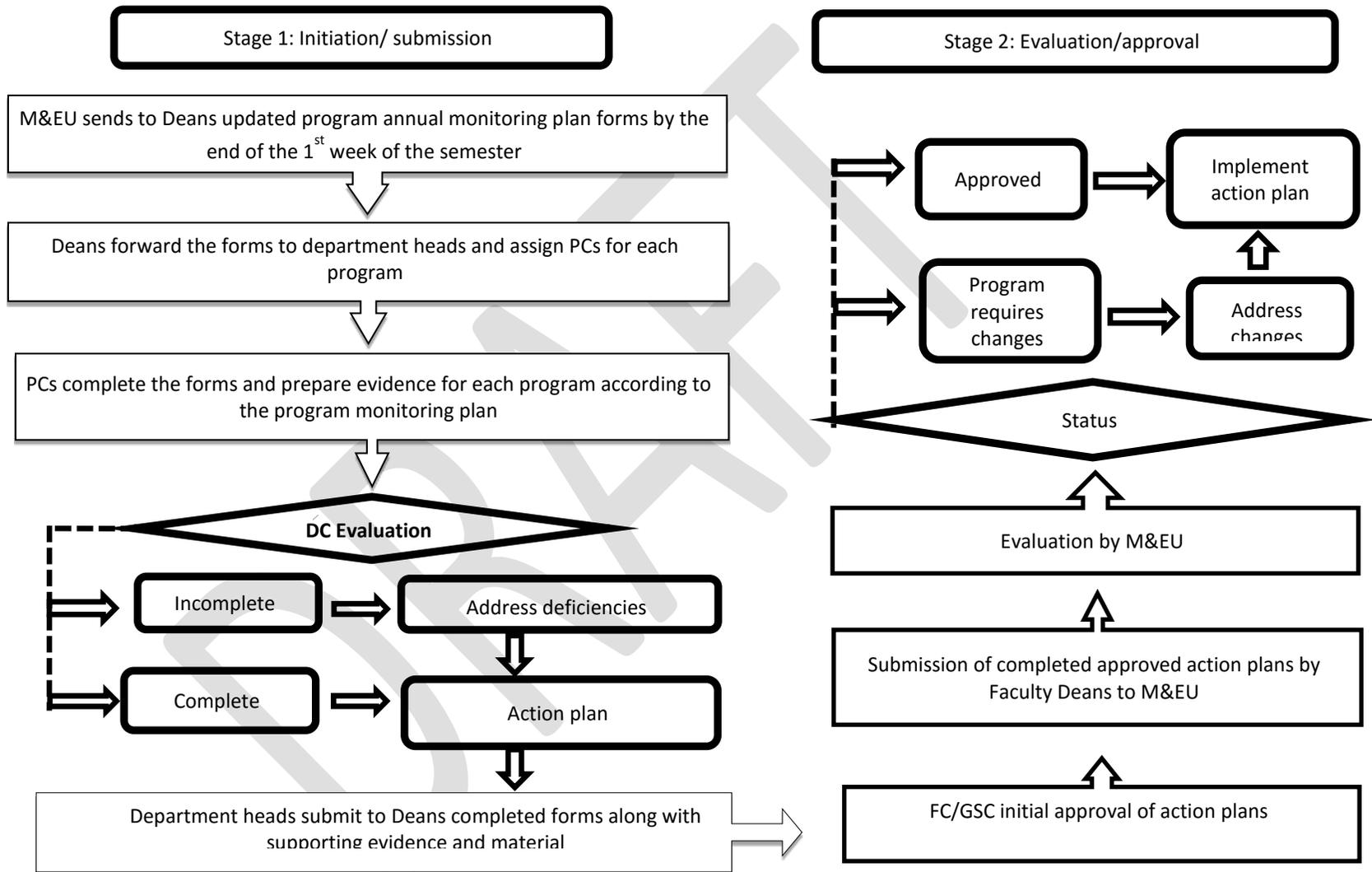
المتابعة السنوية للبرنامج

للتأكد من أن البرنامج قد حقق المخرجات المطلوبة منه تتم عملية المتابعة السنوية له من خلال التركيز على العناصر التالية:

- يتوفر لدى كل عضو هيئة تدريسية نسخة محدثة من خطة المتابعة السنوية للبرنامج و/ أو يتم تخزين الخطة إلكترونياً لتسهيل وصول الجميع إليها.
- يقوم البرنامج بتعيين شخص مسؤول لمتابعة تنفيذ خطة المتابعة ويتم تعميم المعلومات عنه على كافة أعضاء الهيئة التدريسية.
- يبدأ البرنامج بعملية جمع البيانات من أعضاء الهيئة الأكاديمية على أساس دورة تقييم المساق المعين.
- يحدد البرنامج زمن محدد للمراجعة السنوية لخطة تقييم البرنامج للتتقيح أو التحديث حسب الحاجة.
- يحدد البرنامج مواعيد اجتماعات منتظمة لاستعراض ومناقشة أدلة التقييم على مستوى البرنامج أو نماذج التقييم (rubrics).
- يعقد البرنامج اجتماع سنوي لمراجعة مخرجات البرنامج وتبادل البيانات والخطة ومناقشة التوصيات أو التحسين يشرك به جميع أعضاء الهيئة التدريسية.
- يلتزم أعضاء الهيئة التدريسية في البرنامج بالحفاظ على خطة متابعة ذات مغزى ويمكن التحكم فيها

إجراءات متابعة البرنامج السنوي

المدة الزمنية	النماذج والتعليمات	الجهة المسؤولة	الإجراءات
20 weeks			(1) البدء
أسبوع	- نموذج خطة متابعة البرامج (غير متوفر) - الجدول الزمني لتقييم مخرجات البرنامج (غير متوفر)	وحدة المتابعة والتقييم	• ترسل وحدة المتابعة والتقييم خطة متابعة البرامج إلى العمداء بحلول نهاية الأسبوع الأول من الفصل الدراسي الثاني جنباً إلى جنب مع الجدول الزمني لتقييم مخرجات البرنامج
أسبوع		العميد	• يقوم عميد الكلية بتوجيه النماذج إلى رؤساء البرامج ويشكل لجنة برنامج لكل برنامج
15 أسبوع	- نموذج خطة تقييم المساقات - تعليمات خطة تقييم المساقات	لجنة/مجلس البرنامج	• تجتمع لجنة/ مجلس البرنامج وتناقش النماذج المقدمة وتقوم بإعداد الأدلة والمواد الداعمة خلال الفصل الدراسي
أسبوع		رئيس الدائرة	• يقوم رئيس الدائرة بتقييم واعتماد النماذج المكتملة جنباً إلى جنب مع خطط العمل المقترحة بحلول نهاية الأسبوع الأول من الفصل الدراسي التالي ويقدم التقرير إلى العميد
أسبوعان		مجلس الكلية	• يجتمع مجلس الكلية/ مجلس الدراسات العليا لمناقشة خطط العمل والموافقة
أسبوعان			(2) التقييم / التنفيذ
أسبوعان		وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير	• يقدم العميد النماذج المبدئية المكاملة مع خطط العمل إلى وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير للتقييم • يقوم فريق المتابعة والتقييم / نائب الرئيس للتخطيط والتطوير بمراجعة النماذج وخطط العمل وأية تغييرات أو توصيات مقترحة • تقوم وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير بمتابعة أي تغييرات حسب الضرورة



