

دليل
تقويم واعتماد الجامعات

أكتوبر ٢٠٠٨

مسلو دة غير قابلة للتداول

تمثل الجامعات الركيزة الأساسية للتعليم العالي ، حيث تساهم في بناء الإنسان معرفياً وثقافياً وخلقياً ومهارياً علي النحو الذي يساعد علي تنمية الموارد البشرية في كافة التخصصات التي تحتاجها خطط التنمية المستدامة. ومن هنا تزايد الاهتمام في مصر علي المستويين الحكومي والمجتمعي بتطوير مؤسسات التعليم العالي وذلك بهدف تحسين مستوي جودة أداء هذه المؤسسات وتفعيل دورها في قيادة عمليات التنمية الشاملة. وتأكيداً لذلك فقد تم عبر السنوات الأخيرة الماضية تنفيذ العديد من المشروعات والبرامج الهادفة لاصلاح وتطوير التعليم العالي، وخاصة ما يتعلق ببناء واستمرارية النظم الداخلية لإدارة الجودة في الجامعات المصرية.

ومن ناحية أخرى تعتبر الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ثمرة المجهودات المخططة لإصلاح وتطوير التعليم في مصر. فهي الجهة المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها، وعن تنمية المعايير القومية التي تتواءم مع المعايير القياسية الدولية لاعادة هيكلة نظم التعليم في هذه المؤسسات وتحسين جودة عملياتها ومخرجاتها على النحو الذي يؤدي الى كسب ثقة المجتمع فيها، وزيادة قدراتها التنافسية محليا ودوليا، وخدمة الأغراض القومية المستهدفة. وفي ضوء ذلك تسعى الهيئة الى التطوير المستمر للتعليم العالي وضمان جودته وفقا لمجموعة من المبادئ والقيم التي تؤكد الشفافية والموضوعية والعدالة والحرص على معاونة تلك المؤسسات على توفيق أوضاعها وتطوير أدائها الكلي للتأهل والحصول على الاعتماد.

ولتحقيق ما سبق تحرص الهيئة على توفير ونشر المعلومات الكافية والدقيقة والتي يمكن أن تساعد الجامعات على التقييم الذاتي، ومن ثم اتخاذ الخطوات اللازمة للتقدم والحصول على الاعتماد. ومن هنا فإنه يسعد الهيئة أن تقدم للجامعات الحكومية والخاصة وجامعة الأزهر في مصر هذا الإصدار ضمن سلسلة إصداراتها الخاصة بالاعتماد، والمتمثل في دليل تقييم واعتماد الجامعات. ويشتمل هذا الدليل على شرح وتفسير للإطار العام لعملية التقييم والاعتماد، ومحاور ومعايير ومؤشرات التقييم والاعتماد للجامعة، وأخيراً الممارسات التطبيقية لمحاور ومعايير تقييم واعتماد الجامعات.

ويعتبر هذا الدليل المتكامل لاعتماد الجامعات نتيجة جهود مدروسة ومخططة قام بها مجموعة من الخبراء والاستشاريين في الهيئة، اضافة الى المساهمات البناءة لأعضاء مجلس إدارة الهيئة وكذلك القيادات الجامعية من رؤساء الجامعات المصرية ونوابهم. كما كان لإراء ممثلي المستفيدين النهائيين من خدمات الجامعة المتنوعة، وأعضاء هيئة التدريس، والأطراف المجتمعية المختلفة ذات العلاقة والاهتمام بتطوير التعليم العالي عظيم الأثر في إعداد هذا الدليل في صورته النهائية.

و ما التوفيق الا بالله،

فريق اعداد الدليل

رئيس مجلس ادارة الهيئة
نائب رئيس مجلس ادارة الهيئة للتعليم العالى
نائب رئيس مجلس ادارة الهيئة للتعليم الأزهرى
نائب رئيس جامعة المنوفية للدراسات العليا
ومستشار رئيس مجلس ادارة الهيئة

أ.د. مجدي عبد الوهاب قاسم
أ.د. أشرف هشام برفاوى
أ.د. حمدى أحمد نصار
أ.د. ثابت عبد الرحمن ادريس

مسودة غير قابلة للتداول

فلسفة دليل تقويم واعتماد الجامعات

إن الفلسفة الأساسية وراء إعداد الدليل الخاص بتقويم واعتماد الجامعات تتمثل في إدراك الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد للدور المحوري للجامعة في تخطيط وتنظيم ومتابعة أداء الكليات والمعاهد والوحدات الأخرى التابعة لها، وذلك بما يمكنها من تحقيق رسالتها المعلنة ويرتقى بأدائها الكلي في ظل التنافسية بين الجامعات على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية. كما تعتمد هذه الفلسفة على أن الإدارة العليا للجامعة هي المنوط بها تصميم الاستراتيجيات، ورسم السياسات، ووضع خطط تطوير الأداء الكلي للجامعة وضمان جودته من أجل التميز، وكسب ثقة المجتمع، وجذب الطلاب والكفاءات البشرية، وأخيراً دعم خطط التنمية المستدامة.

