



الهيئة القومية

لضمان جودة التعليم والاعتماد



جمهورية مصر العربية

دليل

تقويم واعتماد الجامعات

الإصدار الثاني

أغسطس ٢٠٠٩م

قائمة المحتويات

- ١ • تقديم
- ٢ • فريق إعداد الدليل
- ٣ • فلسفة إعداد الدليل
- زيارات الاعتماد للجامعات
- ٤ • محاور ومعايير ومؤشرات عملية تقويم واعتماد الجامعات
- ٥ • المحور الأول: الفكر الاستراتيجي والسياسات الحاكمة للجامعة ...
- ٦ • المحور الثاني: تقويم الأداء والتطوير المستمر
- الممارسات التطبيقية لمحاور ومعايير ومؤشرات عملية تقويم واعتماد
- ٧ • الجامعات

تقديم

تمثل الجامعات الركيزة الأساسية للتعليم العالي، حيث تساهم في بناء الإنسان معرفياً وثقافياً ومهارياً على 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 مستوى 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 الجهود 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 التقويم الذاتي، ومن ثم اتخاذ الخطوات اللازمة للتقدم والحصول على الاعتماد. ومن هنا فإنه يسعد الهيئة أن تقدم للجامعات الحكومية

والخاصة وجامعة الازهر فى مصر هذا الإصدار ضمن سلسلة إصداراتها المتعلقة بالاعتماد، والممثل فى دليل تقويم و اعتماد الجامعات. ويشتمل هذا الدليل على شرح وتفسير للإطار العام لعملية التقويم والاعتماد، ومحاور ومعايير وعناصر التقويم والاعتماد للجامعة، وأخيراً الممارسات التطبيقية لمحاور ومعايير تقويم واعتماد الجامعات.

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

وما التوفيق إلا بالله،

رئيس مجلس إدارة الهيئة

أ.د/ مجدي عبد الوهاب قاسم

الإطار الفكري لدليل تقويم واعتماد الجامعات

يعتمد الاطار الفكري للدليل الخاص بتقويم واعتماد الجامعات على إدراك الهيئة للدور المحوري للجامعة في تخطيط وتنظيم ومتابعة أداء الكليات والمعاهد والوحدات الأخرى التابعة لها، وذلك بما يمكنها من تحقيق رسالتها المعلنة ويرتقى بأدائها الكلى 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 الكلى للجامعة وضمان جودته من أجل التميز، وكسب ثقة المجتمع، وجذب الطلاب والكفاءات البشرية، وأخيراً دعم خطط التنمية المستدامة.

وفى 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 لأداء 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 فكرها وسياساتها دون فرض أي قيود تفصيلية على السياسات 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.

وفى ضوء ما سبق قررت الهيئة أن يركز هذا الدليل علي 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 الكلى. والثاني تقويم الأداء والتطوير المستمر، من خلال قياس مردود السياسات الفنية الجامعية علي الأداء الجامعي الكلى وكذلك علي أداء المؤسسات التعليمية التابعة لها. إضافة إلى نوعية ومردود السياسات والبرامج الخاصة بالتطوير المستمر للأداء الجامعي باعتباره الضمان الأساسي لتنافسية الجامعة وتميزها، وبما يؤكد سلامة سياستها المتبعة للارتقاء المستمر بمستوى أدائها ونجاحها في تحقيق رسالتها.

زيارات الاعتماد للجامعات

تهدف عملية المراجعة الى التحقق من مدى تطبيق الجامعة التي تتقدم الى الهيئة للحصول على الاعتماد للمعايير والمؤشرات والخصائص الواردة في الدراسة الذاتية الخاصة بها، ويقوم المراجعون المعتمدون أثناء الزيارات الميدانية للجامعة بمراجعة أدائها في كل من محور الفكر الاستراتيجي والسياسات الحاكمة للجامعة، وتقويم الأداء والتطوير المستمر، وذلك وفقا لما جاء في الدراسة الذاتية التي تقدمت بها الجامعة إلى الهيئة. لذلك يجب أن تقوم الجامعة بتوفير كافة البيانات والوثائق التي يحتاجون إليها أثناء زيارتهم الميدانية. وسوف يستخدم المراجعين وسائل متنوعة للحصول على البيانات المطلوبة مثل الفحص الوثائقي، والملاحظة، والمقابلات الفردية والجماعية.

