**المعيار الثانى**

**القيادة والحوكمة**

**إعداد**

**رئيس المعيار**

**أ . د / منال أحمد أمين**

**( 2016 – 2017 )**

**القيادة والحوكمة**

**المحتويات**

* **نبذة عن الكلية**
* **رؤية ورسالة الكلية**
* **رؤية ورسالة وحدة ضمان الجودة**
* **معايير الاعتماد**

**القيادة والحوكمة**

**القيادةLeader ship :**

* **ما هى القيادة**
* **مهارات القيادة**
* **أهمية القيادة**
* **صفات القيادة**
* **أدوار القيادة**
* **أنواع القيادة**

**الحوكمة** **Governance:**

* **مفهوم الحوكمة**
* **تعريف الحوكمة**
* **أهمية الحوكمة**
* **أهداف الحوكمة**
* **سمات الحوكمة**
* **ركائز الحوكمة**
* **حوكمة الجامعات**
* **مؤشرات معيار القيادة والحوكمة**

**كلية التربية الرياضية**

**نبذة عن الكلية :**

صدر القرار الجمهورى رقم ( 87 ) فى عام 1982 ليكون إيذاناً ببدء الدراسة فى كلية التربية الرياضية كأحد كليات جامعة المنيا التى صدر بها القرار ( 93 ) لسنة 1976 لتكون جامعة مستقلة عن جامعة أسيوط بخمس كليات هى ( التربية ، الزراعة ، الأداب ، العلوم ، الهندسة ) ومن ثم فالكلية من أقدم كليالت الجامعة وأيضاً من أقدم كليات التربية الرياضية فى جمهورية مصر العربية حيث أن ترتيبها هو الرابع على كليات التربية الرياضية فى مصر ، هذا وقد جاءت بدايتها قوية عبر جيل متميز من المؤسسين انطلقوا منها بعد ذلك للعمل كقيادات جامعية فى داخل مصر وخارجها .

**تتضمن الكلية عدد من المبانى وهى كالأتى :**

1. مبنى إدارى كبير يحتوى على خمسة أدوار وقاعات تدريسية ومعامل ووحدات ومكاتب .
2. مبنى إدارى صغير يحتوى على أربعة أدوار يتضمن مكاتب لأعضاء هيئة التدريس .
3. عدد ( 4 ) قاعات تدريس كبيرة .
4. عدد ( 12) ملعب فرعى " ترتان – بلاط – ترابى " .
5. مجمع صالات البنين عدد ( 4 ) صالات ومكاتب ودورات مياه .
6. مجمع صالات البنات عدد ( 2 ) صالة كبيرة ودورات مياه .
7. مجمع الاسكواش .
8. صالة مغطاه كبيرة .
9. حمام سباحة .

**تتكون الكلية من ( 12 ) قسماً علمياً وهما :**

1. قسم ( ألعاب القوى ) ويرمز له بالرمز ( أ - ق)
2. قسم ( التمرينات والجمباز والتعبير الحركى ) ويرمز له بالرمز ( ت – ح )
3. قسم ( الرياضات المائية ) ويرمز له بالرمز( ر- م )
4. قسم ( الرياضات الجماعية وألعاب المضرب ) ويرمز له بالرمز( ر - ج )
5. قسم ( المنازلات والرياضات الفردية ) ويرمز له بالرمز( م - ف)
6. قسم ( الإدارة الرياضية ) ويرمز له بالرمز( د – ر)
7. قسم ( المناهج وطرق تدريس التربية الرياضية ) ويرمز له بالرمز( م – ت )
8. قسم ( الترويح الرياضى ) ويرمز له بالرمز( ت - ر)
9. قسم ( علوم الصحة الرياضية ) ويرمز له بالرمز( ع – ص )
10. قسم ( العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية والرياضية ) ويرمز له بالرمز( ع – ن )
11. قسم ( التدريب الرياضى ) ويرمز له بالرمز( ت – ر )
12. قسم ( علوم الحركة ) ويرمز له بالرمز( ع – ح )