التقييم الدوري للبرنامج الأكاديمي

يصف هذا القسم إجراءات الجامعة للتقييم الدوري للبرنامج الأكاديمي. ويجرى التقييم الدوري للبرنامج على أساس أهداف البرنامج لمراجعة استمرار صلاحية وملاءمة أهداف البرامج ومخرجاته. ويستند التقييم الدوري للبرنامج إلى وثائق توصيف المناهج المحدثة، وأدلة التنفيذ، وإجراءات التحسين، وتقرير التقييم الذاتي الذي أعدته لجنة/ مجلس البرنامج.

يتم إجراء التقييم دوري للبرنامج خلال الفصل الدراسي الأول مباشرة بعد تنفيذ البرنامج الكامل، بحيث يكون:

- له أثر تراكمي للتغيرات التي طرأت على مر الزمن، نتيجة للمتابعة السنوية لتصميم البرنامج وتشغيله،
- تدمج البحوث والممارسة الحالية في المجال المعرفي والتطورات في مجال التكنولوجيا في البرامج الأكاديمية،

- يعكس البرنامج التغيرات في الطلب على الطلبة وفرص العمل،

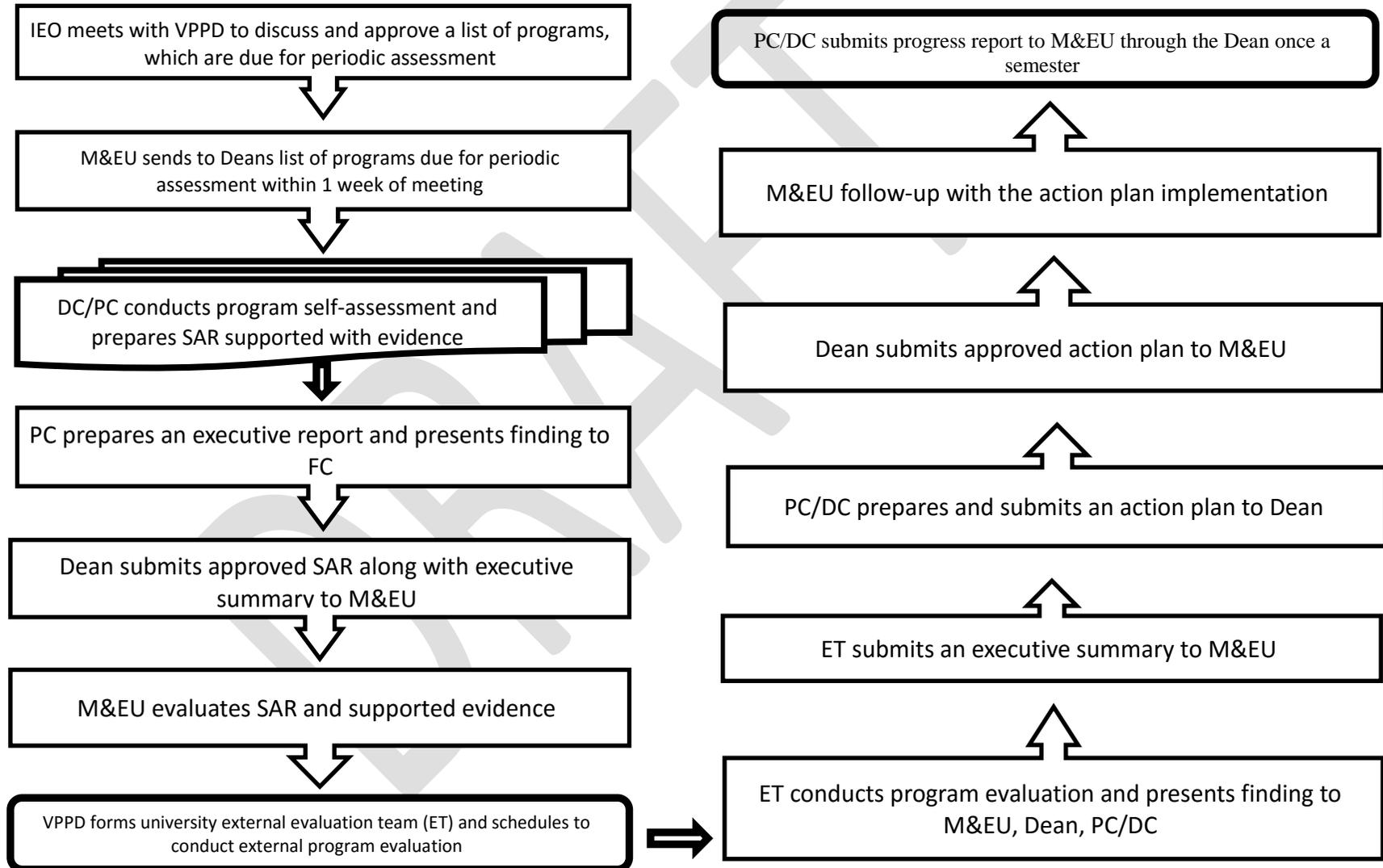
- التقييم الدوري للبرنامج هو تراكم للمتابعة السنوية للبرنامج طيلة فترة تنفيذه (أي 4 و 5 و 6 سنوات).

وتختتم عملية التقييم الدوري للبرنامج باستكمال نموذج تقييم البرنامج الخارجي إلى جانب خطة العمل المعتمدة لتحسين البرنامج.