ويتم تشكيل فريق المراجعين بالتنسيق مع الجامعة المتقدمة للاعتماد، والذي يضم خبراء في تخصصات متنوعة كما تقوم الهيئة بتحديد موعد زيارات المراجعين المعتمدين بالتنسيق مع الجامعة خلال فترة لا تتعدى ستة أشهر من تلقي الهيئة للدراسة الذاتية وتخطر الهيئة الجامعة بالإجراءات التي سيتم اتباعها خلال عملية التقويم. وتمتد فترة الزيارة الميدانية للمراجعين لفترة ٤-٥ أيام غير متضمنة الزيارة التمهيدية، ويمكن لفريق المراجعين طلب مد فترة الزيارة الميدانية تبعا لحجم الجامعة ومتطلبات عملية المراجعة.

(١) القواعد المنظمة للزيارات الميدانية للجامعات:

تتلخص القواعد المنظمة للزيارات الميدانية للجامعات الخاضعة للتقويم والاعتماد فيما يلي:

- يتكون فريق المراجعين للزيارة الواحدة من أربعة الى خمسة خبراء على الأقل.
- يقوم فريق المراجعين بزيارة عدد من الكليات/ المعاهد للتأكد من تطبيق سياسات الجامعة وقياس مردودها في هذه المواقع، وبالتحديد في المجالات التالية:
 - التعليم والتعلم، وقياس المخرجات التعليمية.
 - الطلاب
 - البحث العلمي
 - جوائز دولية/ قومية / علي مستوي الجامعة
 - ضمان الجودة.
- يستعين فريق المراجعة بالوثائق المتاحة (مثل ذلك محاضر المجالس الرسمية/ الأدلة/ الخطط/ البرامج/ موقع الجامعة الإلكتروني/ نتائج الاستقصاءات لاتجاهات ورضاء الطلاب

واعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين/ وائ وثائق اخرى يتطلبها الموقف)، والمقابلات مع رئيس الجامعة ونوابه وأمين عام الجامعة والأمناء المساعدين ومدراء العموم وعينات من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والطلاب، والعاملين. إضافة الى ذلك قد يلجأ المراجع الى الملاحظة من خلال الزيارات لمواقع النشاط المطلوب تقييمه.

- بالإضافة الى القواعد والضوابط المنظمة للزيارة الميدانية للجامعة فإنه يجب مراعاة بعض القواعد الإضافية في حالة الزيارات الميدانية لجامعة تضم فرعا واحد تمتد فترة الزيارة الميدانية للمراجعين لفترة ٤ أيام غير متضمنة الزيارة التمهيدية.
- يمكن لفريق النظراء المراجعين طلب مد فترة الزيارة الميدانية تبعا لحجم الجامعة ومتطلبات عملية المراجعة.
- يتم تخصيص ٢ يوم للزيارة الميدانية لفريق المراجعين للفرع الواحد، ويجب أن تتم الزيارة على التوازي مع الزيارة الرئيسية للجامعة (٤ أيام غير متضمنة الزيارة التمهيدية).
- يتكون فريق المراجعين للزيارة الميدانية لفرع الجامعة الواحد من اثنين من الخبراء.
- يقوم فريق المراجعين عدد الكليات / المعاهد من الفرع الخاضع للزيارة للتأكد من تطبيق سياسات الجامعة وقياس مردودها في هذه المواقع بالفرع وفي ذات المجالات المحددة عند الزيارة الرئيسية لمواقع الجامعة.

(٢) اختيار الكليات/ المعاهد لأغراض الزيارات الميدانية للجامعات:

يتم اختيار عينة الكليات/ المعاهد التابعة للجامعة لأغراض الزيارة الميدانية وفقا للمعايير التالية المرشدة لفريق المراجعين:

- حجم الجامعة من حيث عدد الكليات/ المعاهد التابعة لها.
- تمثيل كل من الكليات العملية والكليات النظرية.
- تمثيل طبيعة الدراسة والشهادة الممنوحة بالكلية/ المعهد (مرحلة التعليم الجامعي الأولى/ مرحلة الدراسات العليا).

(٣) الوثائق والمستندات المطلوبة:

- القرار الجمهوري بإنشاء الجامعة.
- الدراسة الذاتية للجامعة.
- الخطة الاستراتيجية للجامعة.

- تقرير عن كل كلية/ معهد تابع للجامعة تتضمن طرق التأكد من قياس المخرجات التعليمية المستهدفة / تاريخ الانشاء/ عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم/ عدد الطلاب في المرحلة الجامعية الأولى ومرحلة الدراسات العليا/ نسبة أعضاء هيئة التدريس الى الطلاب/ اسماء البرامج التعليمية المفعلة/ الدرجات الممنوحة/ الممارسات الفعلية لضمان الجودة/ السمات المميزة للكلية (تقدمه الكلية للجامعة).

(٤) الفصل بين رأس المال والإدارة:

يجب أن تقدم الجامعات الوثائق والأدلة التي تثبت الفصل بين رأس المال والإدارة، بما يضمن استقلالية الجامعة.

