



جامعة الفيوم  
Fayoum University



# الميثاق الأخلاقي ووثيقة الحوكمة

٢٠١٩

تم إعداد دليل الميثاق الأخلاقي

ودليل الحوكمة لمنتسبي جامعة الفيوم

بناءً على توجيهات السيد

أ.د. أشرف عبد الحفيظ رحيل

القائم بأعمال رئيس الجامعة

وذلك تنفيذًا لما جاء بالخطة الإستراتيجية للجامعة

(٢٠١٦-٢٠٢١)

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	م
٣	المشاركون في إعداد الميثاق الأخلاقي ووثيقة الحوكمة	١
٤	تقديم رئيس الجامعة	٢
٦	مقدمة عن الميثاق الأخلاقي لجامعة الفيوم	٣
٧	رؤية ورسالة ومنظومة قيم جامعة الفيوم وغاياتها الإستراتيجية	٤
٩	مصادر اشتقاق الميثاق الأخلاقي لجامعة الفيوم والمعنيون بتنفيذه	٥
١٠	أهداف الميثاق الأخلاقي لجامعة الفيوم	٦
١١	الميثاق الأخلاقي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة	٧
١٣	الميثاق الأخلاقي للطالب الجامعي	٨
١٤	الميثاق الأخلاقي للعاملين بالجهاز الإداري بالجامعة	٩
١٥	الميثاق الأخلاقي للعاملين بمكتبات الجامعة ونظم المعلومات بها	١٠
١٨	مقدمة: وثيقة الحوكمة في جامعة الفيوم	١١
١٩	المستفيدون من هذه الوثيقة	١٢
٢٠	مفاهيم الحوكمة ودواعي تطبيقها	١٣
٢٢	خصائص وفلسفة الحوكمة في الجامعات	١٤
٢٣	أهمية وأهداف ومبادئ الحوكمة في الجامعات	١٥
٢٥	نماذج الحوكمة في الجامعات الأجنبية والعربية	١٦
٢٧	مؤشرات ومعايير تطبيق الحوكمة في جامعة الفيوم	١٧
٣٢	مراحل تطبيق الحوكمة ومخرجاتها في جامعة الفيوم	١٨
٣٥	قضايا ومعوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الفيوم	١٩
٣٦	المصادر	٢٠

## المشاركون في إعداد ومراجعة الميثاق الأخلاقي ووثيقة الحوكمة

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د. زاهر أحمد محمد	أستاذ الكيمياء الحيوية، خبير التخطيط الإستراتيجي
٢	أ.د. وداد عزب متري	أستاذ علوم وتكنولوجيا الألبان بكلية الزراعة
٣	أ.د. عصام سيد عامرية	أستاذ النحو والصرف والعروض بكلية دار العلوم
٤	د. جمال فرج محمد	مدير مركز ضمان الجودة والتخطيط الإستراتيجي
٤	د. شربات ثابت حسنين	أستاذ تمرريض صحة المجتمع المساعد بكلية التمريض
٥	د. ابتسام محمد حسن	مدرس (سابقًا) بكلية التربية للطفولة المبكرة
٦	أ. رحاب عبدالرؤف زكي	مدير عام الإدارة العامة لشئون التعليم والطلاب
٧	ط.ب. أسامة فاروق شرابي	مدير إدارة التفتيش والرقابة على الأغذية بالمدن
٨	م. إيناس أحمد زكي	الإدارة العامة للشئون الهندسية
٩	أ. أمامة رجب بكرى	منسق بمركز ضمان الجودة والتخطيط الإستراتيجي
١٠	أ. محمد مصطفى فهي	مصمم تعليمي بكلية الحاسبات والمعلومات

## الإشراف والمراجعة

أ.د. أشرف عبد الحفيظ رحيل  
قائم بأعمال رئيس الجامعة



## تقديم رئيس الجامعة

السادة الزملاء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والجهاز الإداري  
أبنائي طلاب وطالبات جامعة الفيوم

### تحية تقدير وإعزاز،

فإن الركيزة الأساسية لأي أمة في مشورها الحضاري ترتكز على ما تحظى به من أخلاق، ويقاس رقي المجتمع بقدر ما يتم تطبيقه من بناء أخلاقي عبر مسارات الحياة العملية المتنوعة.

وفي هذا الإطار تأتي المؤسسات الأكاديمية في صدارة الجهات المنوط بها تطبيق وغرس المنظومة الأخلاقية عبر رسالتها التعليمية السامية.

تعد أخلاقيات السلوك الأكاديمي من أساسيات النجاح لمؤسسات

التعليم العالي، حيث إنها تبرهن بشكل جلي التزام الجامعة بميثاق أخلاقي يكسبها ثقة المجتمع أجمع، فضلاً عما يسهم به ذلك الميثاق في قيادة أفراد تلك الجامعة نحو الأخذ بسبل التقدم والريادة.

إن اهتمام إدارة الجامعة بالالتزام الأخلاقي وتطبيق سلوكيات المهنة بشفافية ونزاهة من شأنه أن يحد من فرص الممارسات غير الأخلاقية في إطار العمل بما يؤثر على سمعة المؤسسة ومكانتها، ومن ثم فقد شمل الميثاق الأخلاقي لجامعة الفيوم تحديد الأطر الحاكمة للقيم الأخلاقية في مجال العمل الجامعي لكل من أعضاء هيئة التدريس، والجهاز الإداري، والطلاب والطالبات.

يوكب ذلك الالتزام الأخلاقي السعي الجاد نحو تحديد مفهوم الحوكمة إذ إنه وثيق الصلة بمنظومة الجودة الشاملة، فقلد جاءت تجاوباً مع التغيرات والتطورات العالمية، حيث يشهد التعليم العالي في مصرنا الحبيبة اهتماماً ملحوظاً على مختلف المستويات لمواكبة حاجات المجتمع من خلال إعداد الكوادر والطاقات البشرية الفنية، والعلمية، والثقافية، والمهنية في الجانبين الأكاديمي والإداري، وتحقيقاً لهدف الدولة المصرية في ضمان الجودة في الجامعات المصرية، لتحقيق رؤية وإستراتيجية مصر ٢٠٣٠.

لقد ظهرت الحاجة إلى تطبيق نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي لضمان وضبط نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين بناء على أسس ومعايير علمية ومهنية شاملة للمجالات كافة، وذلك من خلال علاقتها باليات وإجراءات الإصلاح الإداري الذي يعد أحد العناصر المهمة في نظام الحوكمة من خلال الإسهام في ضبط العمل، وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر.

وحيث إن الحوكمة تعد من نماذج الإدارة الحديثة، والتي لم تأخذ حقيها من البحث والتجربة في الوطن العربي بصورة عامة، وفي جمهورية مصر العربية بصورة خاصة فيما يتعلق بعلاقتها بمعايير الجودة الشاملة يأتي هذا الإصدار ليوضح المفاهيم، ويحدد الاختصاصات.

إن مثل تلك الإصدارات تبرهن على التزام الجامعة بالتطوير الشامل، والسعي نحو تطبيق أحدث النظم العالمية في مجالات الإدارة، والبحث والتدريس في سبيل تحقيق منظومة الجودة التي نشهدها جميعاً.

والله ولي التوفيق.

القائم بأعمال رئيس الجامعة

أ.د. أشرف عبد الحفيظ رحيل

يوليو ٢٠١٩

# الميثاق الأخلاقي لجامعة الفيوم

## Ethical Code for Fayoum University



## الميثاق الأخلاقي لجامعة الفيوم

## Ethical Code for Fayoum University

## مقدمة:

تنشأ الجامعات أساسًا لبناء البشر، وتحسين ظروف الإنسان، لذلك فالجامعات منظمات أخلاقية بالضرورة، إذ تُعنى بالبناء العلمي والخلقي للطلاب، وعليها بالتالي أن تحرص على تنمية بيئة أخلاقية وإلا عجزت عن النهوض برسالتها، فلا انفصال بين تحقيق رسالة الجامعة وبين التزامها بالأخلاق، ومن غير المنطقي أن تنجح الجامعة في تخريج الكوادر وإجراء البحوث، في حين أن سلوكياتها وسلوكيات أعضائها غير متسقة مع الأخلاق.