وفي ضوء ما سبق، تم تصميم هذا الدليل على نحو يجعله مختلفاً عن غيره من الأدلة التي أصدرتها الهيئة والمتعلقة بتقويم واعتماد الكليات أو المعاهد أو البرامج التعليمية أو غيرها، حيث لا يركز هذا الدليل على العمليات والممارسات التفصيلية للأداء الجامعي، وإنما يركز على الفكر الاستراتيجي والابتكاري للجامعة من ناحية، وعلى دور الجامعة في تحسين وضمان الجودة والتطوير المستمر للأداء الشامل لوحداتها المختلفة من ناحية أخرى.

وهكذا فإن دليل اعتماد الجامعات يمكن النظر إليه على أنه وسيلة للتقويم الشامل لإداء الجامعة. لذلك فقد حرصت الهيئة من خلال هذا الدليل على توفير المرونة التي تمكن الجامعة من التعبير عن ذاتها، وإظهار نقاط التميز بها من خلال مجموعة من الخطوط العريضة التي وضعتها الهيئة والتي تتيح للجامعة الفرصة الكافية والحرية الكاملة للتعبير عن أفكارها وسياساتها دون فرض أي قيود تفصيلية للسياسات المتبعة. كما تطمح الهيئة في أن يتيح هذا الدليل فرصة لتبادل الخبرات والمنافسة الإيجابية بين الجامعات، وتبادل الرؤى التي تساعد على تحسين الأداء والتفاعل مع الهيئة للتطوير المستمر لهذا الدليل.

وفي ضوء ما سبق قررت الهيئة أن يركز هذا الدليل على محورين أساسيين، **الأول هو الفكر الاستراتيجي والسياسات الحاكمة للجامعة**، باعتبار أن الفكر الاستراتيجي للجامعات، وسياساتها الفنية الأساسية التي ترشد وتدعم اتخاذ القرارات، وخططها طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، وممارساتها الابتكارية تمثل البعد الأول للأداء الجامعي الكلي. **والثاني تقويم الأداء والتطوير المستمر**، من خلال قياس مردود السياسات الفنية الجامعية على الأداء الجامعي الكلي وكذلك على أداء المؤسسات التعليمية التابعة لها. إضافة إلى نوعية ومردود السياسات الخاصة بالتطوير المستمر للأداء الجامعي باعتباره الضمان الأساسي لتنافسية الجامعة وتميزها، وبما يؤكد سلامة سياساتها المتبعة للارتقاء المستمر بمستوى أدائها ونجاحها في تحقيق رسالتها.

محاور ومعايير ومؤشرات عملية تقويم واعتماد الجامعات

تشتمل عملية تقويم واعتماد الجامعات سواء كانت حكومية أم خاصة على محورين رئيسيين هما الفكر الاستراتيجي والسياسات الحاكمة للجامعة، وتقويم الأداء والتطوير المستمر. كما أن كل محور من هذه المحاور يتضمن مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تعبر بدقة عن مضمونه المستهدف في القياس والتقويم، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي.

محاور ومعايير ومؤشرات تقويم واعتماد الجامعات

المؤشرات	المعايير	المحور
<ul style="list-style-type: none"> - الاستقلالية والاعتماد علي الذات. - 	١/١ الفكر الاستراتيجي والابتكاري	المحور الأول: الفكر الاستراتيجي والسياسات الحاكمة للجامعة.
<ul style="list-style-type: none"> - تنمية الموارد البشرية. - الموارد والامكانات المادية. - المعلومات ودعم اتخاذ القرار. - التعليم والتعلم. - الدراسات العليا والبحث العلمي. - العلاقات الدولية. - خدمة المجتمع وتنمية البيئة. - المشاركة الطلابية في أنشطة الجامعة - الدعم الطلابي. - حماية الملكية الفكرية. - التنافسية والتميز. 	٢/١ السياسات الفنية الحاكمة للجامعة	
<ul style="list-style-type: none"> - ذات السياسات الفنية الموضحة أعلاه. 	١/٢ مردود السياسات الفنية الحاكمة للجامعة	المحور الثاني: تقويم الأداء والتطوير المستمر.
<ul style="list-style-type: none"> - خطط التقويم المستمر للأداء الجامعي. - مجالات التعزيز و التطوير المؤسسي. - دعم القيادة لإدارة نظم الجودة بالجامعة. 	٢/٢ التطوير وضمان الجودة	