معايير ومؤشرات عملية تقييم واعتماد الجامعات

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

معايير وعناصر تقييم واعتماد الجامعات

| المحاور | المعايير | العناصر |
|--|---|--|
| المحور الأول: الفكر الاستراتيجي والسياسات الحاكمة للجامعة. | ١/١ الفكر الاستراتيجي والابتكاري | - التخطيط الاستراتيجي. - الاستقلالية والاعتماد علي الذات. - الممارسات الإبتكارية. |
| | ٢/١ السياسات الفنية الحاكمة للجامعة | - تنمية الموارد البشرية. - الموارد والإمكانات 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. |
| المحور الثاني: تقييم الأداء والتطوير المستمر. | ١/٢ مردود السياسات الفنية الحاكمة للجامعة | - السياسات الفنية الموضحة أعلاه. |
| | ٢/٢ التطوير وضمان الجودة | - خطط التقييم المستمر للأداء الجامعي. - مجالات التعزيز والتطوير المؤسسي. - دعم القيادة لإدارة نظم الجودة بالجامعة. |

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 الممارسات الإبتكارية التي تساهم في تطوير أدائها الكلى. ومن ناحية أخرى، تثبت الجامعة أن لديها سياسات فنية واضحة المعالم ترشد وتدعم اتخاذ القرارات على كافة المستويات الادارية في مجالات 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 علي الذات:

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

٢/٢/١ رسم الشخصية المتفردة للجامعة (سياسات قبول الطلاب/ جذب الطلاب

التميزين/ جذب الطلاب الوافدين/ البرامج الخاصة والمتطورة التي تتواكب احتياجات

القطاعات المختلفة والعولمة/ التخصصية في البحوث/ التفاعل مع المجتمع وتنمية

البيئة/ وغيرها).

٣/٢/١ نمط القيادة (أسلوب اتخاذ القرارات/ التفويض/ فصل الادارة عن الملكية /
العلاقة مع الأفرع إن وجدت).

٣/١ الممارسات الإبتكارية:

١/٢/١ استحداث أدوات تنظيمية مؤسسية.

٢/٢/١ ميكنة العمليات والنماذج الفنية والإدارية.

٣/٢/١ أدلة إرشادية مبتكرة للأداء الجامعي .

٤/٢/١ التعامل مع الأزمات.

٥/٢/١ ممارسات ابتكارية أخرى.

٢) السياسات الحاكمة للجامعة:

١/٢ الموارد البشرية:

١/١/٢ اختيار القيادات الاكاديمية والادارية.

٢/١/٢ التوظيف.

٢/١/٢ التدريب.

٣/١/٢ الدافعية والتحفيز.

٤/١/٢ العدالة وعدم التمييز فى تطبيق سياسات الموارد البشرية.

٢/٢ الموارد والإمكانات 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:

١/٣/٢ توفير المعلومات لمتخذي القرارات.

٢/٣/٢ قواعد البيانات.

٣/٣/٢ متابعة وتعديل القرارات.

٤/٣/٢ المعلومات المنشورة عن الجامعة (كفاية المعلومات/ تنوعها/ مصداقيتها).

٤/٢ التعليم والتعلم:

١/٤/٢ 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 استخدام تكنولوجيا المعلومات فى مجال الدراسات العليا والبحث العلمي.

٤/٥/٢ قواعد اختيار أعضاء هيئة التدريس.

٥/٥/٢ قواعد الاشراف العلمى.

٦/٥/٢ تشجيع البحث والنشر العلمي.

٧/٥/٢ إنشاء ودعم مراكز التميز البحثي.

٨/٥/٢ إنشاء ودعم المعامل البحثية.

١٠/٥/٢ البعثات والمنح (تحديد التخصصات طبقا للاحتياجات الفعلية/منح داخلية

وخارجية).

٦/٢ العلاقات الإقليمية والدولية:

- ١/٦/٢ الاتفاقيات الدولية مع الجامعات الإقليمية والعالمية.
- ٢/٦/٢ الشراكة مع المؤسسات العلمية الإقليمية والعالمية.
- ٣/٦/٢ المشاركة في المؤتمرات الإقليمية والدولية.
- ٤/٦/٢ اقامة المؤتمرات العلمية الدولية.

٧/٢ خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

- ١/٧/٢ 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 دراسيا.
- 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 مستوي الرضا الوظيفي للفئات المختلفة من القيادات الاكاديمية والادارية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين (الاختيار والتعين/ العدالة/ عدم التمييز/ المرتبات والمكافآت والحوافز/ الاختصاصات الوظيفية/ مكان العمل/ وما شابه ذلك).