ومن منطلق أن التعليم الجامعي رسالة سامية ونبيلة، ومن ثم فهو ليس مجرد وظيفة وإنما هو أمانة ومسئولية في تشكيل وصياغة عقول الطلاب ووجدانهم، لذلك من الضروري وجود ميثاق يحمل مجموعة من القيم والأخلاقيات العليا التي ينبغي أن يلتزم بها المنتسبين لجامعة الفيوم، ويضع حدودًا واضحة لما هو مسموح أو مرفوض في إطار العلاقة المهنية وإطار العمل داخل الجامعة.

يسعى هذا الميثاق إلى إرساء قواعد وأسس تحكم وتوضح حدود التعامل مع الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الهيئة المعاونة، على مستوى الجامعة والكليات والمجتمع، بحيث تحفظ لكل طرف حقوقه وتحميه من سوء المعاملة أو الإساءة أو الاستغلال.

ويعتبر هذا الميثاق وثيقة مساندة يمكن الاعتماد عليها في معالجة القضايا القانونية التي قد تقع بين الأطراف المختلفة، ولا يمكن اعتبارها الوثيقة الأولى والوحيدة في ذلك، لأن الميثاق الأخلاقي للجامعة يحدد الواجبات الأخلاقية للأفراد نحو أنفسهم ومهنتهم ومجتمعهم داخل وخارج الجامعة، وذلك من خلال مجموعة من المعايير تصف السلوك المتوقع منهم، مطبقين له بأمانة.

ويلزم الميثاق الأخلاقي أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وأعضاء الجهاز الإداري باحترام قواعد العمل الجامعي والمشاركة الإيجابية في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها، إضافة إلى تنفيذ التكاليف وإنجازها في الوقت المحدد والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد داخل الحرم الجامعي.

## التعريف الاصطلاحي لأخلاقيات العمل الجامعي

مجموعة القيم والنظم التي تحقق المعايير الإيجابية المطلوبة لأداء كافة الأعمال وأساليب التعامل داخل حرم الجامعة، ومع المستفيدين من خارج الجامعة، مع تعظيم الفائدة للإنسان والمحافظة على صحته، والعمل على سلامة واستدامة البيئة.

## رؤية ورسالة ومنظومة قيم جامعة الفيوم وغاياتها الإستراتيجية

### رؤية جامعة الفيوم Vision

تتطلع جامعة الفيوم إلى المنافسة محليًا وإقليميًا ودوليًا في مجالات التعليم والبحث العلمي، والتميز في الشراكة المجتمعية، وذلك وفقا لمعايير الجودة.

### رسالة جامعة الفيوم Mission

تتبنى جامعة الفيوم معايير الجودة، وتقدم برامج تعليمية تنمي الفكر والإبداع لإعداد خريج متميز قادر علي المنافسة في سوق العمل في إطار من القيم الأخلاقية، وإجراء بحوث علمية تساهم في إنتاج المعرفة ونشرها وحفظها وتطبيقها وذلك لحل مشكلات المجتمع والنهوض به، كما تدعم الشراكة والتعاون الدولي.

### منظومة قيم جامعة الفيوم Value set

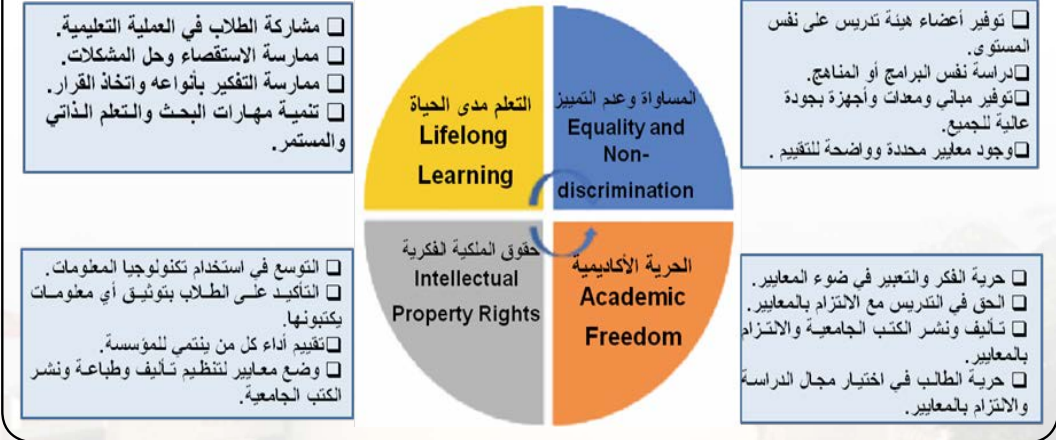
منظومة القيم الجامعية هي مجموعة القيم التي تستمد منها الجامعة التوجيه في كل أنشطتها واختياراتها وأحكامها العامة والتعليمية والبحثية والثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، بهدف رفع مستوى جودة حياة الأفراد، كهدف استراتيجي، والسعي إلى التطوير وتحقيق الإبداع في كل مناحي الحياة الجامعية، وفي هذا السياق تتبنى جامعة الفيوم منظومة القيم والأخلاقيات الحاكمة التالية.



## منظومة قيم جامعة الفيوم



## منظومة قيم جامعة الفيوم



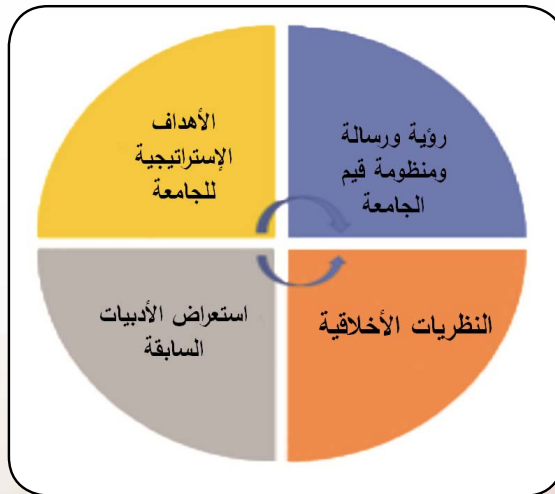
شكل (1): ملخص لمنظومة قيم جامعة الفيوم

(يمكن الإطلاع على تفاصيل المنظومة في الخطة الإستراتيجية للجامعة)

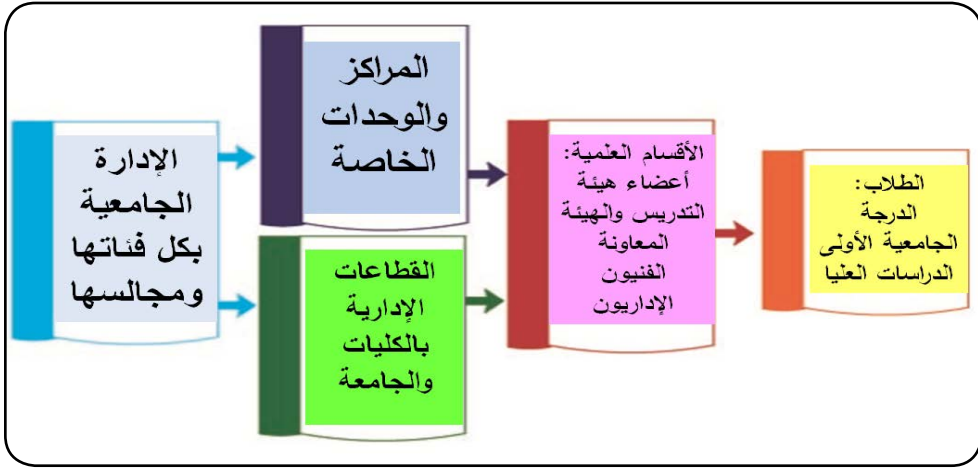
### الغايات الإستراتيجية لجامعة الفيوم

١. الارتقاء بالقدرة المؤسسية للجامعة وفقاً لمعايير جودة مؤسسات التعليم العالي بما يحقق رؤية ورسالة الجامعة.
٢. الارتقاء بالفاعلية التعليمية لطلاب المرحلة الجامعية الأولى وفقاً لمعايير جودة مؤسسات التعليم العالي في مصر.
٣. الارتقاء بالفاعلية التعليمية لطلاب الدراسات العليا بالجامعة وفقاً لمعايير جودة مؤسسات التعليم العالي في مصر.
٤. الارتقاء بجودة البحث العلمي لتحقيق مستوى عال من التميز يسهم في إنتاج المعرفة.
٥. الانفتاح على ثقافات العالم ومصادر المعرفة المختلفة.
٦. تنمية المشاركة المجتمعية وتعظيم دور الجامعة في خدمة المجتمع لإعلاء قيمة الانتماء الوطني.
٧. متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم بغرض التحقق من دقة التنفيذ ومدى اتساقه مع رؤية ورسالة ومنظومة قيم وأهداف الجامعة.