المحور الأول الفكر الاستراتيجي والسياسات الحاكمة للجامعة

تبرهن الجامعة من خلال دراستها الذاتية بأنها تتبنى الفكر الاستراتيجي، حيث لديها استراتيجية تتضمن رؤية، ورسالة وغايات وأهداف إستراتيجية، وخطط تنفيذية لتطبيق الإستراتيجية. كما تبرهن الجامعة انها لديها من الخطط والبرامج التي تدعم قدراتها الذاتية في سعيها لتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، ولديها من

الموارد البشرية، والموارد والامكانيات المادية، والمعلومات ودعم اتخاذ القرار، والتعليم والتعلم، والدراسات العليا والبحث العلمي، والعلاقات الدولية، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، والمشاركة الطلابية في أنشطة الجامعة، والدعم الطلابي، وحقوق الملكية الفكرية، والتنافسية والتميز.

١ - الفكر الاستراتيجي والابتكاري:

١/١ التخطيط الاستراتيجي:

١/١/١: الرؤية والرسالة.
٢/١/١: الغايات والأهداف الإستراتيجية.
٣/١/١: الخطة التنفيذية لتطبيق الإستراتيجية.

٢/١ الاستقلالية والاعتماد على الذات:

١/٢/١: خطط طويلة الأجل لتعظيم الموارد الذاتية للجامعة.
٢/٢/١: رسم الشخصية الاستقلالية والمتفردة للجامعة.

٣/١ الممارسات الابتكارية:

١/٢/١: استحداث أدوات تنظيمية مؤسسية.
٢/٢/١: ميكنة العمليات والنماذج الفنية والإدارية.
٣/٢/١: أدلة إرشادية مبتكرة للاداء الجامعي.
٤/٢/١: التعامل مع الأزمات.
٥/٢/١: ممارسات ابتكارية أخرى.

-٢

١/٢ الموارد البشرية:

١/١/٢: التوظيف.
٢/١/٢: التدريب.
٣/١/٢: الدافعية والتحفيز.

٢/٢ الموارد و الإمكانيات المادية:

١/٢/٢: البنية التحتية لممارسة الاداء الجامعي.
٢/٢/٢: أولويات الإنفاق الاستثماري.
٣/٢/٢: أسلوب تخصيص الموارد علي كليات/معاهد/إدارات الجامعة.

٣/٢ المعلومات ودعم اتخاذ القرار:

- ١/٣/ توفير المعلومات لمتخذي القرارات.
- ٢/٣/٢ قواعد البيانات.
- ٣/٣/٢ متابعة وتعديل القرارات.

٤/٢ التعليم والتعلم:

- ١/٤/ توجيه البرامج التعليمية بفرص التوظيف.
- ٢/٤/٢ أنماط التعليم المطبقة/ والمستهدفة.
- ٣/٤/٢ البرامج المشتركة مع جامعات أخرى.
- ٤/٤/٢ حضانات الطلاب للتطوير والابتكار.
- ٥/٤/٢ توجهات الجامعة للكليات/المعاهد فيما يتعلق بقياس المخرجات التعليمية.

٥/٢ الدراسات العليا والبحث العلمي:

- ١/٥/٢ إعداد البرامج الحديثة (تخصصات بينية/مرتبطة باحتياجات خاصة لسوق العمل/أخرى).
- ٢/٥/٢ إعداد البرامج المشتركة مع جامعات أخرى.
- ٣/٥/٢ تشجيع البحث والنشر العلمي.
- ٤/٥/٢ إنشاء ودعم مراكز التميز البحثي.
- ٥/٥/٢ إنشاء ودعم المعامل البحثية.
- ٦/٥/٢ البعثات والمنح (تحديد التخصصات طبقاً للاحتياجات الفعلية/منح داخلية وخارجية).

٦/٢ العلاقات الإقليمية والدولية:

- ١/٦/ الاتفاقيات الدولية مع الجامعات الإقليمية والعالمية.
- ٢/٦/٢ الشراكة مع المؤسسات العلمية الإقليمية والعالمية.
- ٣/٦/٢ المشاركة في المؤتمرات الإقليمية والدولية.