٢/١/١ زيادة مستوي 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 السنوى في إجمالي الموارد المتاحة.

٣/٢/١ معدل الزيادة السنوى في إيرادات وحدات الجامعة ذات الطابع الخاص.

٤/٢/١ مدى تغطية احتياجات التعليم والبحث وخدمة المجتمع علي مستوي الوحدات التابعة.

٥/٢/٢ مدى تحقيق التنمية المتوازنة علي مستوي وحدات الجامعة.

٦/٢/٢ نسبة ما تم تنفيذه من الخطط قصيرة ومتوسطة الآجل للجامعة.

٣/١ المعلومات ودعم اتخاذ القرار:

١/٣/١ توافر قواعد بيانات كافية ودقيقة ومحدثة.

٢/٣/١ زيادة الوعي والمعرفة بالجامعة ومؤسساتها التابعة.

٣/٣/١ زيادة ثقة والاعتمادية في الجامعة.

٤/٣/١ نشر المعلومات الكافية والدقيقة للمستفيدين النهائيين.
٥/٣/١ 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 اقبال الطلاب على البرامج المشتركة.
٥/٤/١ زيادة نسبة الخريجين العاملين في مؤسسات وشركات دولية.
٦/٤/١ زيادة نسبة رضا ذوي المصلحة عن مستوى الخريجين.
٧/٤/١ تزايد نسبة الخريجين الملتحقين بالدراسات العليا.
٨/٤/١ 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 درجات الماجستير/ الدكتوراه الممنوحة و توافر صف ثان من
اعضاء هيئة التدريس
٤/٥/١ زيادة عدد البحوث المنشورة سنويا في مجلات معترف بها عالميا.
٥/٥/١ عدد البحوث المشتركة بين الجامعة والجامعات الأجنبية.
٦/٥/١ عدد براءات الاختراع الناتجة من الجامعة.
٧/٥/١ عدد البحوث التطبيقية التي تم الاستفادة منها بالفعل من جانب قطاعات
المجتمع المختلفة.
٨/٥/١ زيادة رضا طلاب الدراسات العليا

٩/٥/١ 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 الإداري 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. | • نسبة ما تم تنفيذه من الخطط قصيرة ومتوسطة الأجل للجامعة. |
| ٢/٢ التقويم المستمر للأداء الجامعي. | • مدي فاعلية مركز ضمان الجودة بالجامعة |
| ٣/٢ التعزيز والتطوير المؤسسي (طرق التدريس / أساليب البحث العلمي/ كفاءة الأداء التشغيلي / تكنولوجيا المعلومات). | • عدد الكليات/ المعاهد التي حصلت علي الاعتماد. |
| ٤/٢ دعم القيادة لإدارة نظم الجودة | • عدد البرامج التي حصلت علي |

| | |
|--|--|
| <p>الاعتماد.</p> <p>• عدد الكليات / المعاهد / البرامج المتقدمة بالفعل للحصول على للاعتقاد.</p> | <p>بالجامعة</p> <p>٥/٢ مركز ضمان الجودة بالجامعة</p> |
|--|--|

الممارسات التطبيقية لمعايير 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:

(١) الفكر الاستراتيجي والابتكاري:

تتصف قيادات الجامعات بالقدرة على 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، واستخدام 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، إضافةً إلى الخطط القصيرة والمتوسطة الأجل.

وتتمثل الممارسات التطبيقية للجامعات في مجال التخطيط الاستراتيجي في الآتي:

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 إجراء 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 الخارجى 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 وأعضاء 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 علي الذات:

يجب أن تسعى الجامعات المصرية إلي الاستقلالية والاعتماد علي 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 وتعتبر عن احتياجات ومتطلبات سوق العمل للقطاعات الإنتاجية المختلفة .
- تصدير الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية والتدريبية للدول العربية والأفريقية والآسيوية.
- التوسع في جلب الطلاب الوافدين خاصةً 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 والتمتيزية 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 حكرا على الاختراعات في الماكينات والمعدات، ولكنه أكثر اتساعا من حيث المفهوم والتطبيق ليشمل جميع مجالات الأداء المؤسسي، وكذلك كافة النظم والاساليب والاجراءات والأدوات والنماذج المستخدمة في الأداء، بل وحتى أنماط وأساليب تقديم الخدمة للقطاعات المستهدفة. لذلك فان كل جامعة لها من الممارسات الابتكارية التي تساعد على تطوير الأداء وتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية. ويراعى 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 تتولى 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 وميكنة العمليات والنماذج الفنية والإدارية:

تحرص الجامعة على مواكبة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدام نظم المعلومات بكفاءة لتطوير أدائها من خلال ميكنة مختلف العمليات والنماذج سواء كانت ذات طبيعة فنية أو إدارية وعلي 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 تظلمات الطلاب، وما شابه ذلك.