### مصادر اشتقاق الميثاق الأخلاقي لجامعة الفيوم والمعنيون بتنفيذه



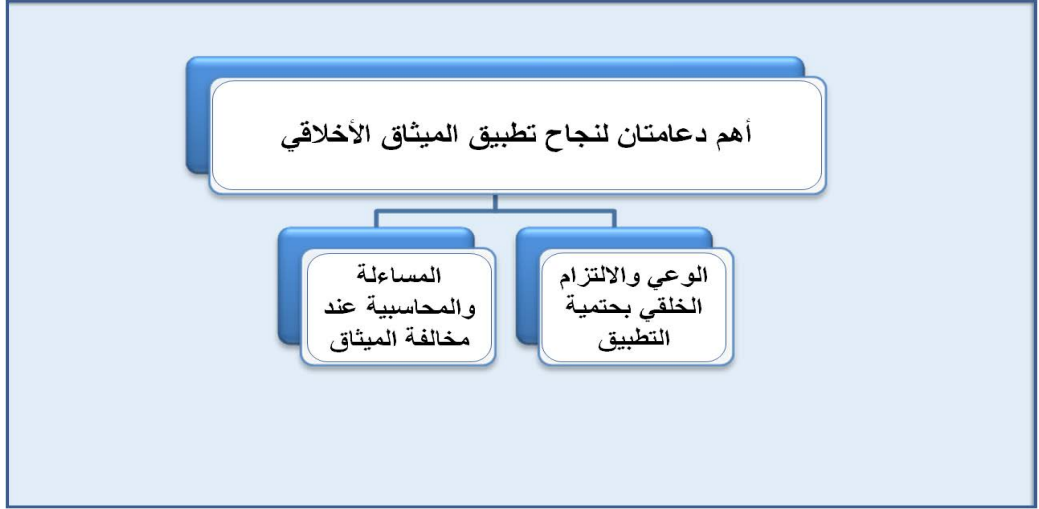
شكل (٢): مصادر اشتقاق الميثاق الأخلاقي لجامعة الفيوم



شكل (٣): المعنيون بتنفيذ الميثاق الأخلاقي لجامعة الفيوم

### أهداف الميثاق الأخلاقي لجامعة الفيوم

- رفع الوعي المهني والإرتقاء بأداء جميع المنتسبين لجامعة الفيوم.
  - الالتزام بالمعايير المهنية في تنفيذ كافة أنشطة الجامعة.
  - الاستخدام الأخلاقي للمعلومات، وتطوير الأدوات اللازمة لذلك.
  - تقديم أفضل الخدمات لجمهور المستفيدين والمجتمع.
  - تأمين الجامعة ضد المخاطر بدرجة كبيرة.
- وهذا الميثاق قابل للتطوير والتحديث عند الضرورة أو الحاجة لذلك.



شكل (٤): تطبيق الميثاق الأخلاقي

### الميثاق الأخلاقي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة

يعد عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة قدوة للطلاب فهم يبعثون برسائل خلقية مؤثرة، لذلك ينبغي أن يلتزم أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بقيم المجتمع الجامعي وأدابه العامة مع الحفاظ على عناصر الهوية الوطنية، وكافة مكونات الثقافة المصرية بروافدها المختلفة.

م	المعايير الأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة
	<b>أولاً: في المجال الجامعي العام</b>
١	الحفاظ على ممتلكات الجامعة المادية والمعنوية واستخدامها في الأغراض المخصصة لها.
٢	الالتزام بالمسئوليات والواجبات المحددة في القوانين واللوائح المنظمة.
٣	العمل على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة والعمل بروح الفريق في إطار مؤسسي.
٤	الالتزام بتنفيذ القوانين واللوائح التي تهدف إلى تحقيق سلامة المجتمع وأمنه واستقراره.
٥	التعاون وتقديم النصح والمشورة في الإطار العملي والمؤسسي.
٦	ممارسة آداب الحوار والمناقشة بين الزملاء بما لا يؤدي إلى أي نوع من الصدام.
٧	احترام حق التعبير والحوار والمناقشات والحرية الأكاديمية طبقاً للقوانين واللوائح.
٨	الالتزام بعدم تمثيل الجامعة والتحدث باسمها رسمياً في المحافل والمنتديات إلا بالتفويض.
٩	عدم استخدام المنصب لتحقيق مكاسب أو مزايا شخصية غير مستحقة.
١٠	التنمية الذاتية المستمرة والاستخدام الأمثل وتوظيف تكنولوجيا المعلومات.
١١	الإسهام في تنمية المعرفة الإنسانية وتعظيم الفائدة لأكبر عدد من البشر.
١٢	دعم التفاعل المباشر بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة بما يحقق الاستفادة للطرفين.

م	المعايير الأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة
	<b>ثانياً: في مجال التعليم والتعلم</b>
١	الاعتزاز بالمهنة، والمحافظة على شرفها، وألا تعتبر مهنة التدريس مهنة للترج.
٢	الإلمام بالمستجدات الحديثة في المادة العلمية، وثقافة المجتمع.
٣	استخدام أساليب تعليم وتعلم تحقق نواتج التعلم المتوقعة والوصول لخريج ينفع المجتمع.
٤	تنمية مهارات التفكير العلمي والإبتكاري والنقدي وحل المشكلات واتخاذ القرار لدى الطلاب.
٥	إدارة اللقاءات التعليمية بشكل متفرد، واستخدام الوقت بما يحقق مصلحة الطلاب.
٦	تنمية مهارات المناقشة وإبداء الرأي وفق أصول الحوار البناء لتحقيق فرص أفضل للتعلم.
٧	غرس المفاهيم والقيم السامية المتوازنة وتنمية روح الانتماء والمواطنة لدى الطلاب.
٨	عدم إقحام إشارات دينية أو عقائدية صريحة أو غير صريحة في العملية التعليمية.
٩	مراعاة البعد الأخلاقي وثوابت المجتمع عند طرح المشكلات الاجتماعية والفكرية.
١٠	تشجيع العمل التطوعي بين الطلاب لخدمة المجتمع واستدامة البيئة.
١١	الالتزام بالدقة والعدل والشفافية وعدم التمييز في عمليات تقييم أداء الطلاب.
١٢	الترفع عن كل ما من شأنه أن يخل بواجبات أعضاء هيئة تدريس والهيئة المعاونة.

م	المعايير الأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة
	<b>ثالثًا: في مجال الأنشطة البحثية</b>
١	دعم وتشجيع البحث العلمي وضمان حرته في الجامعات ومراكز البحث العلمي.
٢	الالتزام في كافة الممارسات البحثية بالميثاق الأخلاقي للبحث العلمي والقواعد المنظمة.
٣	السعي لتحقيق مستويات متميزة في البحوث العلمية.
٤	توجيه البحوث بما يفيد التراكم المعرفي وخدمة المجتمع وحل مشاكله واستدامة البيئة.
٥	الالتزام بالدقة والنزاهة والأمانة العلمية عند إنتاج البحوث أو التأليف أو النشر.
٦	احترام حقوق الملكية الفكرية على كافة المستويات.
٧	عدم استخدام النفوذ والضغط على المرؤوسين للمشاركة في الأبحاث أو الاستمرار فيها.
٨	الالتزام بمعايير تقييم البحوث، الخاضعة للإشراف أو التحكيم.
٩	الالتزام بتنمية قدرات الباحثين الشباب على التفكير والإبداع في المجالات البحثية.
١٠	تنمية أخلاقيات البحث العلمي لدى الباحثين الشباب.
١١	الالتزام بالنظم واللوائح المنظمة للإشراف على ومناقشة الرسائل العلمية.