إجراءات التقييم الدوري للبرنامج الأكاديمي

المدة الزمنية	النماذج والتعليمات	الجهة المسؤولة	الإجراءات
13 أسبوع			(1) البدء
أسبوعان	- نموذج التقييم الدوري للبرنامج (غير متوفر) - تعليمات التقييم الدوري للبرنامج (غير متوفر)	وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> تقوم وحدة المتابعة والتقييم بإعداد قائمة من البرامج التي من المقرر أن تخضع للتقييم الدوري ترسل وحدة المتابعة والتقييم قائمة بالبرامج التي من المقرر أن تخضع للتقييم الدوري إلى العمداء وذلك بحلول نهاية الأسبوع الثاني من الفصل الدراسي الأول.
أسبوع	- نموذج التقييم الذاتي (غير متوفر)	العميد	<ul style="list-style-type: none"> يقوم العميد بإعادة توجيه النماذج إلى رؤساء الدوائر وتعيين لجنة لكل برنامج
5 أسابيع		لجنة/مجلس البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> تقوم لجنة/مجلس البرنامج بإجراء التقييم الذاتي وإعداد تقرير التقييم الذاتي (SAR) المدعوم بالأدلة ذات الصلة
أسبوع	- نموذج التقرير التنفيذي	لجنة/مجلس البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> تعد لجنة/مجلس البرنامج تقرير تنفيذي وتقدم النتائج إلى مجلس الكلية للتقييم والموافقة عليه
أسبوع		العميد	<ul style="list-style-type: none"> يقدم العميد تقرير التقييم الذاتي (SAR) المعتمد والملخص التنفيذي لوحدة المتابعة والتقييم/نائب الرئيس للتخطيط والتطوير
أسبوعان	- نموذج التقييم الخارجي (غير متوفر)	نائب الرئيس للتخطيط والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> يشكل نائب الرئيس للتخطيط والتطوير فريق للتقييم الخارجي من الجامعة ويعد الجدول الزمني لإجراء تقييم البرنامج الخارجي
أسبوع		فريق التقييم الخارجي	<ul style="list-style-type: none"> يقدم فريق التقييم الخارجي النتائج إلى وحدة المتابعة والتقييم، العميد، ولجنة/مجلس البرنامج/رئيس الدائرة
3 أسابيع			(2) التقييم / التنفيذ
أسبوع		فريق التقييم الخارجي	<ul style="list-style-type: none"> يقدم فريق التقييم الخارجي ملخصاً تنفيذياً لوحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير
أسبوع		لجنة/مجلس البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> تعد لجنة/مجلس البرنامج/ رئيس الدائرة وتقدم خطة عمل مقترحة إلى العميد بناءً على تقرير التقييم الخارجي
أسبوع		العميد	<ul style="list-style-type: none"> يقدم العميد خطة عمل المعتمدة لوحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير
		وحدة المتابعة والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> تقوم وحدة المتابعة والتقييم بمتابعة تنفيذ خطة العمل والتقارير المرحلية المقدمة من قبل لجنة/مجلس

مخطط التقييم الدوري للبرنامج الأكاديمي



تعديل برنامج أكاديمي قائم

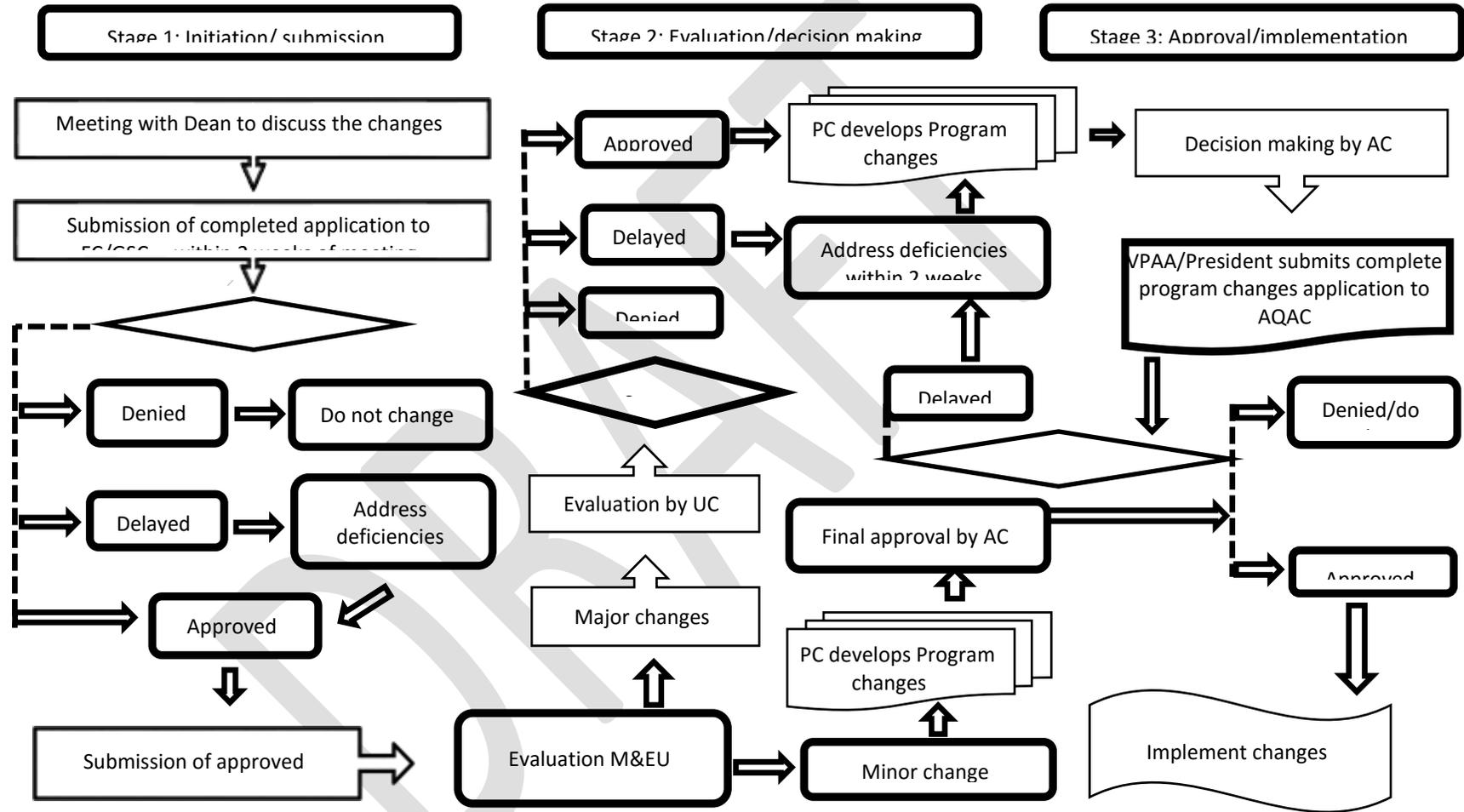
يوفر هذا القسم لأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارة المشرفة على البرنامج الأكاديمي والمناهج الدراسية، وتغييرات المساقات. تحتفظ الجامعة بالحق في إجراء تغييرات مبررة في برامجها، ولكن هذه التغييرات/ التغييرات تتطلب الموافقات على المستوى المناسب، ويجب أن تكون موثقة جيداً ومعلن عنها. إضافة إلى ذلك، يجب أن يتم اعتماد بعض التغييرات مسبقاً من قبل هيئة ضمان الجودة الخارجية حسب الضرورة. يجب أن تنشأ مقترحات التغييرات في المناهج الدراسية من داخل الدائرة الأكاديمية أو الكلية التي تقترح التغيير. وقبل الشروع في أي مقترحات لتغيير المناهج الدراسية، يجب مراجعة نوع التغيير فيما يتعلق بمعايير هيئة الاعتماد والجودة (AQAC) لتحديد ما إذا كان يجب الإبلاغ عن التغيير أو الموافقة عليه مسبقاً. وتلتزم الجامعة بلوائح وسياسات الهيئة، ولذلك فإنها تعتبر أي تغييرات رئيسية تغيير ذو أهمية أو توسع في طبيعة ونطاق البرنامج المعتمد.