٤/٣/١ ممارسات ابتكاريه أخرى:

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

(٢) السياسات الحاكمة للجامعة:

يتمثل المعيار الثاني للمحور الأول لعملية تقويم واعتماد الجامعات في السياسات الفنية الحاكمة للأداء الجامعي. وبلغة اخرى فان كل جامعة يجب أن يكون لديها مجموعة من السياسات الواضحة المعالم والمعلنة والتي تحكم كافة قراراتها وتصرفاتها، ومن ثم أدائها. وتشتمل السياسات الأساسية الحاكمة لأداء الجامعة على سياسات الموارد البشرية والمادية، والممارسات الادارية، والتعليم والتعلم، والدراسات العليا والبحثي العلمي، والعلاقات الدولية، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، والمشاركة الطلابية في أنشطة الجامعة، والدعم الطلابي، وحماية حقوق الملكية الفكرية، والتنافسية والتميز.

١/٢ الموارد البشرية:

يأتى في مقدمة السياسات الحاكمة للأداء الجامعي ما يتعلق بالموارد البشرية المتاحة بالجامعة، حيث لا يمكن الوصول الى مستويات عالية من الأداء الكلى 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 فى مجال تحفيز واثارة دافعية كل فئة من الفئات السابقة للعمل.

٢/٢ الموارد والإمكانات المادية:

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

- البنية التحتية لممارسة الاداء الجامعي
- أولويات الإنفاق الاستثماري
- أسلوب تخصيص الموارد علي كليات/ معاهد/ إدارات الجامعة.

٣/٢ المعلومات واتخاذ القرارات:

يجب أن تتوافر المعلومات الكافية والدقيقة لجميع متخذى القرارات وعلى كافة المستويات الادارية، ومن ثم فانه من الضرورى أن يكون لدى الجامعة نظم معلومات ادارية ومحاسبية وفنية لدعم عملية اتخاذ القرارات. كما يجب أن تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات وتواكب العصر فى هذا الصدد، حيث يجب أن تتوافر لديها قواعد البيانات الكافية والمحدثة وذات الأغراض والاستخدامات المتعددة، ولذلك وسائل الاتصال اللاسلكية وخاصة الانترنت والانترنت والبريد اللاكترونى. وأخيرا يجب أن يكون لدى الجامعة من الوسائل الكافية والموضوعية لمتابعة القرارات وتقييم ما تم اتخاذه من قرارات.

٤/٢ التعليم والتعلم:

تعتبر سياسة التعليم والتعلم من أكثر السياسات الحاكمة لاداء الجامعات لأنها ترتبط مباشرة بجوهر هذا الأداء. لذلك يجب أن تكون للجامعة سياسة واضحة المعالم

ومتطورة وواقعية للتعليم والتعلم. ان السياسة الجيدة للتعليم والتعلم فى أى جامعة يجب تتضمن ما يلى:

- توجيهات محددة وصريحة لربط البرامج التعليمية فى كليات ومعاهد الجامعة بفرص التوظيف فى سوق العمل واتجاهاته المستقبلية.
- تحديد لأنواع أنماط التعليم المطبقة/ والمستهدفة، مع توضيح للأهداف الخاصة بكل نمط.
- تحديد لنوعية البرامج المشتركة مع الجامعات الأخرى الإقليمية والعالمية، مع توضيح للأهداف الخاصة بكل برنامج.
- اهتمامات الجامعة بإنشاء حضانات الطلاب لتنمية قدراتهم ومهاراتهم فى الإبداع والابتكار والتطوير.
- توجهات الجامعة للكليات/المعاهد فيما يتعلق بقياس المخرجات التعليمية.

٥/٢ الدراسات العليا والبحث العلمي:

يكون للجامعة سياسة واضحة للدراسات العليا والبحث العلمى، حيث يراعى فى هذه السياسة ما يلى:

- البرامج التعليمية الحديثة المعتمدة على التخصصات البينية/مرتبطة.
- البرامج التعليمية الحديثة التى تعبر عن احتياجات خاصة لسوق العمل.
- البرامج التعليمية المشتركة مع جامعات أخرى إقليمية أو دولية.
- تكنولوجيا التعليم والتعلم المستخدمة فى كليات ومعاهد الجامعة.
- قواعد اختيار أعضاء هيئة التدريس.
- قواعد الاشراف العلمى.
- أساليب تشجيع البحث والنشر العلمى.
- التوجه نحو انشاء ودعم مراكز التميز البحثي.
- التوجه نحو إنشاء ودعم المعامل البحثية.