### الميثاق الأخلاقي للطلاب الجامعي

يواجه طلاب الجامعة اليوم بتحديات كبيرة تؤثر في فكرهم ومنطقهم وفعلهم، وقد تدفعهم إلى عدم الالتزام بالضوابط التي يرضيها المجتمع الجامعي، ويترتب على ذلك اهتزاز ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي ضعف في دراستهم، بالإضافة إلى تأثر علاقتهم سواء بالقائمين على تعليمهم وتعلمهم أو بزملائهم من الطلاب. وعلى ذلك فإن التزام الطلاب بالأخلاقيات الجامعية في كافة تصرفاتهم في الحياة الجامعية، يمكنهم من مواجهة كثير من التحديات.

م	المعايير الأخلاقية للطلاب
١	الالتزام بالقوانين واللوائح وقيم المجتمع الجامعي.
٢	الالتزام بحسن السير والسلوك والأخلاقيات الحميدة مع أطراف المجتمع الجامعي.
٣	الالتزام بأساليب التعبير السلي المتحضر عن الرأي داخل الحرم الجامعي.
٤	التعاون مع منتسبي الجامعة وتقديم المشورة للزملاء في الإطار المؤسسي.
٥	التمثيل المشرف للجامعة داخليًا وخارجيًا.
٦	الالتزام بمعايير ومتطلبات الجودة في كل مناحي العمل الجامعي.
٧	الالتزام بتعليمات القائمين على العملية التعليمية لضمان حسن سيرها.
٨	احترام حقوق الملكية الفكرية في إطار القانون.
٩	الالتزام بالتنمية الذاتية سواء على المستوى الشخصي أو اللغوي أو المهاري.
١٠	السعي لتكوين علاقات جديدة والتعاون مع الآخرين.
١١	المشاركة الفعالة في الأنشطة الجامعية.
١٢	المشاركة المجتمعية التطوعية الفعالة.

### الميثاق الأخلاقي للعاملين بالجهاز الإداري بالجامعة

يتعامل أفراد الجهاز الإداري بالجامعة مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب بكافة مستوياتهم، بالإضافة إلى زملائهم، وكذلك الأفراد المستفيدين من خارج الحرم الجامعي، لذلك ينبغي أن يتصف تعامل أفراد الجهاز الإداري مع كل المنتسبين للجامعة بقدر وفير من الاحترام.

م	المعايير الأخلاقية للعاملين بالجهاز الإداري
١	الالتزام بالقوانين واللوائح والنظم والتوصيف الوظيفي بما يضمن جودة الأداء.
٢	المحافظة على المال العام والممتلكات العامة والخاصة داخل الحرم الجامعي.
٣	المحافظة على كرامة الوظيفة وحسن سمعتها والظهور بالمظهر اللائق.
٤	الالتزام وتخصيص أوقات العمل لأداء الواجبات الوظيفية بكفاءة.
٥	التعاون مع الرؤساء والزملاء في العمل ومراعاة آداب الحوار.
٦	الامتناع عن مباشرة الأعمال التي تتنافى مع الحيادة وتضر بالمصلحة العامة للجامعة.
٧	الحفاظ على سرية المعلومات بما لا يخالف السلوك الوظيفي وفي إطار القانون.
٨	الامتناع عن استغلال النفوذ أو تحقيق مكاسب غير مشروعة من خلال الوظيفة.
٩	الامتناع عن أي سلوك من شأنه تكدير الأمن العام أو التأثير على السلام الاجتماعي.
١٠	احترام حقوق الملكية الفكرية في إطار القانون.
١١	السعي إلى التطوير المستمر لتنمية المهارات الوظيفية والتفكير الإبداعي.
١٢	نقل الخبرات لتأهيل الصف الثاني بما يضمن تطوير واستمرارية الأداء بكفاءة.
١٣	الالتزام بقواعد الأمن والسلامة المهنية.

### الميثاق الأخلاقي للعاملين بمكتبات الجامعة ونظم المعلومات بها

يتعامل الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب وأعضاء الجهاز الإداري بالجامعة، وكذلك مع الأفراد المستفيدين من خارج الحرم الجامعي، لذلك ينبغي أن يتصف تعامل هؤلاء الأفراد بالحرص على وحدات المعلومات بالجامعة وممتلكاتها وحسن استخدامها، بالإضافة إلى تشجيع التداول الحر للمعلومات.



٢	المعايير الأخلاقية للعاملين بمكتبات الجامعة ونظم المعلومات
١	ضمان إتاحة المعلومات للجميع من أجل التنمية الذاتية، والتعلم، والثقافة، والمشاركة في الأنشطة الجامعية.
٢	حماية الملكية الفكرية، وضمان أمن المعلومات، وسلامتها.
٣	الترويج للمكتبات وخدماتها، والحرص على تلبية حاجات المستفيدين منها.
٤	خلق محيط يمنح حق الولوج إلى المعلومات للجميع، مع الالتزام بالنزاهة والموضوعية.
٥	حق التدريب على حسن إدارة المكتبات، والحرص على امتلاك المرونة اللازمة، للتعامل مع المتغيرات المستقبلية.
٦	مناهضة أي تقييد لحرية إتاحة المعلومات والأفكار، مع كل ما يعيق الوصول إليها في حدود النظم المعمول بها.
٧	اعتماد مبدأ الحياد الفكري، وعدم الإنحياز في عرض أو إخفاء المقتنيات طالما لا تتعارض وأمن البلاد.
٨	نشر وتقديم السياسات المتعلقة بتنظيم وحفظ المعلومات.
٩	حماية البيانات الشخصية وحق المستفيدين في خصوصية أنشطتهم المعلوماتية.
١٠	معرفة آراء المستفيدين في الخدمات المقدمة لهم، بغرض ترقيتها باستمرار.

# وثيقة الحوكمة في جامعة الفيوم

## Governance in Fayoum University



## وثيقة الحوكمة في جامعة الفيوم

## مقدمة:

تعد الجامعات شرياناً رئيسياً لا غنى عنه في بناء المجتمع، وتوعيته، وتعليمه ليرقى إلى أعلى مستويات العلم والحضارة، لأجيال الحاضر والمستقبل، وبناءً عليه فإن عملية النهوض بالتعليم العالي تتطلب منظومة متكاملة للحوكمة تشمل جميع أطراف اتخاذ القرار، سواء على مستوى القطاع ككل أو الجامعات، وتعد الحوكمة مفتاح الوصول إلى تعليم عال رفيع القيمة والمستوى والمضمون. ويقتضي النهوض بالوظائف الجامعية تطور الحوكمة والأداء المؤسسي فيها بما يضمن الشفافية في العمل والمساءلة عن الأداء أو النتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق المرجعية التشريعية الناظمة للعمل، بحيث يسير القرار الأكاديمي حسب الأصول الأكاديمية بدءاً من مجالس الأقسام وحتى مجلس الجامعة.

ومن أسس تطوير الجامعات أكاديمياً وإدارياً تنفيذ الحوكمة الرشيدة التي تعتبر بمثابة الأداة التنفيذية لتحقيق الهدف الرئيس للتعليم الجامعي المتمثل في توفير خريجين على مستوى عالٍ من الجودة، مع الأخذ في الاعتبار ألا يتم ذلك بمعزل عن دراسة الدور المنوط بالحوكمة الجامعية في تحقيق هذا الهدف.

ومن هذا المنطلق نصت الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦-٢٠٢١) على ضرورة تبني فلسفة الحوكمة كمنهج في إدارتها لإعداد الموارد والطاقات البشرية وإعداد القيادات الفكرية في مختلف المجالات على أساس الدور المتميز الذي تؤديه الجامعة في تقدم مجتمع الفيوم وتطويره.

ورأت الجامعة بقوة أن المهمة المباشرة لا تتمثل في مجرد تكرار نموذج حوكمة جامعي قائم، بل بدلاً من ذلك، استكشاف كيف يمكن دمج نقاط القوة والتمايز في جامعة الفيوم على أفضل وجه في الإدارة المشتركة القوية. واعترفت الجامعة أيضاً بأن إدارة المؤسسة، وكيفية توزيع السلطة واتخاذ القرارات، هي أساس للتميز المؤسسي والاستدامة، والحوكمة الصالحة هي التي يشارك فيها كل الأفراد المنتسبين للجامعة، وحتى المجتمع المحيط.