٧/٢ خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

- ١/٧/ تفاعل الجامعة مع المجتمع المحيط.
- ٢/٧/٢ تسويق البحوث التطبيقية.
- ٣/٧/٢ أمن وسلامة المنشآت والأفراد.
- ٤/٧/٢ تطوير كفاءة الوحدات ذات الطابع الخاص.

٨ /٢ المشاركة الطلابية في أنشطة الجامعة:

- ١/٨/٢ تشجيع المشاركة في الأنشطة الطلابية.
- ٢/٨/٢ المشاركة في الاتحادات الطلابية.
- ٣/٨/٢ مشاركة الطلاب في المجالس واللجان التعليمية.

٩/٢ الدعم الطلابي:

- ١/٩/٢ الدعم المادي والرعاية الصحية.
- ٢/٩/٢ رعاية الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة/ المتعثرين دراسياً.
- ٣/٩/٢ رعاية الطلاب المتميزين.

١٠/٢ حماية الملكية الفكرية:

- ١/١٠/٢ نشر ثقافة حماية الملكية الفكرية
- ٢/١٠/٢ الأساليب المتبعة لحماية الملكية الفكرية

١١/٢ التنافسية والتميز:

- ١/١١/٢ خدمات متفردة للمجتمع.
- ٢/١١/٢ الاستجابة للتصنيفات العالمية
- ٣/١١/٢ مجالات أخرى للتنافسية والتميز.

المحور الثاني تقويم الأداء والتطوير المستمر

١- مردود السياسات الحاكمة:

١/١ الموارد البشرية:

١/١/١ زيادة مستوى الرضا الوظيفي للفئات المختلفة من الأكاديميين والعاملين.
٢/١/١ زيادة مستوى رضا للفئات المختلفة من المستفيدين النهائيين.
٣/١/١ تحسن معدلات الأداء.

٢/١ الموارد والإمكانات المادية:

١/٢/١ نسبة المشروعات المنفذة إلي إجمالي المخطط سنويا.
٢/٢/١ معدل الزيادة السنوي في إجمالي الموارد المتاحة.
٣/٢/١ معدل الزيادة السنوي في إيرادات وحدات الجامعة ذات الطابع الخاص.
٤/٢/١ مدى تغطية احتياجات التعليم والبحث وخدمة المجتمع علي مستوى الوحدات التابعة.
٥/٢/٢ مدى تحقيق التنمية المتوازنة علي مستوى وحدات الجامعة.
٦/٢/٢ نسبة ما تم تنفيذه من الخطط قصيرة ومتوسطة الأجل للجامعة.

٣/١ المعلومات ودعم اتخاذ القرار:

١/٣/١ توافر قواعد بيانات كافية ودقيقة ومحدثة.
٢/٣/١ نشر المعلومات الكافية والدقيقة للمستفيدين النهائيين.
٣/٣/١ رضا متخذي القرارات عن دقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات.

٤/١ التعليم والتعلم:

١/٤/١ زيادة إقبال الطلاب علي البرامج التعليمية الحالية.
٢/٤/١ زيادة إقبال الطلاب علي البرامج الجديدة.
٣/٤/١ تطور عدد البرامج المشتركة.
٤/٤/١ زيادة إقبال الطلاب علي البرامج المشتركة.
٤/٤/١ زيادة نسبة الخريجين العاملين في مؤسسات وشركات دولية.
٥/٤/١ زيادة نسبة رضا ذوي المصلحة عن مستوى الخريجين.
٦/٤/١ تزايد نسبة الخريجين الملتحقين بالدراسات العليا.
٧/٤/١ تزايد عدد المشروعات الابتكارية الناتجة عن الطلاب.

٥/١ الدراسات العليا والبحث العلمي:

١/٥/١ زيادة عدد الطلاب الوافدين الملتحقين بالجامعة سنويا.
٢/٥/١ زيادة عدد الملتحقين ببرامج الدراسات العليا سنويا.
٣/٥/١ زيادة عدد البحوث المنشورة سنويا في مجلات معترف بها عالميا.
٤/٥/١ عدد البحوث المشتركة بين الجامعة والجامعات الأجنبية.
٥/٥/١ عدد براءات الاختراع الناتجة من الجامعة.
٦/٥/١ عدد البحوث التطبيقية التي تم الاستفادة منها بالفعل من جانب قطاعات المجتمع المختلفة.
٧/٥/١ زيادة نسبة رضا المستفيدين النهائيين عن المستوى البحوث التطبيقية.