- يتم تصنيف التغييرات المقترحة وفقاً لدليل الترخيص والاعتماد الرسمي.
- تتطلب جميع التغييرات الرئيسية إشعاراً وموافقة مسبقة. ويجب أن يكون الجدول الزمني لتنفيذ أي تغييرات رئيسية متسقاً مع متطلبات الهيئة (إن وجدت).
- التغييرات المقترحة في البرامج هي نتيجة المتابعة السنوية للبرامج أو نتيجة لتقييم المساق (التي ترتبط مباشرة بالتقييم الدوري للبرنامج)
- إذا لم يكن التغيير/ات المقترحة في قائمة هيئة الاعتماد (AQAC)، فسوف يوجه نائب الرئيس للتخطيط والتطوير إدارة التغيير المقترح حسب الضرورة. وتعالج وحدة المتابعة والتقييم التغييرات في البرنامج الأكاديمية على أساس دوري.
- يجب تقديم التغييرات المقترحة باستخدام نموذج طلب تعديل البرنامج الأكاديمي المناسب. تتوفر نسخ من النماذج في وحدة المتابعة والتقييم.
- يتم تنفيذ التغييرات المقترحة بعد الحصول على الموافقة الرسمية ذات الصلة وفقاً لطبيعة التغيير.

إجراءات تعديل برنامج أكاديمي

المدة الزمنية	النماذج والتعليمات	الجهة المسؤولة	الإجراءات
3 أسابيع			(1) البدء
		رئيس الدائرة	<ul style="list-style-type: none"> • يجتمع رئيس الدائرة مع عميد الكلية أو مدير المعهد لمناقشة التعديلات المقترحة في البرنامج.
أسبوع	نموذج تعديل البرنامج الأكاديمي	مجلس البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> • يكمل مجلس البرنامج نموذج تعديل البرنامج الأكاديمي ويقدمه إلى العميد
أسبوع		العميد	<ul style="list-style-type: none"> • يقدم العميد النموذج المكتمل إلى مجلس الكلية / مجلس الدراسات العليا للموافقة المبدئية
أسبوع	دليل الترخيص والاعتماد (AQAC)	مجلس الكلية / مجلس الدراسات العليا	<ul style="list-style-type: none"> • يقيم مجلس الكلية / مجلس الدراسات العليا تعديلات البرنامج للموافقة المبدئية
		العميد	<ul style="list-style-type: none"> • يقدم العميد الطلب الذي تمت الموافقة عليه إلى وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير للتقييم
3 أسابيع / تعديل طفيف 5 أسابيع / تعديل رئيسي			(2) التقييم/ اتخاذ القرار
أسبوع		وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> • تقوم وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير بمراجعة وتقييم الطلبات والتأكد من اكتمالها ويستعرض التعديلات المقترحة • تقوم وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير بتقييم وتصنيف التغييرات المقترحة على أنها رئيسية أو طفيفة وفقاً لمتطلبات هيئة الاعتماد
		وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير	مقترحات تعديلات طفيفة:
		وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> • تقوم وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير بإعادة توجيه الطلب إلى لجنة/مجلس البرنامج لتطوير وثائق البرنامج المحدثة
أسبوعان		لجنة/مجلس البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> • تقوم لجنة/مجلس البرنامج بتطوير أي وثائق مطلوبة ويتم تقديم الوثائق المكتملة إلى المجلس الأكاديمي للموافقة النهائية عليها

أسبوعان		رئيس الجامعة	مقترحات تعديلات رئيسية: <ul style="list-style-type: none"> تحليل وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير التعديلات الرئيسية المقترحة إلى مجلس الجامعة من خلال رئيس الجامعة لتقييمها ومناقشتها
		مجلس الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> بمجرد الموافقة عليها من قبل مجلس الجامعة، يتم توجيه الطلب إلى لجنة/مجلس البرنامج من خلال عميد الكلية لتطوير وثائق البرنامج المحدثة
أسبوعان		لجنة/مجلس البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> تقوم لجنة/ مجلس البرنامج بتطوير وثائق البرنامج المحدثة والمواد الداعمة لتقديمها إلى المجلس الأكاديمي للموافقة النهائية
2-3 اسابيع			(3) الموافقة / التنفيذ
أسبوعان		المجلس الأكاديمي	<ul style="list-style-type: none"> يتم تقديم الطلب المكتمل مع التعديلات المقترحة إلى المجلس الأكاديمي من قبل العميد للموافقة النهائية واتخاذ القرار
			<ul style="list-style-type: none"> وبمجرد اعتمادها من قبل المجلس الأكاديمي، يتم تنفيذ التعديلات الطفيفة فور المصادقة عليها
أسبوع		نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية	<ul style="list-style-type: none"> وبمجرد المصادقة عليها من قبل المجلس الأكاديمي، يتم تقديم الطلب المكتمل إلى هيئة الاعتماد والجودة (AQAC) من قبل نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية
	نماذج (AQAC) دليل الترخيص والاعتماد (AQAC)	هيئة الاعتماد والجودة (AQAC)	<ul style="list-style-type: none"> بعد موافقة هيئة الاعتماد، يمكن للجامعة تنفيذ التعديلات الرئيسية على البرنامج



الاعتماد الخارجي للبرامج الأكاديمية

إن أي اعتماد من قبل هيئات الاعتماد أخرى لا يكتمل دون اتباع جميع الإجراءات ذات الصلة وإتمامها بشكلٍ مرضٍ، وقبل متابعة الاعتماد الخارجي يجب على البرنامج الأكاديمي التحقق مما يلي:

- يجب أن يكون البرنامج معتمداً على المستوى الوطني،
- خرّج دفعة واحدة الأقل،
- نفذ عملية التقييم الدوري،
- قام بمعالجة أي تغييرات تطلبها هيئة الاعتماد الخارجية.