- تعظيم الاستفادة من البعثات والمنح، وذلك من خلال تحديد التخصصات طبقاً للاحتياجات الفعلية، وتوفير المنح الداخلية والخارجية).

٦/٢ العلاقات الإقليمية والدولية:

تتفاعل الجامعة ليس فقط مع المؤسسات العلمية والبحثية المحلية، بل وأيضاً مع غيرها من على المستويين الإقليمي والدولي. ومن هنا تأتي أهمية العلاقات الدولية بين الجامعة وغيرها من المؤسسات العلمية والبحثية. الأمر الذي يستوجب معه أن يكون للجامعة سياسة محددة لعلاقاتها الدولية. ويراعى أن تتضمن هذه السياسة توجهات الجامعة بخصوص ما يلي:

- الاتفاقيات الدولية مع الجامعات الإقليمية والعالمية.
- الشراكة مع المؤسسات العلمية الإقليمية والعالمية.
- المشاركة في المؤتمرات الإقليمية والدولية.
- إقامة المؤتمرات العلمية الدولية.

٧/٢ خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

تكون للجامعة سياسة واضحة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة من خلال

ما يلي:

- تفاعل الجامعة مع المجتمع المحيط.
- تسويق البحوث التطبيقية.
- الاساليب الحديثة والكافية للمحافظة على أمن وسلامة المنشآت والأفراد.
- تطوير كفاءة الوحدات ذات الطابع الخاص.

٨/٢ المشاركة الطلابية في أنشطة الجامعة:

يجب أن تحدد الجامعة سياستها في مجال المشاركة الطلابية في أنشطة الجامعة المختلفة، وذلك من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- تشجيع المشاركة في الأنشطة الطلابية.
- المشاركة في الاتحادات الطلابية.
- مشاركة الطلاب في المجالس واللجان التعليمية.

٩/٢ الدعم الطلابي:

تكون للجامعة سياسة واضحة ومعلنة للدعم الطلابي، حيث تدعم الطلاب غير القادرين ماديا، وتحرص على توفير الرعاية الصحية لجميع الطلاب . اضافة الى ذلك تهتم الجامعة برعاية الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة والمتعثرين دراسيا .كما تظهر سياسة الجامعة أشكال وأساليب الرعاية النفسية والاجتماعية والمادية للطلاب المتميزين.

١٠/٢ حماية الملكية الفكرية:

تلتزم الجامعة بسياسة واضحة تتعلق بحماية الملكية الفكرية حيث تتضمن هذه السياسة برامج محددة لنشر ثقافة حقوق الملكية الفكرية سواء بين اعضاء هيئة التدريس أو الطلاب، وكذلك الأساليب المتبعة من جانب كليات ومعاهد الجامعة لتوفير هذه الحماية، وأخيرا الطرق الموضوعية للمتابعة والرقابة على الممارسات المختلفة للتعدي على حقوق الملكية الفكرية.

١١/٢ التنافسية والتميز:

تتصف الجامعات الفعالة بما تقدمه من خدمات متميزة للمجتمع المحيط بها، سواء كان ذلك على المستوى المحلي او القومي مثل تنظيم القوافل الطبية في الاقاليم، تقديم برامج محو الأمية، تنمية وحماية الثروة الحيوانية، وبرامج تعليمية ذات طبيعة خاصة تخدم احتياجات المجتمع والتنمية. كما يجب ان تسعى الجامعة من خلال سياستها التنافسية إلى الوفاء بالمتطلبات التي تمكنها من المنافسة في التصنيفات العالمية للجامعات. إضافة الى ما سبق قد تتفرد الجامعة عن غيرها من الجامعات الاخرى في مجالات محددة للتميز.

المحور الثاني : تقويم الأداء والتطوير المستمر

لم يعد ضمان الجودة قاصرا على تقييم العمليات والأنشطة التنفيذية المتعلقة بالأداء الجامعي، بل اصبح يتصف بالشمولية حيث يتمحور حول تقويم مخرجات ومردودات السياسات التي تضعها الجامعة وترشدها في اتخاذ القرارات بما يضمن التطوير المستمر للأداء الكلي للجامعة. وفي ضوء ذلك فان المحور الثاني لعملية تقويم و اعتماد الجامعات يركز على مردود السياسات الحاكمة للأداء الجامعي التي سبق الإشارة إليها، إضافة إلى قدرة الجامعة على تنفيذ الخطط قصيرة ومتوسطة الأجل، وتصميم خطط التقويم المستمر، وتعزيز الايجابيات، ودعم القيادة لإدارة ونظم الجودة خاصة من خلال مركز ضمان الجودة.