### المستفيدون من هذه الوثيقة

#### صناع القرار في جميع قطاعات الجامعة:

يتم ذلك من خلال رصد المشكلات والثغرات التي تواجهها جميع قطاعات الجامعة بشكل محدد ودقيق مما يساعد على التعامل معها بأسلوب ومنهجية علمية تعتمد على التعاون بين هذه القطاعات، حيث يؤدي إعمال مبادئ الحوكمة إلى مكافحة الفساد.

#### الباحثون والعاملون في مجال الجودة بالجامعة:

يتم ذلك من خلال تقييم أداء القطاعات الجامعية المختلفة في ضوء مبادئ الحوكمة الرشيدة وابتكار الحلول الملائمة للمشكلات التي تطرأ.

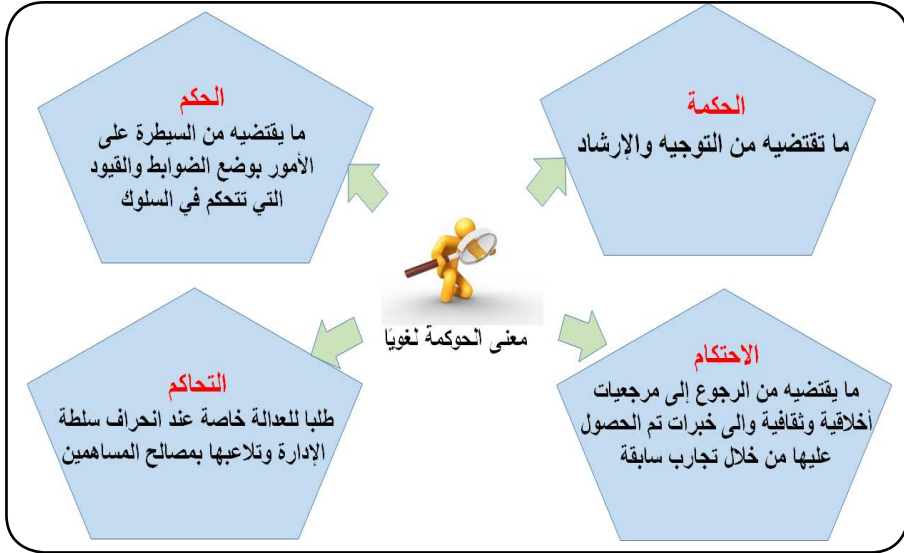
#### المستفيدون من خدمات الجامعة:

يتم ذلك على مستوى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب والجهاز الإداري والمستفيدون الآخرون من خارج الجامعة حيث تنفذ طلباتهم بسهولة ويسر طالما كانت طلبات مشروعة وفي حدود القانون واللوائح المنظمة للعمل بالجامعة، وتحقيقًا للشفافية والعدل والمساواة.

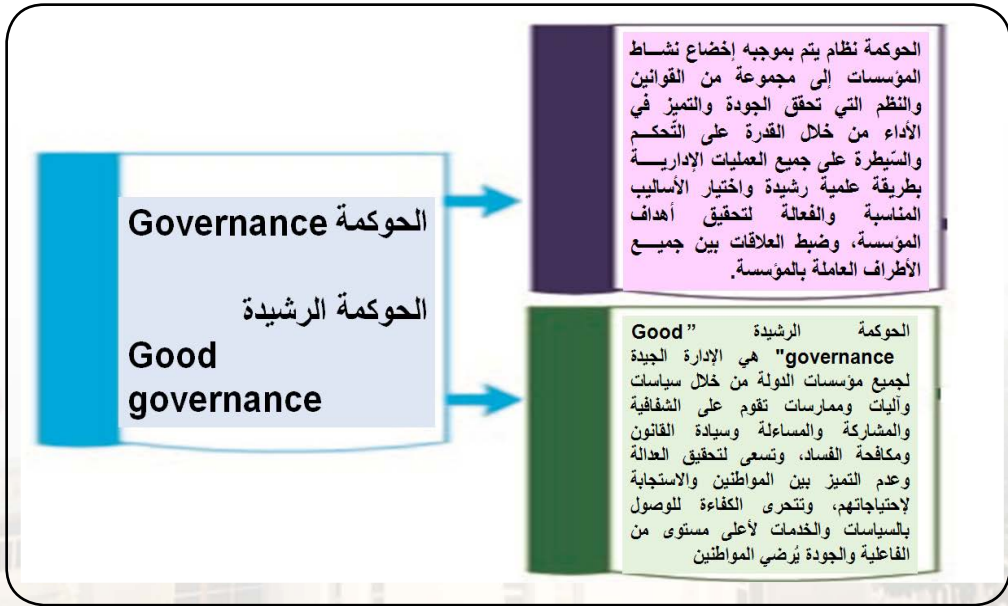
## مفاهيم الحوكمة ودواعي تطبيقها

مفاهيم الحوكمة «governance» في المؤسسات:

للحوكمة مفاهيم كثيرة ومعظمها تدور حول معنى الإجراءات التي تضمن حسن سير العمل.

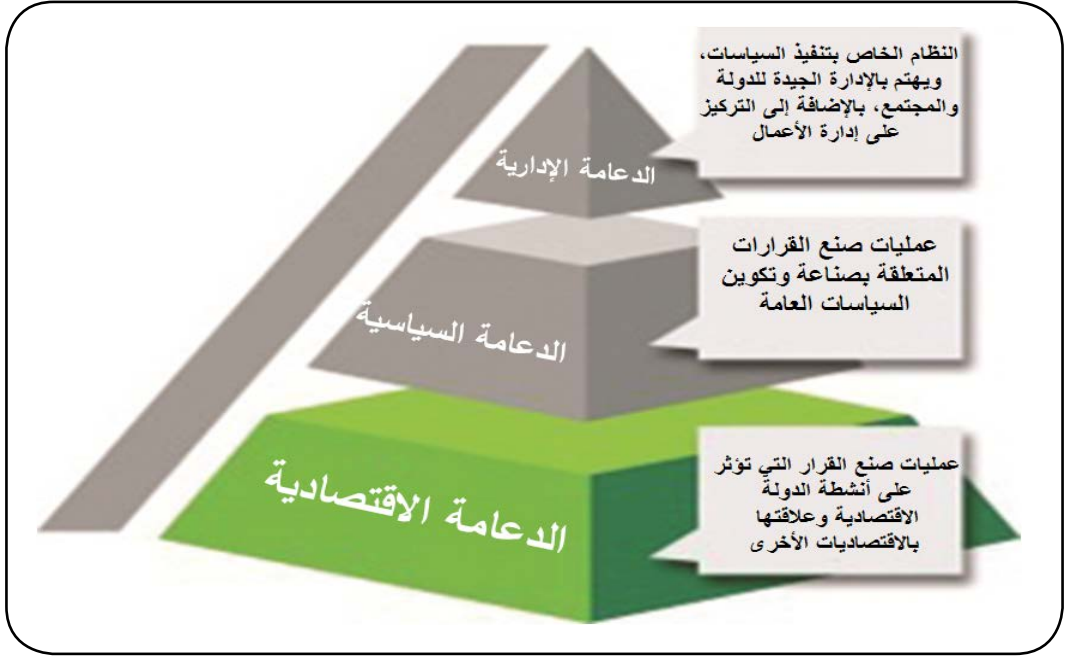


شكل (١): المعنى اللغوي للحوكمة



شكل (٢): الحوكمة والحوكمة الرشيدة

ويقوم مفهوم الحوكمة كما عرضه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة على ثلاثة دعائم، هي على النحو المبين بالشكل التالي.