٦/١ العلاقات الإقليمية والدولية:

١/٦/١ زيادة نسبة التبادل الطلابي وأعضاء هيئة التدريس من خلال الاتفاقيات الثقافية.
٢/٦/١ زيادة عدد المنح الدراسية التي يسافر عليها أعضاء الهيئة المعاونة من خلال الاتفاقيات الثقافية.
٣/٦/١ زيادة عدد الدراسات/المشاريع المشتركة بين الجامعة والجامعات الأجنبية.
٤/٦/١ نسبة الاتفاقيات/بروتوكولات التعاون المفعلة بين الجامعة والمؤسسات العلمية الدولية.
٥/٦/١ تزايد عدد الأساتذة الزائرين للجامعة سنويا

٧/١ خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

١/٧/١ تزايد مساهمات الجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المحيط (رفع الوعي/ محو الأمية/ دعم الصناعات الصغيرة/ تحسين مستوى الصحة العامة/ حماية البيئة/ الحفاظ علي الموارد الطبيعية الخ)
٢/٧/١ تطور المردود المالي لتسويق الخدمات الجامعية
٣/٧/١ تزايد عدد مشروعات التطوير الاداري أو الفني / التدريب/ الاستشارات بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والخدمية في المجتمع المحيط.

٨ /١ المشاركة الطلابية في أنشطة الجامعة والدعم الطلابي:

١/٨/١ تزايد عدد الجوائز التي حصل عليها الطلاب من خلال الأنشطة الطلابية سنويا (على مستوى الجامعة/ الجامعات المصرية/ الجامعات العربية/ الجامعات أو المنظمات الدولية).
٢/٨/١ تطور نسبة مشاركة الطلاب في اللجان الجامعية.
٤/٨/١ زيادة المخصصات المالية السنوية لدعم الطلاب.
٣/٨/١ زيادة مستوى رضا الطلاب عن سياسات الجامعة في مجالات التعليم/ رعاية الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة/ رعاية الطلاب المتعثرين/ رعاية الطلاب المتميزين/ المساواة وعدم التمييز/ المشاركة في اللجان الجامعية).

٩/١ حماية الملكية الفكرية:

١/٩/١ انخفاض عدد الشكاوي الخاصة بالتعدي علي حق الملكية الفكرية.
٢/٩/١ القرارات والإجراءات القانونية التي تم اتخاذها للحفاظ علي حقوق الآخرين.

١٠/١ التنافسية والتميز:

١/١٠/١ تحسن التصنيف العالمي للجامعة.
٢/١٠/١ عدد لجوائز العالمية/الإقليمية/ المحلية التي حصلت عليها الجامعة/ أعضاء هيئة التدريس/ العاملين.
٣/١٠/١ عدد ونوعية المناصب المحلية/ الدولية لخريجي الجامعة.

٢- التطوير وضمان الجودة:

المؤشرات	المردود العام
١/٢ الخطط قصيرة ومتوسطة الأجل المنفذة بالجامعة. ٢/٢ خطط التقويم المستمر للأداء الجامعي. ٣/٢ مجالات التعزيز والتطوير المؤسسي (طرق التدريس / أساليب البحث العلمي/ كفاءة الأداء التشغيلي / تكنولوجيا المعلومات) ٤/٢ دعم القيادة لإدارة ونظم الجودة بالجامعة ٥/٢ مركز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة	- نسبة ما تم تنفيذه من الخطط قصيرة ومتوسطة الأجل للجامعة. - مدي فاعلية دور مركز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة - عدد الكليات/ المعاهد التي حصلت علي الاعتماد. - عدد البرامج التي حصلت علي الاعتماد. - عدد الكليات / المعاهد / البرامج المتقدمة بالفعل للحصول علي للاعتماد.

الممارسات التطبيقية لمحاوَر ومعايير ومؤشرات عملية تقويم واعتماد الجامعات

يتضمن هذا الجزء الممارسات التطبيقية لمحوري التقويم والاعتماد للجامعات وهما: الفكر الاستراتيجي والسياسات الحاكمة للجامعة، وتقويم الأداء والتطوير المستمر، وما يرتبط بكل منهما من معايير ومؤشرات مختلفة وذلك بشيء من التفصيل.