DRAFT

إجراءات الاعتماد الخارجي للبرامج الأكاديمية

المدة الزمنية	النماذج والتعليمات	الجهة المسؤولة	الإجراءات
6 أسابيع			(1) البدء
أسبوع	Degree specification guidelines. (not available)	العميد	<ul style="list-style-type: none"> يجتمع عميد الكلية أو مدير المعهد مع وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير لمناقشة فكرة الاعتماد الخارجي للبرنامج
أسبوع		العميد	<ul style="list-style-type: none"> يشكل العميد لجنة برنامج لتطوير وثائق البرنامج المطلوبة وفقاً لوكالة الاعتماد الخارجي
أسبوع	External accreditation guidelines (NA) Program external accreditation form (NA)	لجنة البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> تقوم لجنة البرنامج بتعبئة طلب الاعتماد الخارجي وتسلمه للعميد
أسبوع		العميد	<ul style="list-style-type: none"> يسلم العميد طلب الاعتماد الخارجي المكتمل لوحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير للموافقة المبدئية
أسبوعان		نائب الرئيس للتخطيط والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> يقدم نائب الرئيس للتخطيط والتطوير اقتراح الاعتماد الخارجي إلى مجلس الجامعة من خلال الرئيس للتقييم والموافقة الأولية
6 أسابيع +			(2) التقييم
أسبوعان		مجلس الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> يقوم مجلس الجامعة بتقييم الطلب من حيث أي تغيير مطلوب سابقاً لضمان الاعتماد الخارجي
أسبوعان		رئيس الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> يقدم نائب الرئيس للتخطيط والتطوير الطلب المكتمل للحصول على الاعتماد الخارجي، ولا تدخل أية تغييرات على الطلب المقدم ما لم يتم الحصول على الاعتماد الخارجي
أسبوعان		وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> إذا كان البرنامج يحتاج إلى تغييرات، تقوم وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير بمراجعة وتقييم طلب اكتمالها ويسلط الضوء على أي تغييرات مطلوبة (رئيسية أو ثانوية) وأي انحرافات عن لوائح هيئة الاعتماد.

يختلف / اعتماداً على التغييرات المطلوبة		وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> تقدم وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير اقتراحات حول التغييرات المطلوبة وتوفر الاتجاهات وفقاً لطبيعة التغييرات (رئيسية أو ثانوية) لاستيعاب تأثيرها بما يتماشى مع لوائح الجامعة وهيئة الاعتماد. يرصد فريق وحدة المتابعة والتقييم/ نائب الرئيس للتخطيط والتطوير أي تغييرات مطلوبة في البرنامج وكذلك سير التقدم في التنفيذ بعد إجراء التعديلات، يقدم طلب الحصول على الاعتماد الخارجي من قبل نائب الرئيس للتخطيط والتطوير إلى رئيس الجامعة
5 اسابيع	(3) اتخاذ القرار / البرنامج يتطلب تغييرات كبيرة		
أسبوع			<ul style="list-style-type: none"> يقدم رئيس الجامعة طلب الاعتماد خارجي إلى مجلس الجامعة للحصول على قرار نهائي ويسلط الضوء على التغييرات الرئيسية
أسبوعان		مجلس الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> يقوم مجلس الجامعة بتقييم ملف الاعتماد الخارجي للبرنامج ويقرر ما إذا كان يجب المضي قدماً، وإجراء تغييرات أو إيقاف متابعة الاعتماد الخارجي
أسبوعان		رئيس الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> بمجرد الموافقة من قبل مجلس الجامعة، يقوم رئيس الجامعة بتقديم الطلب المكتمل لعرضه على هيئة الاعتماد الخارجية لاعتماده
		رئيس الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> يتم مراسلة هيئة الاعتماد الخارجية من قبل رئيس الجامعة كلما اقتضت الضرورة ذلك
		رئيس الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> بعد تأمين الحصول على الاعتماد الخارجي للبرنامج، يتشاور رئيس الجامعة مع مجلس الجامعة ويقرر الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج

معايير تقييم البرنامج الأكاديمي

يعرض هذا القسم المعايير والنماذج ذات الصلة لتقييم البرامج الأكاديمية القائمة. وتوفر هذه المعايير أساساً لمعالجة العناصر الضرورية لدعم برنامج أكاديمي جيد، وهي بمثابة الآلية الرئيسية للتقييم الذاتي للبرنامج الأكاديمي سواء من أجل عملية التحقق والتحسين الذاتي أو تلبية لمتطلبات وكالات الاعتماد الخارجية، سواء كانت تخصصية أو إقليمية.

يجب استخدام المنهج القائم على الأدلة والتوثيق لتحديد ما إذا كان البرنامج الأكاديمي القائم يستوفي المعايير المعمول بها. وسيستخدم هذا النهج في كل مكون من مكونات البرنامج بدءاً من تقييم المساق إلى المتابعة السنوية للبرنامج لتوثيق أداءه والتقدم المجدي نحو تحقيق معايير مقبولة. وفي بعض الحالات، قد تحتاج وكالات الاعتماد القائمة على التخصص أو وكالات الاعتماد الإقليمية إلى أدلة على دورة التقييم الداخلي للبرامج الأكاديمية قبل الاعتماد. وفي حين أن وكالات الاعتماد هذه لا تؤيد عادة نهجاً محدداً لآراء التقييم، فإنها تعترف بالتقييم الذاتي باعتباره وسيلة تقييم قابلة للتطبيق.

تم تطوير معايير تقييم البرامج الأكاديمية وفق شروط لتحقيق التالي:

1. تستند إلى الأدلة وتشمل مخرجات محددة قابلة للقياس يمكن أخذها بالاعتبار عند تقييم برنامج أكاديمي،
 2. تستخدم لإعادة هيكلة برنامج أكاديمي موجود لتحقيق أداء أفضل،
 3. القدرة على تحديد مخرجات البرامج الأكاديمية وتقييم مدى تحقيقها للمخطط،
 4. تركيز المرونة في التقييم على بعض مخرجات البرنامج لتحسين التعلم في السياق الأكاديمي،
 5. تركيز على التقييم الداخلي مع التركيز على التقييم الذاتي كوسيلة للتغيير والتحسين،
 6. إظهار التزام الجامعة تجاه أصحاب المصلحة (مثل الطلبة وأرباب العمل والمجتمع) لتقديم تعليم أكاديمي وخبرة جيدة.
- يجب على كل برنامج أكاديمي أن يسعى جاهداً لتلبية المعايير في جميع الأوقات. ويجب أن تحقق البرامج الأكاديمية الجديدة المعايير في وقت تطويرها واعتمادها، وأن توفر أدلة على الوفاء بتلك المعايير أثناء تنفيذ البرنامج وأن تتوافق التغييرات في البرنامج الأكاديمي والمعايير المحددة.

يجب أن توثق تقارير تقييم البرامج وجميع الأدلة التي تم جمعها وتحليلها بشكل صحيح والحفاظ عليها لجميع البرامج الجديدة والقائمة مع نسخ مودعة لدى مكتب عميد الكلية ومكتب نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية ووحدة المتابعة والتقويم في مكتب التخطيط والتطوير.