شكل (٣): الدعائم التي يقوم عليها مفهوم الحوكمة

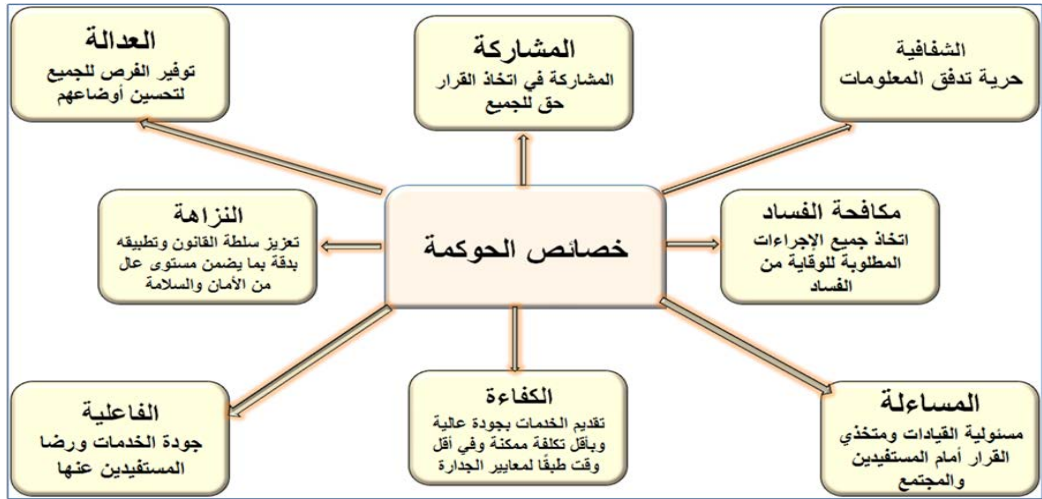
الحوكمة الالكترونية: سلسلة العمليات والاجراءات القانونية التي تهدف إلى تنظيم المعاملات والمعلومات والمخاطبات والمستندات الرسمية وغير الرسمية بين الحكومة والمواطن، وتأمين سبل حفظها وأرشفتها ورقمنتها، وتوفير آلية لاسترجاعها بالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات. وتتطلب الحكومة الإلكترونية وجود حوكمة الالكترونية أولاً. ومن أهم عوامل نجاح الحكومة الالكترونية الوعي المعلوماتي لمجتمع مواطنيها وتكامل البنية الأساسية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

### دواعي تطبيق الحوكمة:

يعد موضوع الحوكمة من الموضوعات الحديثة نسبياً إلا أن جذورها تعود إلى عام ١٩٣٢ حيث ازداد الاهتمام بها بعد حالات التعثر والفسل التي واجهتها عديد من المنظمات إثر التعرض لما يعرف بالكساد العظيم أو الانهيار الكبير إبان الأزمة الاقتصادية عام ١٩٢٩ التي ترتب عليها انهيار بورصات عالمية وإفلاس شركات وإغلاق مصانع وتسريح عمال وخسارة أصحاب رؤوس الأموال مما زاد من الحاجة إلى الحوكمة التي تضمن آليات كفاءة اتخاذ القرار وتحسين أداء المنظمات. ومنذ عام ١٩٩٧، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية التي وصفت بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات بين منشآت الأعمال والحكومات وعمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل، في نفس الوقت الذي حرصت على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة وما إلى ذلك، بالإضافة إلى الأحداث التي صاحبت فضيحة شركة إنرون Enron

وهي كانت واحدة من أكبر شركات العالم في الكهرباء والغاز الطبيعي والاتصالات وعجينة الورق، حيث في نهاية عام ٢٠٠١ تم الكشف عن الوضع المالي للشركة من قبل الاحتياطي المحاسبي والمنهجي، والمخطط له بشكل خلاق، وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية، قد أظهر بوضوح أهمية حوكمة المؤسسات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقا مالية "قريبة من الكمال".