المحور الأول: الفكر الاستراتيجي والسياسات الحاكمة للجامعة:

(1) الفكر الاستراتيجي والابتكاري:

تتصف قيادات الجامعات بالقدرة علي التفكير الاستراتيجي والابتكار، الأمر الذي يستوجب معه ضرورة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال توافر رؤية للمستقبل في الأجل الطويل، ورسالة تعكس أسباب وجودها في المجتمع، وغايات وأهداف استراتيجية تسعى إلي تحقيقها في ظل نظام موضوعي للأولويات ووفقاً للموارد المخصصة والذاتية المتاحة. إضافةً إلي ذلك فإنه من الحتمي أن يتصف تفكير القيادات الجامعية بالابتكار في معالجة المشكلات وتنمية الحلول البديلة والمتمثلة في إيجاد أدوات تنظيمية مستحدثة، وإستخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات بكفاءة في العمليات الفنية والإدارية المختلفة، وفي استحداث أدلة إرشادية لتوجيه الأداء بفعالية، وغيرها من الممارسات الابتكارية المتميزة.

١/١ - التخطيط الإستراتيجي:

تستخدم الجامعة التخطيط الاستراتيجي من خلال دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوضع الراهن، وبالتالي تحديد الفجوة بين الوضع الراهن والرؤية المنشودة، وتضع الغايات النهائية والاهداف الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق رسالتها و رؤيتها، وذلك من خلال خطة تنفيذية طويلة الأجل ومحددة المعالم، إضافة إلي الخطط القصيرة والمتوسطة الأجل.

وتتمثل الممارسات التطبيقية للجامعات في مجال التخطيط الاستراتيجي في الاتي:

١/١/١ الخطة الإستراتيجية للجامعة:

للجامعة خطة استراتيجية معتمدة وواقعية وقابلة للتنفيذ في حدود مواردها المتاحة. وتتطلب هذه الخطة ضرورة إجراء التحليل البيئي للجامعة باستخدام أسلوب (SWOT) الذي من خلاله تقوم الجامعة بتحليل واف لبيئتها الداخلية لتحديد مجالات القوة التي تتميز بها ، وكذلك مجالات الضعف التي تعاني منها. إضافة إلى تحليل دقيق لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات الحالية والمتوقعة. وتراعى المؤسسة عند اجراء التحليل البيئي ما يلي:

- الموضوعية والبعد عن التحيز في توصيف وتشخيص مجالات القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات.
- الشمولية بحيث يشمل التحليل على جميع أوجه نشاط الجامعة وقدراتها وإمكانياتها والإطار الخارجي المحيط بها.
- المشاركة الفاعلة لكافة الأطراف المعنية (أعضاء هيئة تدريس/ طلاب/ إداريين/ الأطراف المجتمعية).
- العرض والمناقشة لنتائج التحليل مع جميع الأطراف المعنية.

٢/١/١ عناصر الخطة الإستراتيجية:

تتضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة العناصر التالية:

(أ) الرؤية والرسالة:

- تحدد الجامعة رؤية ورسالة خاصة بها .
- تكون الرسالة معتمدة ومعلنة.
- تعكس رسالة الجامعة شخصيتها ودورها التعليمي ومسئوليتها المجتمعية وتطلعاتها في البحث العلمي بما يتفق مع احتياجات المجتمع والتنمية.
- يشارك في وضع الرسالة كافة الاطراف المعنية.
- تحرص الجامعة على تنمية ونشر الوعي بين الطلاب واعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين والأطراف المجتمعية برسالة الجامعة.
- تقوم الجامعة بنشر الرسالة من خلال وسائل متعددة.
- تتولى الجامعة توفير الآليات الواضحة والموثقة لقياس مدى تحقق الرسالة.
- تحرص الجامعة على المراجعة الدورية للرسالة في ضوء المتغيرات المحلية والدولية.

(ب) الغايات والأهداف الإستراتيجية:

تحدد الجامعة الغايات العامة التي تسعى إلى تحقيقها في الأجل الطويل وتعكس أسباب إنشائها وتواجدها في المجتمع. كما يجب أن تشمل كل غاية من الغايات العامة للجامعة على واحد أو أكثر من الأهداف الإستراتيجية المرغوب تحقيقه في الأجل الطويل. ويراعى في تحديد وصياغة الغايات العامة للجامعة وأهدافها الإستراتيجية ما يلي:

- أن تكون مبنية على التحليل البيئي للجامعة والفرص والتحديات الحالية والمستقبلية.
- أن تسعى لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة.
- أن تكون واضحة وقابلة للتحقق والقياس.
- أن يشارك في وضعها الأطراف المعنية.
- أن تكون معتمدة ومعلنة من خلال الوسائل المختلفة.
- أن تتصف بالمرونة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة ولمواكبة التطورات الحديثة.