١ - مردود السياسات الحاكمة:

مما لا شك فيه ان مردود السياسات التي تتبعها الجامعة والتي تؤدي الى عوائد فعلية يكون لها كبير الاثر في تطوير الاداء الجامعي وضمان جودته. وفي هذا الصدد حرصت الهيئة على أن يكون قياس مردود السياسات قياسا كليا بقدر الامكان حتى تتوخى الموضوعية والشفافية من ناحية ويساعد على زيادة فاعلية عملية التقويم.

١/١ الموارد البشرية:

إن الاستخدام المناسب للموارد البشرية المتاحة للجامعة من خلال سياستها في هذا الصدد يجب أن يؤدي إلى:

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي للفئات المختلفة من الاكاديميين والعاملين.
- زيادة مستوى رضا للفئات المختلفة من المستفيدين النهائيين.
- تحسن معدلات الأداء لجميع العاملين.

٢/١ الموارد والإمكانات المادية:

تؤدي الممارسات الناجحة لسياسة الجامعة في مجال الموارد والإمكانات المادية الى تحسين الاداء الجامعي من خلال ما يلي:

- تطور نسبة المشروعات المنفذة إلي إجمالي المخطط سنويا.
 - معدل الزيادة السنوى في إجمالي الموارد المتاحة.
 - معدل الزيادة السنوى في إيرادات وحدات الجامعة ذات الطابع الخاص.
 - مدى تغطية احتياجات التعليم والبحث وخدمة المجتمع علي مستوى الوحدات التابعة.
 - مدى تحقيق التنمية المتوازنة علي مستوى وحدات الجامعة.
 - نسبة ما تم تنفيذه من الخطط قصيرة ومتوسطة الأجل للجامعة.
- ٣/١ المعلومات ودعم اتخاذ القرار:**

من بين المردودات الهامة لسياسة الجامعة في مجال المعلومات واتخاذ القرار

ما يلي:

- توافر قواعد بيانات كافية ودقيقة ومحدثة.
- إتاحة قواعد البيانات لجميع متخذي القرارات على كافة المستويات الادارية
- نشر المعلومات الكافية والدقيقة للمستفيدين النهائيين.
- رضا متخذي القرارات عن دقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات.

٤/١ التعليم والتعلم:

يجب ان يتمثل مردود السياسات التعليمية الناجحة للجامعة في الاتي:

- زيادة إقبال الطلاب علي البرامج التعليمية الحالية.
- زيادة إقبال الطلاب علي البرامج الجديدة.
- تطور عدد البرامج المشتركة.
- زيادة اقبال الطلاب على البرامج المشتركة.
- زيادة نسبة الخريجين العاملين في مؤسسات وشركات دولية.
- زيادة نسبة رضا ذوي المصلحة عن مستوى الخريجين.
- تزايد نسبة الخريجين الملتحقين بالدراسات العليا.

- تزايد عدد المشروعات الابتكارية الناتجة عن الطلاب.

٥/١ الدراسات العليا والبحث العلمي:

يتنوع مردود سياسة الجامعة في مجال الدراسات العليا و البحث حيث يشتمل على صور متعددة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- زيادة عدد الطلاب الوافدين الملتحقين بالجامعة سنويا.
- زيادة عدد الملتحقين ببرامج الدراسات العليا سنويا.
- زيادة عدد درجات الماجستير/ الدكتوراه الممنوحة و توافر صف ثان من اعضاء هيئة التدريس

- زيادة تبادل اعضاء هيئة التدريس بين الجامعات
- زيادة عدد البحوث المنشورة سنويا في مجالات معترف بها عالميا.
- عدد البحوث المشتركة بين الجامعة والجامعات الأجنبية.
- عدد براءات الاختراع الناتجة من الجامعة.
- عدد البحوث التطبيقية التي تم الاستفاد منها بالفعل من جانب قطاعات المجتمع المختلفة.
- زيادة نسبة رضا المستفيدين النهائيين عن المستوى البحوث التطبيقية.

٦/١ العلاقات الإقليمية والدولية:

تعتبر العلاقات الاقليمية والدولية من السياسات الأساسية لأي جامعة، حيث إنها تحدد مدى التفاعل بين الجامعة والمجتمعات الاقليمية والدولية والذي بدوره ينعكس على جودة الاداء الجامعي. ومن بين أنواع مردود سياسة العلاقات الإقليمية والدولية ما يلي:

- زيادة نسبة التبادل الطلابي وأعضاء هيئة التدريس من خلال الاتفاقيات الثقافية.