### خصائص وفلسفة الحوكمة في الجامعات

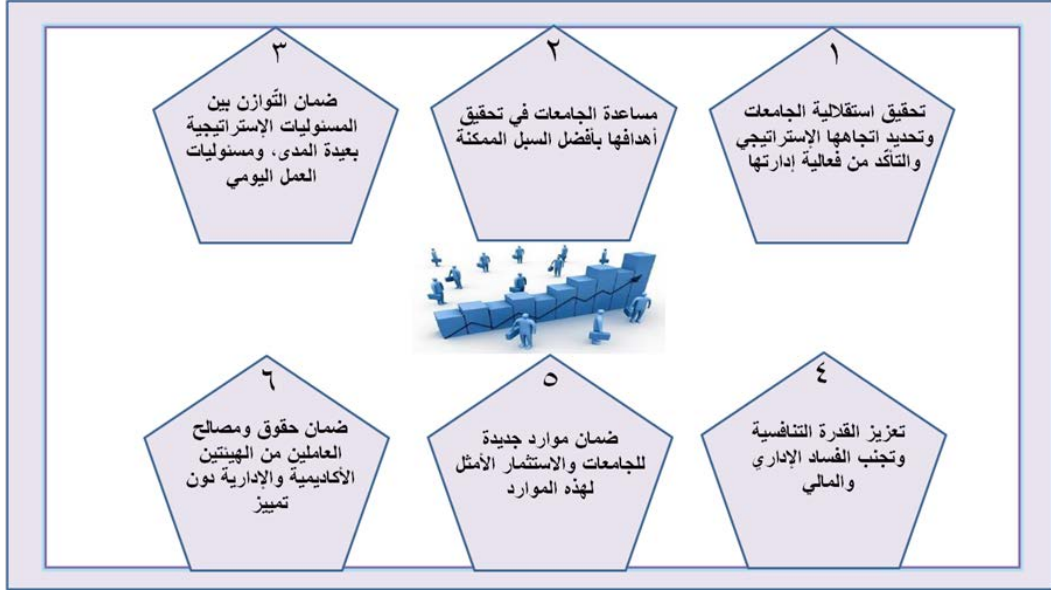


شكل (٤): خصائص الحوكمة



شكل (٥): فلسفة حوكمة الجامعات

أهمية وأهداف وفلسفة ومبادئ الحوكمة في الجامعات

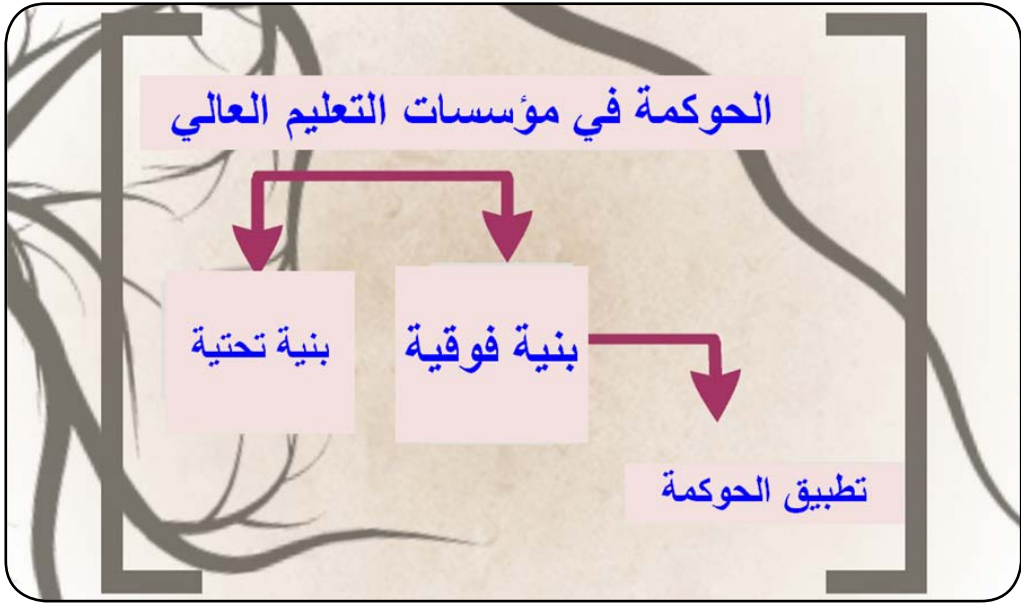


شكل (٦): أهمية الحوكمة للجامعات



شكل (٧): أهداف الحوكمة في الجامعات





شكل (٨): فلسفة الحوكمة في الجامعات



شكل (٩): مبادئ الحوكمة في الجامعات

## نماذج الحوكمة في الجامعات الأجنبية والعربية



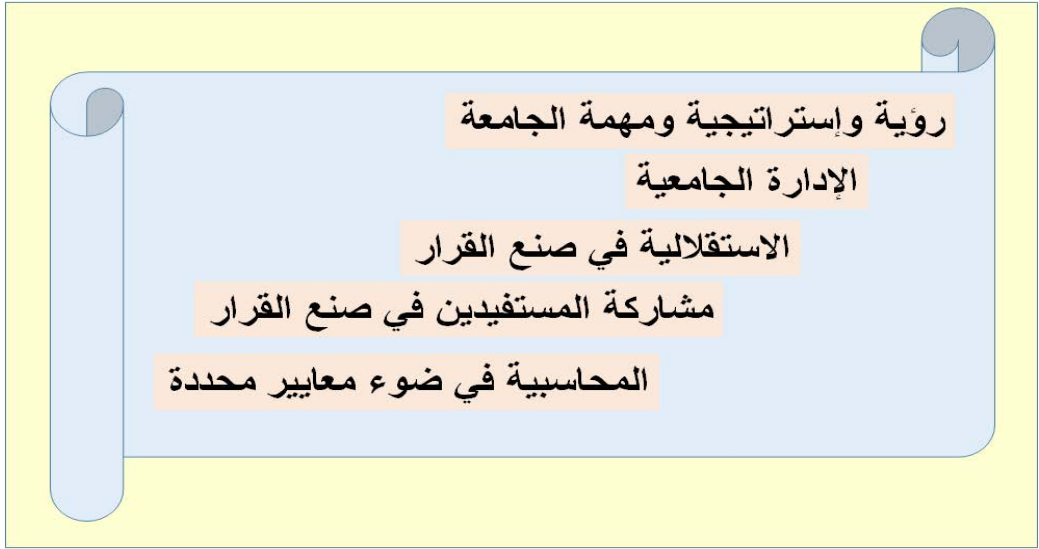
شكل (١٠): نماذج حوكمة الجامعات الأجنبية

وعلى ذلك يمكن القول أن الجامعات تحكم من خلال أحد النظم التالية:

- حوكمة المجلس الأحادي: يتم حكم الجامعة من خلال غرفة واحدة مسؤولة عن اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية على حد سواء، وتكمن قوة هذا النظام في أن معظم القرارات في الجامعات لها تأثيرات أكاديمية وإدارية.
- حوكمة المجلسين: نموذج شائع لحوكمة الجامعات ويصير من خلال مجلس شيوخ للأكاديميين، ومجلس محافظين للإداريين.
- حوكمة ثلاثية: يخول التشريع سلطة اتخاذ القرار لثلاث هيئات تشريعية مثل وجود مجلس إداري، مجلس شيوخ، مجلس جامعة.

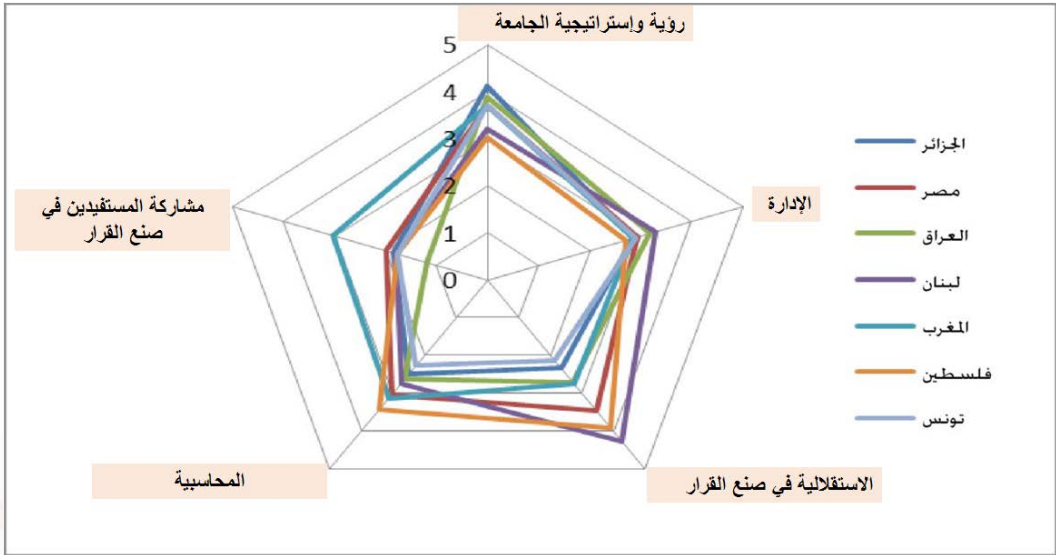
### الأبعاد الخمسة للحوكمة:

نظراً لأهمية الحوكمة، فإنه بدون وجود إدارة فعالة فإن إحداث تطوير داخل المؤسسة يكون محدوداً. وقد أوضحت أدريانا خاراميو، كبيرة إختصاصيين التعليم في البنك الدولي، أن الطلب على فهم ما تقوم به حوكمة التعليم العالي جاء من القيادات الجامعية والحكومية في مشروع شارك فيه عدة بلدان من بينها الجزائر، مصر، العراق، فلسطين، لبنان، تونس، المغرب، الجامعة الأمريكية في بيروت، وأضافت الباحثة في البنك الدولي الحاجة لقادة إداريين قادرين على تحمل المسؤولية، سواء كانوا في الجامعات أو الحكومات، وهذا ما أكدته كرمة الحسن، من الجامعة الأمريكية في بيروت، من أن الحوكمة أمر حاسم لأية مؤسسة ترغب في تحسين نتائج.



شكل (١١): الأبعاد الخمسة للحوكمة

وقد أسفر المشروع عن التوصل إلى منهج لقياس حوكمة الجامعات، وأن أحد التحديات الأولية كان اختلاف المقياس داخل البلدان وفيما بينها أيضًا، وذلك كما في شكل (١٢):



شكل (١٢): التباين بين الدول في تطبيق الأبعاد الخمسة لحوكمة الجامعات

## مؤشرات ومعايير تطبيق الحوكمة في جامعة الفيوم

مؤشرات تطبيق الحوكمة في جامعة الفيوم:



شكل (١٣): مؤشرات تطبيق الحوكمة في الجامعات في ضوء متطلبات معايير الجودة

معايير تطبيق الحوكمة في جامعة الفيوم:

أولاً: الركائز الأساسية للحوكمة

نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله وتحديد ركائزه التي يمكن إجمالها فيما يلي:



شكل (١٤): معايير الحوكمة

ثانياً: معايير الحوكمة

فيما يلي معايير الحوكمة ومؤشرات قياسها لضمان القدرة على تقوية المركز التنافسي لجامعة الفيوم، على المقياس الخماسي مع اعتبار (٥) الأعلى وتساوي ١٠٠٪، (١) الأقل وتساوي صفر٪.

المسئولية

يتحدد مفهوم المسئولية في مسئولية الأفراد عما يقومون به من أعمال ووجوب مساءلتهم عن أدائهم الوظيفي وما يصدر عنهم من سلوكيات وتصرفات.

م	مؤشرات القياس	مستويات القياس (١٠٠-صفر٪)				
		١	٢	٣	٤	٥
١	تطبيق القوانين وجميع اللوائح بشكل كامل ودقيق على الجميع.					
٢	الالتزام بالقرارات واللوائح والتعليمات التي تصدرها الجامعة وعدم مخالفتها.					
٣	الالتزام بالتوصيف الوظيفي للعاملين بالجامعة لتقليل المخاطر.					
٤	وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف المؤثرة في الأداء الجامعي.					
٥	حفظ حقوق العاملين بالجامعة لتحقيق الأمن الوظيفي لجميع الأطراف.					
٦	البعد الكامل عن الإضرار بالآخرين أو الاعتداء على حقوقهم.					
٧	تأكيد ثقافة العمل الجماعي لتحقيق الجودة والتميز في الأداء.					
٨	اتسام أعضاء المجالس الجامعية من الخارج بالخبرات الدقيقة والمتنوعة.					
٩	توظيف الميزانيات بفاعلية وفقاً لخطط التحسين والتطوير.					
١٠	التقويم المستمر للخطط والبرامج لزيادة قدرة الجامعة على المنافسة.					

### الشفافية

يشير مفهوم الشفافية إلى نشر المعايير الحاكمة لتطبيق التشريعات والسياسات واللوائح والنظم بما يكفل العدالة وحقوق المعنيين داخل المجتمع الجامعي.

م	مؤشرات القياس	مستويات القياس (١٠٠-صفر.%)				
		١	٢	٣	٤	٥
١	وضوح الآليات التي تستخدمها الجامعة في أدائها لتحقيق أهدافها.					
٢	تتوفر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة الجامعة.					
٣	وجود نظام للإعلام بالأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل بالجامعة.					
٤	إتاحة إيرادات الجامعة ونفقاتها للأطراف المعنية.					
٥	ضمان مراجعة الأداء المالي.					