(ج) الخطة التنفيذية:

يتوافر لدى الجامعة خطة تنفيذية تتضمن كل غاية من غايات الجامعة المرغوب تحقيقها في الأجل الطويل، وكذلك الأهداف الاستراتيجية الخاصة بتلك الغاية، والأنشطة والمهام المطلوب القيام بها لتحقيق هذه الغاية والأهداف التابعة، والجهة/ الجهات المسؤولة عن التنفيذ، والفترة الزمنية المتوقعة لانجاز كل نوع من الأنشطة/ المهام ، ومؤشرات المتابعة والتقييم.

٢/١ دعم القدرات الذاتية للجامعة والاعتماد على الذات:

يجب أن تسعى الجامعات المصرية إلى الاستقلالية والاعتماد على الذات من خلال وضع وتنفيذ الخطط المدروسة والواقعية لتعظيم مواردها الذاتية والتوسع في مصادر التمويل الذاتي، إضافة إلي تحديد

واضح ودقيق لملامح شخصيتها المتفردة والتي تعكس نوع وتأثير القوي والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والطبيعية للبيئة التي تمارس أنشطتها من خلالها وتقدم لها مخرجاتها المتنوعة.

١/٢/١ خطط طويلة الأجل لتعظيم الموارد الذاتية للجامعة:

تتوفر لدي الجامعة خطط طويلة الأجل (خمس سنوات فأكثر) لتعظيم مواردها الذاتية وذلك من خلال البحث عن مصادر تمويل متنوعة سواء كانت داخلية أو خارجية، وتطوير مصادر التمويل الحالية، وتعظيم إستغلال مواردها وإمكانياتها المتاحة علي النحو الذي يمكنها زيادة قدراتها الذاتية والاعتماد على الذات. ويراعي في هذا الصدد ما يلي:

- تصميم خطط طويلة الأجل لتعظيم الموارد الذاتية للجامعة.
- تطوير الوحدات الحالية ذات الطابع الخاص لتحويلها إلي وحدات مربحة.
- إنشاء مراكز أو وحدات أعمال جديدة تقدم منتجات أو خدمات للجمهور في المجتمع المحيط.
- التوسع في برامج التعليم المفتوح دون التضحية بمعايير الجودة.
- تصميم وتقديم برامج تعليمية يتوافر لها طلب عال ومستمر وتعبّر عن احتياجات ومتطلبات سوق العمل للقطاعات الإنتاجية المختلفة.
- تصدير الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية والتدريبية للدول العربية والأفريقية والآسيوية.
- التوسع في جلب الطلاب الوافدين خاصة من الدول العربية والأفريقية والآسيوية.

٢/٢/١ الشخصية المتفردة للجامعة:

يجب أن يكون لكل جامعة شخصيتها المستقلة والمتفردة عن باقي الجامعات ، حيث أنها بصفة أساسية تقوم بخدمة مجتمع ذو خصائص متميزة عن غيره من المجتمعات الأخرى. بالطبع تتفاوت احتياجات المجتمعات الزراعية عن المجتمعات الصناعية. كما تتفاوت احتياجات المجتمعات الحضرية عن المجتمعات الريفية. وأخيراً تتفاوت احتياجات المجتمعات الساحلية عن المجتمعات الصحراوية، ... وهكذا إن الجامعة الفعالة والمتميزة هي التي تعي بدقة الخصائص والاحتياجات التي ينفرد بها مجتمعها، وتسعي بشكل جاد ومن خلال خطط مدروسة إلي الوفاء باحتياجات القطاعات المختلفة في هذا المجتمع. ويراعي في هذا الصدد ما يلي:

- التحديد الدقيق والواضح لخصائص واحتياجات المجتمع المحيط بالجامعة.
- تصميم البرامج التعليمية التي تخدم بالفعل الاحتياجات التي ينفرد بها المجتمع المحيط بالجامعة.
- استخدام طرق وأساليب التعليم والتعلم التي تحقق مخرجات التعلم المستهدفة لهذه البرامج.
- وضوح التأثير الإيجابي لدور الجامعة في خدمة وتنمية مجتمعها المحيط.