يجب توفير معلومات شاملة عن البرنامج الأكاديمي لمجتمع الجامعة وأصحاب المصلحة والجمهور من خلال النشر على:

- **موقع الجامعة:** يجب على الدوائر الأكاديمية نشر مواصفات البرامج الأكاديمية مع النتائج الرئيسية والتدخلات المنفذة بسبب التقييم الدوري،
- **البوابة الإلكترونية الأكاديمية والإدارية (رتاج):** معلومات مفصلة عن مخرجات البرنامج، ومخرجات المساقات، ومعايير التقييم، والتغذية الراجعة حول تقييم المساقات وتقييم ومتابعة البرنامج،
- **الكتيبات التوجيهية** لتوعية الطلبة الجدد/ الحاليين بالجانب المهم من البرامج الأكاديمية.

المعايير الأكاديمية لتقييم البرامج الأكاديمية:

1. الرسالة

بيان موجز لمهمة البرنامج ويحتوي على ثلاثة مكونات رئيسية: الغرض من البرنامج بما في ذلك سبب أداء الأنشطة الرئيسية، وظائف رئيسية أو أنشطة البرنامج، وأصحاب المصلحة الذين سيستفيدون من البرنامج الأكاديمي.

مثال:

"مهمة برنامج البكالوريوس في علم الأحياء هو إعداد الطلبة للعمل في مختلف المجالات ذات الصلة بعلم الأحياء و / أو السعي للحصول على درجات متقدمة في علم الأحياء أو المدارس المهنية ذات الصلة بالأمور الصحية من خلال تثقيفهم بالمعرفة والمفاهيم الأساسية وتقنيات المختبرات ومهارات علوم الحياة"

2. الأهداف

وتشتق أهداف البرنامج من الرسالة وتوفر إطاراً لتحديد النتائج، يتم تحديد 4-5 أهداف التي تستمد منها نتائج البرنامج.

مثال:

أهداف البكالوريوس في إدارة الأعمال هو امتلاك خريجها لما يلي:

- أ- معرفة الممارسات التجارية وأثرها على الأعمال التجارية والمجتمع على الصعيد العالمي،
- ب- الكتابة التجارية ومهارات التواصل الشفوي،
- ج- القيادة والمهارات الشخصية،
- د- المهارات اللازمة لتحليل المعلومات بشكل نقدي،
- هـ- السلوك والقيم الأخلاقية.

3. المخرجات

يمكن أن تستمد 3-4 مخرجات من كل هدف يقاس بها المهارات والمعارف المكتسبة . ويوصى باستخدام عدد يمكن التحكم فيه من 10 - 15 مخرجات.

مثال:

أهداف برنامج (البكالوريوس في إدارة الأعمال)				
E	D	C	B	A
السلوك والقيم الأخلاقية	المهارات اللازمة لتحليل المعلومات بشكل نقدي	القيادة والمهارات الشخصية	صياغة المراسلات التجارية ومهارات التواصل الشفوي	معرفة الممارسات التجارية وتأثيرها على الأعمال التجارية العالمية والمجتمع
تحديد القيم المناسبة في سياق معين	تشخيص المشكلة وتصنيفها	عرض الثقة في القدرات	المهام المكتوبة تكون متماسكة ومنظمة وموجزة وصحيحة ويتم عرضها بشكل جيد	إظهار المعرفة المفاهيمية

2	إظهار المهارات التقنية في المجالات الأكاديمية الأساسية	العروض الشفهية تكون متماسكة ومنظمة وموجزة، ومعدة جيداً	توازن بين العلاقات الشخصية والمهام	جمع وتحليل البيانات ذات الصلة اللازمة لمعالجة المشكلة	تحديد السلوك الأخلاقي في سياق معين
3	وصف تأثير بعض الممارسات التجارية العالمية على المجتمع بشكل عام	وصف تأثير بعض الممارسات التجارية العالمية على المجتمع بشكل عام	الأخذ بعين الاعتبار أفكار الآخرين أو اقتراحاتهم	تحديد وتقييم الحلول المتنافسة	تمييز السلوك الأخلاقي من غير الأخلاقي

4. سمات الخريجون

هي القدرات الأكاديمية والصفات الشخصية والمهارات القابلة للتحويل والتي ستتاح الفرص لتطويرها لجميع الطلبة كجزء من تجربتهم في جامعة بيرزيت. يجب أن تكون سمات الخريجين محددة بوضوح في مخرجات البرنامج، وتتمحور حول ما يلي:

- التخصص في الموضوع،
- مستقص،
- مفكر ناقد ومستقل،
- مسؤول وواسع الحيلة،
- يمتلك مهارة التواصل الفعال،
- واثق،
- قابل للتكيف،
- متعاون متمرس،
- واع أخلاقياً واجتماعياً،
- متعلم تأملي.

5. المنهاج

يوضح الجدول أدناه الشكل العام للمنهاج الدراسي بما في ذلك متطلبات الجامعة:

منهاج البرنامج						
#	رمز المساق	اسم المساق	نوع المساق	الساعات المعتمدة	اللقاءات الصفية/أسبوع	
					نظري	عملي
1	ARAB135	Arabic language skills 1	UR*	3	3	0
2	ARAB136	Arabic language skills 2	UR	3	3	0
3	ENGC141	English communications - (B)	UR	4		
4	ENGC231	English communications - (A)	UR	3		
5	CULS331	Modern and contemporary European civilization	UR	3		
6	CULS332	Modern and contemporary Arab thought	UR	3		

7	PHED120	Physical education	UR	2		
			FR			
	Total			#		
UR: *متطلب جامعة FR: متطلب كلية						

6. الخطة الأكاديمية

يبين الجدول أدناه الشكل العام لفصل دراسي واحد من الخطة الأكاديمية للبرنامج بما في ذلك متطلبات الجامعة. ويجب أن تسرد الخطة الأكاديمية جميع المساقات في المناهج الدراسية موزعة على سنوات الدراسة الخاصة بالبرنامج ولكافة الفصول الدراسية.

عدد اللقاءات الاسبوعية			السنة الأولى – الفصل الأول				
#	رمز المساق	اسم المساق	الساعات المعتمدة	متطلب سابق	نظري	عملي	مجموع
1	ARAB 135	Arabic language skills 1	3	-	3	-	3
2	ENGC 141	English communications - (B)	4	-	4	-	4
3							
4							
5							
6							
#			#		#	#	#

7. أداة مصفوفة التقييم

تربط مصفوفة التقييم المباشر نتائج البرنامج مع أساليب التقييم المباشر المختارة.