### المساءلة والمحاسبية

يشير مفهوم المساءلة والمحاسبية إلى تطبيق القوانين واللوائح المتعلقة بالحقوق والواجبات على أفراد المجتمع الجامعي ومؤسساته ومعاينة المقصرين

م	مؤشرات القياس	مستويات القياس (١٠٠-صفر.%)				
		١	٢	٣	٤	٥
١	الالتزام بالهيكل الإدارية للتمكن من محاسبة الإدارة أمام المجتمع الجامعي.					
٢	خلق بيئة تنافسية قائمة على الشفافية والعدل والمساواة.					
٣	الالتزام بالمعاملة المتساوية بين الجميع وعدم التمييز.					
٤	مقاومة كافة أشكال الفساد داخل الجامعة والقضاء عليه.					
٥	تطبيق نظام للمساءلة للجميع على المستويين الفردي والجماعي.					
٦	التزام العاملين بقواعد العمل وإجراءات تقديم الخدمة.					
٧	الفصل بين الخاص والمصالح العامة ومنع إساءة استخدام السلطة.					

					اعتماد وحدات المراجعة الداخلية وتفعيل دور المراقبين وإدراكهم لدورهم.	٨
					ضمان وتفعيل دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي.	٩
					تكريس مفاهيم الديمقراطية والعدل والمساواة والمسئولية والشفافية.	١٠

### الإدارة الفعالة

يشير مفهوم الإدارة الفعالة إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة بما يكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث، لإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات.

م	مؤشرات القياس	مستويات القياس (١٠٠-صفر٪)				
		١	٢	٣	٤	٥
١	وجود نظام فعال للتنمية المهنية للعناصر البشرية لإنجاز العمل بفاعلية.					
٢	توفر بنية تكنولوجية عالية بجميع وحدات الجامعة.					
٣	تبني أسلوب فعال للقيادة على جميع المستويات الإدارية.					
٤	أداء العمل بطريقة صحيحة من أول خطوة.					
٥	بناء ثقافة تنظيمية للجودة لدى العاملين بالجامعة.					
٦	تبني مفاهيم الجودة والابتعاد عن الخوف من التغيير.					
٧	وجود خطة إستراتيجية للجامعة في ضوء مفهوم التنمية المستدامة.					
٨	وجود قواعد معلومات دقيقة لتحديد السياسة واتخاذ القرارات.					
٩	القضاء على العوائق التنظيمية بين العاملين في جميع وحدات الجامعة.					
١٠	ضرورة توافر أفكار جديدة ومعلومات حديثة.					
١١	تقويم أداء العاملين في ضوء أهداف واضحة ومحددة.					
١٢	وجود رؤية ورسالة لكل قطاع ووحدة وقسم علمي بالجامعة.					
١٣	تفعيل اللامركزية وتفويض السلطات كلما كان ذلك في صالح العمل.					
١٤	اعتماد أساليب تحقق الكفاءة الاقتصادية وزيادة الاستثمار.					
١٥	إعداد أدلة تنظيمية حديثة للإدارة لقطاعات الجامعة المختلفة.					

### المشاركة

يشير مفهوم المشاركة إلى إتاحة الفرصة لجميع الأطراف المعنية داخل المجتمع الجامعي لوضع خطط وقواعد العمل في مختلف المجالات بالجامعة.

م	مؤشرات القياس	مستويات القياس (١٠٠-صفر.%)				
		١	٢	٣	٤	٥
١	مشاركة أطراف من داخل وخارج الجامعة في صنع القرارات والسياسات.					
٢	مشاركة ممثلي منتسبي الجامعة والمستفيدين في وضع قواعد المساءلة.					
٣	المشاركة في تحمل المسئوليات الوطنية من قبل أركان المجتمع الجامعي.					
٤	مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية الإدارة والتقويم.					
٥	مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة.					



## مراحل تطبيق الحوكمة ومخرجاتها في جامعة الفيوم

### المرحلة الأولى: المراجعة والتشخيص

مرحلة مراجعة وتشخيص وتقييم الوضع الحالي للجامعة والتعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها، وتشمل:



شكل (١٥): مرحلة المراجعة والتشخيص عند تطبيق الحوكمة

ينتج عن تطبيق الحوكمة إعداد تقرير تشخيصي لتحديد الفجوات، ونقاط التطوير اللازمة، إذ يتم في هذه المرحلة توضيح معالم الحوكمة وجوانبها، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، وتوضيح مناهجها وأدواتها ورسائلها، والفرقة بين الحوكمة كثقافة وسلوك والالتزام، وبين الحوكمة كأساس للمعاملات النزهاء.

### المرحلة الثانية: بناء البنية الأساسية للحوكمة



شكل (١٦): البنية الأساسية للحوكمة



شكل (١٧): المراحل الأخرى للحوكمة

إن وجود وحدة تنظيمية وإدارية أو مراقب للحوكمة داخل الهيكل الإداري والبنيان التنظيمي للجامعة سوف يساعد على حسن أداء وظيفة الرقابة في الحوكمة، إذ تحتاج إلى جهاز رقابة داخلي تكون مهمته مراقبة تنفيذ قيم الحوكمة، والحوكمة الصالحة هي الإطار المتكامل لخلق التوازن المنشود داخل الجامعة.



شكل (١٨): مخرجات الحوكمة المؤسسات الجامعية

قضايا ومعوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الفيوم



شكل (١٩): القضايا التي تحيط بمبادئ حوكمة المؤسسات

شكل (٢٠): معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات

## المصادر

أدرينا جارا ميلو (٢٠١٣). مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير: ١٠٠ جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تمهد الطريق مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي، PDF.

[http://www.cmimarseille.org/highereducations/docs/Benchmarking\\_Governance\\_100\\_Universities\\_Book\\_Arabic.pdf](http://www.cmimarseille.org/highereducations/docs/Benchmarking_Governance_100_Universities_Book_Arabic.pdf)

اليزابيث باكنر (٢٠١٣): الحوكمة: أبعاد خمسة لأداء جامعي أفضل في العالم العربي، الفنار للإعلام، متوفر في:

<https://www.al-fanarmedia.org/ar/2013/09/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A3%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AF-%D8%AE%D9%85%D8%B3%D8%A9-%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D9%8A-%D8%A3%D9%81%D8%B6%D9%84-%D9%81%D9%8A/>

باربارا إيشينجر، لاو جورجيسين (٢٠١٠). مراجعات لسياسات التعليم العالي في مصر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/ البنك الدولي.

<http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/44913775.pdf>

شفيق عبد الحافظ الرزاز، وسام عبد الرزاق (٢٠١٦). دور الحوكمة في الاصلاح الاداري، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، وزارة الصناعة والمعادن، العراق.

<https://hrdiscussion.com/hr116323.html>

طلال ناظم الزهيري: الحوكمة الالكترونية والحكومة الالكترونية، مدونة د. طلال ناظم الزهيري للبحوث والدراسات والمقالات في مجال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات (٢ أبريل ٢٠١٩). متوفر في:

<https://drtazuhairi.blogspot.com/2016/03/blog-post.html>

عبد الله سرور القرشي (٢٠١٧): حوكمة مؤسسات التعليم العالي، مدونة عبد الله سرور القرشي (الخميس، ٢٥ مايو، ٢٠١٧).

[http://academy-alqurashi.blogspot.com/2017/05/blog-post\\_27.html](http://academy-alqurashi.blogspot.com/2017/05/blog-post_27.html)

علي بن محمد السوادي (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة كمدخل لاعتماد الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية، كلية التربية، قسم الادارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

<http://dr-alameri.com/?paged=11>

منال بنت عبد العزيز بن علي العريني (٢٠١٤). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، الأردن، عدد يونيو، ص ص ١١٤-١٤٨.

<https://search.mandumah.com/Record/843353>

ياسمين الخضري (٢٠١٤). دليل تقييم الحوكمة الرشيدة في القطاعات الخدمية، مركز المعلومات ودعم القرار، مجلس الوزراء، القاهرة -جمهورية مصر العربية.

<http://www.socialcontract.gov.eg/Arabic/publicationCategory/publication/publication-details/109>

يعقوب عادل ناصر الدين (٢٠١٢). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. ملف PDF.

[http://www.yacoubnasereddin.com/site\\_media/media\\_downloads/11.pdf](http://www.yacoubnasereddin.com/site_media/media_downloads/11.pdf)