- زيادة عدد المنح الدراسية التي يسافر عليها أعضاء الهيئة المعاونة من خلال الاتفاقيات الثقافية.
- زيادة عدد الدراسات/ المشاريع المشتركة بين الجامعة والجامعات الأجنبية.
- نسبة الاتفاقيات/ بروتوكولات التعاون المفعلة بين الجامعة والمؤسسات العلمية الدولية.
- تزايد عدد الأساتذة الزائرين من وإلى الجامعة سنوياً على المستويين الإقليمي والدولي.

٧/١ خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

يجب ان تساهم سياسة الجامعة في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة وبشكل ملموس في تحقيق اهداف خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، وزيادة العوائد المالية للخدمات الجامعية المتنوعة. ومن بين اشكال مردود هذه السياسة ما يلي:

- مساهمات الجامعة الملموسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المحيط من خلال :
 - زيادة الوعي الصحي.
 - زيادة معدلات محو الأمية.
 - زيادة عدد مشروعات الصناعات الصغيرة التي تدعمها الجامعة معرفياً ومهارياً.
 - زيادة عدد المشروعات والبرامج المنفذة لحماية البيئة والحفاظ علي الموارد الطبيعية.
- تطور المردود المالي لتسويق الخدمات الجامعية من خلال الوحدات ذات الطابع الخاص (التدريب/ الاستشارات/ منتجات/ أخرى)

٨/١ المشاركة الطلابية في أنشطة الجامعة والدعم الطلابي:

يترتب على اتباع سياسات واضحة للمشاركة الطلابية والدعم الطلابي العديد من المردودات والتي من بينها ما يلي:

- تزايد عدد الجوائز التي حصل عليها الطلاب من خلال الأنشطة الطلابية سنويا (على مستوى الجامعة/ الجامعات المصرية/ الجامعات العربية/ الجامعات أو المنظمات الدولية).
- تطور نسبة مشاركة الطلاب في اللجان الجامعية.
- زيادة المخصصات المالية السنوية لدعم الطلاب.
- 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:

- تتمثل مردود السياسة الناجحة في مجال حماية حقوق الملكية الفكرية بما يلي:
- زيادة الوعي بحقوق الملكية الفكرية سواء بين الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس.
 - انخفاض عدد الشكاوي الخاصة بالتعدي علي حق الملكية الفكرية.
 - عدم وجود أحكام قانونية صادرة ضد الجامعة بخصوص التعدي على حقوق الملكية الفكرية للآخرين.

١٠/١ التنافسية والتميز:

- ينعكس نجاح سياسة الجامعة الهادفة للتنافسية والتميز في صور عديدة من المردودات طويلة الاجل منها ما يلي:
- تحسن التصنيف العالمي للجامعة.
 - عدد الجوائز العالمية/الإقليمية/ المحلية التي حصلت عليها الجامعة/ أعضاء هيئة التدريس/ العاملين.

- عدد ونوعية المناصب المحلية/ الدولية لخريجي الجامعة.

٢- التطوير وضمان الجودة:

يعتبر التطوير وضمان الجودة المعيار الثاني والأخير لمحاور عملية تقييم واعتماد الجامعات، حيث انه يجب ان يكون للجامعة سياسات و برامج واضحة المعالم ومعلنة لتطوير الأداء الكلى للجامعة وضمان جودته وبما يؤدي الى التميز، وكسب ثقة المجتمع، وجذب الطلاب والكفاءات البشرية، ودعم اهداف التنمية المستدامة على المستويين المحلي والقومي. وفي ضوء ذلك يجب ان تحرص الجامعة على تنفيذ الخطط قصيرة ومتوسطة الأجل لتطوير ادائها والتقييم المستمر له، و وضع و تنفيذ برامج التعزيز، ودعم القيادات الجامعية المستمر لإدارة نظم الجودة بالجامعة.

ومن ناحية أخرى فان قياس جودة الاداء الكلى للجامعة يجب ان يتم من خلال استخدام مقاييس محددة وواضحة وواقعية لمخرجات ومردودات سياسات وخطط وبرامج التطوير وضمان الجودة، والتي تتلخص في التالي:

- نسبة ما تم تنفيذه من الخطط قصيرة ومتوسطة الأجل للجامعة.
- فاعلية اداء مركز ضمان الجودة بالجامعة من خلال نشر ثقافة الجودة ، تقديم الدعم الفني الكافي لكليات ومعاهد الجامعة ومتابعة اداء وحدات الجودة بها، وما شابه ذلك.

- عدد الكليات/ المعاهد التي حصلت علي الاعتماد.
- عدد البرامج التي حصلت علي الاعتماد.
- عدد الكليات/ المعاهد/ البرامج المتقدمة بالفعل للحصول على للاعتماد.