مثال :

مخرجات البرنامج															أسلوب التقييم
E3	E2	E1	D3	D2	D1	C3	C2	C1	B3	B2	B1	A3	A2	A1	
			X	X	X			X		X			X	X	امتحانات، امتحانات قصيرة
	X	X	X					X		X			X	X	وظائف بيئية
X	X	X		X	X			X		X	X	X	X	X	مختبرات
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	مشاريع جماعية
X	X	X			X	X	X	X							عروض شفوية
X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	مشروع، تدريب
				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	مشروع تخرج

8. مخطط للمناهج الدراسي

مخطط لربط المناهج الدراسية للمسابقات الفردية بنتائج البرنامج. يتكون من صفوف وأعمدة تدرج نتائج البرنامج في الصفوف ومساقات البرنامج في الأعمدة. يتم وضع عدد بين (1-3) في الخلايا للإشارة أنه يتم معالجة النتيجة على مستوى البرنامج من خلال تدريس مساق معين، وتترك الخلية فارغة للإشارة أن تدريس مساق ما لا يساهم في نتيجة برنامج معين.

مثال:

مخطط المناهج الدراسية لربط المسابقات الفردية بنتائج البرنامج									
مساقات البرنامج								مخرجات البرنامج	
								مخرجات البرنامج: (3 = تركيز قوي، 2 = تركيز متوسط، 1 = تركيز قليل)*	
Total	Course 401 Senior Seminar	Course 330	Course 320	Course 310	Course 301	Course 201	Course 100		
16/24	3	2	3	2	2	2	1	إظهار المعرفة المفاهيمية.	A1
							1	إظهار المهارات التقنية في المجالات الأكاديمية الأساسية	A2
							2	وصف تأثير بعض الممارسات التجارية العالمية على المجتمع بشكل عام	B1
							1	المهام المكتوبة تكون متماسكة ومنظمة وموجزة وصحيحة بشكل جيد ويتم عرضها بشكل جيد.	B2
							3		C1
									C2
							7/15		Total
* مساقات التركيز القوية: هي مساقات ذات مساهمة كبيرة في نتائج برنامج معين ويتم تحديدها كمصدر مناسب من الأدلة للنتيجة.									
مساقات متوسطة التركيز: هي مساقات ذات مساهمة معتدلة على نتائج برنامج معين.									
مساقات قليلة التركيز: هي مساقات ذات مساهمة طفيفة على نتائج برنامج معين.									

الخطة التفصيلية للمساق

الخطة التفصيلية لمساق

الفصل الثاني 2016/2015

معلومات المساق

رمز المساق:

اسم المساق:

المتطلب السابق:

متطلب متزامن:

محاضرة:

مختبر:

المدرس:

المكتب:

البريد الإلكتروني:

الساعات المكتبية: يرجى مراجعة الساعات المكتبية على رتاج أو تحديد موعد لوقت مختلف.

وصف المساق (حسب الدليل)

أهداف المساق:

الأهداف الرئيسية لهذا المساق هي:

مخرجات المساق:

عند الانتهاء بنجاح من هذا المساق، فإن الطالب يكون قادرا على:

مواضيع ومحتويات المساق

الاسبوع	الموضوع	الوظائف والمواعيد
1		
2		
3		
4		
...		

التدريس وطرق التعلم: (احذر !!!! هذا عام، يرجى التعديل وفقا للمساق الخاص بك)

سيتم تنفيذ مزيج من أساليب التعليم والتعلم المختلفة من أجل تعظيم القدرات الفكرية للطلبة وتطوير قدراتهم التعليمية:

- تطبيق تقنية حديثة أثناء تنفيذ المساق باستخدام شرائح بوربوينت للمحاضرات والكتب الحديثة، وسيتم تقديم النشرات لنشر المعرفة بين الطلبة حول الموضوعات المختلفة للمواد الدراسية.
- دعوة محاضرين ومتحدثين خارجيين لتعزيز معرفة الطلبة حول موضوع محدد حسب الضرورة.
- تضمين الواجبات التي تطلب من الطلبة ضرورة استخدام المكتبة والإنترنت والإشراف الموجه للحصول على المعرفة وتعزيز مهاراتهم وإكسابهم الخبرة في استخدام مصادر التعلم المختلفة.
- دراسة الحالة والخبرة العملية والمشاريع والدراسة الجماعية والمحاكاة (القائم على الكمبيوتر على سبيل المثال) وورش العمل والتدريب والمناقشات والنقاش من خلال دورات مختلفة من أجل تطوير قدرات الطلبة على استخدام الأفكار والمعلومات المتعلقة ببرنامج دراستهم .
- من أجل تسهيل التطور الشخصي للطلبة، سيتم استخدام التقييم الذاتي من خلال أنشطة مثل أنشطة المجموعات المنظمة مع لعب الأدوار.
- من أجل تطوير قدرات الطلبة على توليد الأفكار والأدلة، سيتم تشجيعهم على المشاركة في ورش العمل والمشاريع البحثية.
- لتطوير قدرات الطلبة في تخطيط وإدارة التعلم الخاصة بهم، عليهم تطوير محافظهم (*portfolios*) لكل مساق خلال دراستهم.

تفاصيل تقييم المساق:

Outline details	الوزن النسبي %	أساليب التقييم*
		الامتحان الأول
		الامتحان الثاني
		امتحان نصف الفصل
		امتحان نهاية الفصل
		وظائف بينية
		امتحانات قصيرة
		المشاركة الصفية
		المشاركة في المختبر
		Poster
		مشروع
		عرض تقديمي
		دراسة حالة
		تدريب عملي
		نقاش
		ورقة بحثية

أنواع أخرى من التقييم
* اختيار ما ينطبق مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى المساق (أي السنة الأولى، السنة الثانية ... الخ)

الكتب الدراسية والمواد التعليمية وموارد التعلم:

المؤلف	العنوان	ISBN -13	الطبعة	الناشر

كتب وقراءات أخرى موصى بها

تدرج العلامات

مقياس الدرجات للمسابقات في جامعة بيرزيت هو على النحو التالي:

مسابقات المرحلة الجامعية الأولى	
الدلالة	العلامة
ممتاز	90-100
جيد جداً	80-89
جيد	70-79
مقبول	60-69
راسب	55، 50

مسابقات الدراسات العليا	
الدلالة	العلامة
ممتاز	100-90
جيد جداً	89-85
جيد	84-80
مقبول	79-75
ناجح	74-70
راسب	65، 60