٣/١ الممارسات الابتكارية:

يجب أن يسود الجامعات على اختلاف أنواعها وأحجامها ممارسات ابتكارية تعكس التفكير الاستراتيجي الموجه بالابتكار. فالابتكار أو الإبداع ليس حكراً على الاختراعات في الماكينات والمعدات، ولكنه أكثر اتساعاً من حيث المفهوم والتطبيق ليشمل جميع مجالات الأداء المؤسسي، وكذلك كافة النظم والأساليب والاجراءات والأدوات والنماذج المستخدمة في الأداء، بل وحتى أنماط وأساليب تقديم الخدمة للقطاعات المستهدفة. لذلك فإن كل جامعة لها من الممارسات الابتكارية التي تساعد على تطوير الأداء وتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية. ويراعي في هذا الصدد ما يلي:

١/٣/١ : استحداث أدوات تنظيمية مؤسسية:

تستحدث الجامعات أدوات تنظيمية مؤسسية تساعد على تطوير الأداء وتحسين جودته. ومن بين الممارسات التطبيقية في هذا الصدد ما يلي:

- إنشاء إدارات / وحدات/ مراكز جديدة تتولي تقديم خدمات غير تقليدية.
- تصميم لوائح وإجراءات وقواعد تنظيمية للعمل تخدم خطط التطوير.
- إعادة هندسة العلاقات التنظيمية بين إدارة الجامعة والمؤسسات التابعة.

- التوسع في التفويض وتمكين المرؤوسين من حل المشاكل واتخاذ القرارات.

٢/٣/١: نظم وتكنولوجيا المعلومات و ميكنة

العمليات والنماذج الفنية والإدارية:

تحرص الجامعة علي مواكبة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدام نظم المعلومات بكفاءة لتطوير أدائها من خلال ميكنة مختلف العمليات والنماذج سواء كانت ذات طبيعة فنية أو إدارية وعلني كافة مستوياتها التنظيمية. ومن بين الممارسات التطبيقية في هذا الصدد ما يلي:

- توفير البنية التحتية لنظم المعلومات.
- توفير البرامج الجاهزة (software) ذات العلاقة بالاحتياجات الفعلية.
- تنمية قدرات العاملين في استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ميكنة العمليات والنماذج الفنية والإدارية المختلفة لخدمات الدعم في المجالات التعليمية والبحثية والمجتمعية.

٣/٣/١: أدلة إرشادية مبتكرة للأداء الجامعي :

من بين الممارسات الابتكارية التي يمكن أن تساهم في تطوير الأداء الجامعي ما يتعلق بالأدلة الإرشادية، والتي تعتبر الموجه للعمل في مجالاته المختلفة. ومن بين أمثلة هذه الأدلة ما يلي:

- دليل الطبيب الممارس.
- الدليل المرشد للمريض لتلقي الخدمة الصحية.
- دليل السلامة والأمن الصناعي.
- دليل الطلاب الوافدين.
- إصدارات ترويجية للخدمات التي تتميز بها الجامعة.
- دليل تطلعات الطلاب، وما شابه ذلك.

٤/٣/١: ممارسات ابتكاريه أخرى:

إضافة إلى ما سبق فإنه مما لا شك فيه إن كل جامعة لها مبادراتها الابتكارية التي قد تنفرد بها عن غيرها والنابعة من شخصيتها التي تتميز بها وطبيعة المجتمع المحيط بها.

(٢)- :

١/٢ الموارد البشرية:

يأتي في مقدمة السياسات الحاكمة للأداء الجامعي ما يتعلق بالموارد البشرية المتاحة بالجامعة، حيث لا يمكن الوصول الى مستويات عالية من الأداء الكلي للجامعة بدون توافر الأعداد الكافية والمؤهلة من القوى العاملة، وبدون التنمية المستمرة لهذه الموارد من خلال التدريب، وبدون اثاره الحماس والدافعية للفئات المختلفة من العاملين في الجامعة وتحفيزهم للعمل وتحسين الأداء. لذلك يراعى في هذا الصدد ضرورة التوصيف الدقيق والواضح لما يلي:

- سياسة الجامعة في مجال توظيف أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة المعاونة، والعاملين.
- سياسة الجامعة في مجال تدريب كل فئة من الفئات السابقة.
- سياسة الجامعة في مجال تحفيز واثارة دافعية كل فئة من الفئات السابقة للعمل .

٢/٢ الموارد و الإمكانيات المادية:

لا تقل الموارد المادية أهمية عن الموارد البشرية كمحددات أساسية للأداء الجامعي، حيث لا يمكن تحقيق مستويات عالية لهذا الأداء بدون توافر بنية تحتية كافية وصالحة للاستخدام، وبدون وجود أولويات للانفاق الاستثماري السنوي للجامعة، وبدون تخصيص للموارد المالية والمادية المتاحة على كليات ومعاهد الجامعة. لذلك فان سياسة الجامعة في هذا الصدد يجب أن تظهر بوضوح ما يلي:

-
-
-