خطة تقييم مخرجات المساق

جزء B (يعبأ خلال أو في نهاية الفصل الدراسي)				جزء A (يعبأ في بداية الفصل الدراسي)		
استخدام النتائج		النتائج باستخدام ملف حساب العلامات	الجدول الزمني	معيار الأداء / المؤشر الأداء المستهدف (60%) للبيكالوريوس و (70%) للدراسات العليا.	مخرجات المساق	
موعد التنفيذ والمتابعة (إغلاق الحلقة)	الإجراء / ات الواجب اتخاذها	مقارنة النتائج	تحليل البيانات (اعتمادا على الفعلي)	متى تجمع البيانات خلال الفصل	مستوى الأداء المستهدف أو مستوى التحصيل لأسلوب التقييم (نظري)	طرق التقييم (لتقييم النتائج المتوقعة)
					الأداء المستهدف	طريقة التقييم 1
					■ للبيكالوريوس: أن يحصل 60% من الطلاب فأكثر على	طريقة التقييم 2
					60% فأكثر	طريقة التقييم 3
					■ للدراسات العليا: أن يحصل 70% من الطلاب فأكثر على	طريقة التقييم 1
					70% فأكثر	طريقة التقييم 2
					70% فأكثر	طريقة التقييم 3

الاتساق بين مخرجات المساق وأدوات التقييم

الاتساق بين مخرجات المساق وأدوات التقييم											
مخرجات المساق											أداة التقييم
11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
				x		x			x	x	امتحانات، امتحانات قصيرة
				x		x			x	x	وظائف بيئية
x	x			x		x	x	x	x	x	مختبرات
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	مشاريع مجموعات
				x							العروض الشفهية
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	التدريب

ربط مخرجات المساقات مع مخرجات البرنامج

علاقة مخرجات المساق بمخرجات البرنامج					
ME 201					
نوع التركيز	مخرجات البرنامج	مخرجات المساق	أداة التقييم	الأدلة	الحد الأدنى للكفاءة
strong	A1, B2,	(1) (2)	-Presentation -Course evaluation	Grade of final presentation	60%
some	B1, C1, C2,	(3) (4)...			

مصفوفة مخرجات البرنامج والمساقات ذات المساهمة القوية

مصفوفة مخرجات البرنامج والمساقات ذات المساهمة القوية			
المساقات ذات المساهمة القوية			مخرجات البرنامج
MATH 111	CHEM 102	ENMC 343	A1
			A2
			B2

جدول أدلة تقييم المساق

تحديد طريقة التقييم مع التخصيص للمساق باعتبارها دليل التقييم لمخرج البرنامج وفقاً لخطة تقييم البرنامج
مثال:

أدلة تقييم المساق		
تكرار	تحديد 1-3 بنود من الأدلة (التعيينات)	المساقات ذات المساهمة القوية
جمع الأدلة مرة واحدة في السنة	- اللغة الإنجليزية للتقرير النهائي للمشروع - درجة الاساتذة في العرض النهائي	ENMC 431

خطة تقييم البرنامج

تتناسق خطة تقييم البرنامج مع الخطة الأكاديمية للبرنامج وهي تخدم تقييم المساقات، المتابعة السنوية للبرنامج، والتقييم الدوري للبرنامج. يشكل كل فصل دراسي من الخطة الأكاديمية الأساس لخطة التقييم الفصلي للمساق، وكل سنة دراسية من الخطة الأكاديمية الأساس للمتابعة السنوية للبرنامج.

خطة تقييم البرنامج		
المساقات	الفصل	السنة
<i>MATH 332</i>	1	1
<i>COMP 234</i>	2	
	1	2
	2	

جدول أدلة مخرجات البرنامج

دمج طرق التقييم المباشرة وغير المباشرة لكل من نتائج البرنامج. من المستحسن أن يتم جدولة 2-3 أدلة لكل نتيجة البرنامج.

مثال:

جدول ادلة مخرجات البرنامج	
مؤشر الأداء / الأدلة	مخرج البرنامج
1. ME 361 Final Exam 2. ME 332 Final Exam	A1. تطبيق المعارف الأساسية من الرياضيات، والعلوم، والهندسة
1. ME 332 Lab Final Project 2. ME 412 Error Experiment 3. Radiation Experiment	B1. تصميم وإجراء التجارب، وتحليل وتفسير البيانات
1. ME 471 Design Project 2. ME 412 Design Project	C1. تصميم نظام أو مكون أو عملية لتلبية الاحتياجات المطلوبة ضمن قيود واقعية مثل الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية والصحة والسلامة، وقابلية التصنيع، والاستدامة
1. ME 412 Team Building Experiment 2. ME 412 Design Project Team Participation Evaluation 3. ME 481 Design Project Team Participation Evaluation	A2. لعب دور في فريق متعدد التخصصات

تخطيط الأهداف الرقمية لأدلة مخرجات البرنامج

تعيين هدف رقمي (مترى) لكل دليل من نتائج البرنامج بما في ذلك الحد الأدنى من الكفاءات لجميع الأدلة (مؤشرات الأداء) من جدول الأدلة النتيجة:

تخطيط الأهداف الرقمية لأدلة مخرجات البرنامج					
مؤشر الأداء / الأدلة	الحد الأدنى من الكفاءة	الهدف الرقمي	النتائج الرئيسية	الاجراء المتخذ	موعد التنفيذ والمتابعة (إغلاق الحلقة)
(1)A1. ME 361 Final Exam	60%	80% above minimum competency			
(1)A2. ME 332 Final Exam	60%	80% above minimum competency			
(2)B1. ME 332 Lab Final Project	60%	80% above minimum competency			
(2)C1. ME 412 Error Experiment	60%	90% above minimum competency			
(3)A2. ME 481 Final Oral Presentation Grading	60%	90% above minimum competency			
(4)A1. Alumni survey lifelong education questions		75% positive response			
(4)A2ME 412 Design Project	60%	90% above minimum competency			

جدول الأهداف الرقمية لأدلة مخرجات البرنامج

يختتم هذا الجدول من جدول " تخطيط الأهداف الرقمية لأدلة مخرجات البرنامج ". يتم تجميع بيانات التقييم التي تم جمعها هنا لفريق التقييم الخارجي.

الأهداف الرقمية لأدلة مخرجات البرنامج	
الهدف الرقمي	الدليل
90% above minimum competency	C2: ME 412 design project

جدول تقييم إنجاز النتائج

للتقييم فيما بين الدوائر/ الكليات، يطلب من فريق التقييم استخدام نظام الدرجات (نظام علامات الجامعة) لتقييم إنجاز كل نتيجة من نتائج البرنامج عن طريق تعيين الدرجات، كما تقدم اللجنة تعليقات نوعية. واستناداً إلى هذه الدرجات والتعليقات، تقوم اللجنة بإبلاغ أعضاء هيئة التدريس بالتوصيات المتعلقة بالتغييرات والتي

قد تكون في البرنامج لمعالجة تعزيز تحقيق النتائج أو التغييرات في عملية التقييم. ويوافق أعضاء هيئة التدريس على هذه التغييرات، ويتم التنفيذ على النحو الموافق عليه.

التقييم فيما بين الدوائر / الكليات (درجة تحقق المخرجات)	
درجة التحقق	مخرج البرنامج
	<i>C2. Identify, formulate, and solve engineering problems</i>

DRAFT