* عدد أعضاء هيئة التدريس بالكلية (12) أستاذ متفرغ ، (26) أستاذ ، (27) أستاذ مساعد ، (41) مدرس ،(106) الأجمالى الكلى .
* عدد أعضاء الجهاز المعاون بالكلية (31) مدرس مساعد ، (20) معيد ، (51) الأجمال الكلى .
* عدد الإداريين بالمؤسسة التعليمية بالكلية (3) الوحدة العلاجية ،(9) شئون طلاب ، (9) شئون العاملين ، (6) شئون الدراسات العليا ، (1) البوابة الالكترونية ، (1) المشتريات ، (1) الحاسب الألى ، (1) المجلة العلمية ، (3) سكرتارية الوكيل ، (3) سكرتارية العميد ، (5) رعاية الطلاب ، (1) أمين الكلية ، (5) المكتبات ، (7) المخازن ، (2) الصيانة ، (2) الخزينة ، (1) القيد والحفظ ، (1) الشئون العاملة ، (20) العمال والفنيين ،(81) الأجمالى الكلى .
* عدد طلاب الدراسات العليا بالمؤسسة التعليمية بالكلية (81) مرحلة الدبلوم مقيدين ، (60) مرحلة الدبلوم ممنوحين ، (318) مرحلة الماجستير مقيدين ،(144) مرحلة الماجستير ممنوحين ، (83) مرحلة الدكتوراه مقيدين ، (58) مرحلة الدكتوراه ممنوحين ، (482) الأجمالى الكلى مقيدين ، (262) الأجمال الكلى ممنوحين .
* عدد طلاب المؤسسة التعليمية للعام الجامعى 2015 / 2016 بالكلية (786) الفرقة الأولى ، (767) الفرقة الثانية ، (525) الفرقة الثالثة ، (377) الفرقة الرابعة ، (2452) الأجمالى الكلى .

**القيادة الأكاديمية للكلية :**

|  |  |
| --- | --- |
| **القيــــــــــــــــــــــــــــــــــــادة** | **الاســـــــــــــــــــــــــــم** |
| **عميد الكلية** | أ . د / محسن على على أبو النور |
| **وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب** | أ .د / هانئ حسن كامل |
| **وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث** | أ . د / طارق صلاح فضلى |
| **وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة** | أ. د / عثمان مصطفى عثمان |
| **مدير وحدة ضمان الجودة** | د/ ياسر عبد الرشيد سيد |

**رؤية ورسالة الكلية**

**رؤية الكلية Vision:**

تسعى كلية التربية الرياضية . جامعة المنيا أن تحتل مكانه مرموقة بين مؤسسات التعليم الجامعى على المستوى المحلى والإقليمى من خلال تخريج كوادر علمية متميزة وبحث علمى متطور لخدمة المجتمع وتنمية البيئة ومواكبة التقدم العلمى .

**رسالة الكلية Mission:**

إعداد الكوادر المهنة وتزويدها بالمعرفة والمهارات المتميزة المؤهلة للمنافسة فى سوق العمل المحلى والإقليمى فى مجالات ( تدريس التربية الرياضية – التدريب الرياضى فى الرياضات المختلفة – الإدارة الرياضية والترويح – علم النفس – علوم الصحة ) والارتقاء بمستوى البحث العلمى الذى يلبى إحتياجات المجتمع ويساهم فى التنمية والبيئة .

**القيم Values :**

1. الإلتزام المهنى .
2. الإنجاز المهنى .
3. التعاون والعمل بروح الفريق .
4. العدالة والمساواه .
5. المصداقية والشفافية .

**رؤية ورسالة وحدة ضمان الجودة**

**رؤية وحدة ضمان الجودة :**

الارتقاء بمستوى الأداء بالكلية والتحسين المستمر ، ورفع كفاءة القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع وتنمية البيئة بما يتفق مع المعايير القياسية لجودة التعليم بهدف الحصول على الاعتماد وكسب ثقة ورضا المستفيدين .

**رسالة وحدة ضمان الجودة :**

تسعى وحدة ضمان الجودة إلى نشر ثقافة الجودة وتحقيق وتقييم جودة الأداء المؤسسى والفاعلية التعليمية فى كافة الأنشطة التى تقدمها الكلية فى ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بما يتفق مع رؤية ورسالة الكلية ويحقق استراتيجية الجامعة والارتقاء بخريجى الكلية إلى مستوى الكفاءة والتميز والقدرة التنافسية محلياً وإقليمياً وكسب ثقة ورضا المستفيدين بهدف تحقيق الجودة الشاملة والحصول على الاعتماد .

**الغايات والأهداف Goals & Objectives**

**الغاية الأولي :**

ترسيخ ثقافة ضمان الجودة تأهيلاً للإعتماد .

**الأهداف :**

* نشر الوعى بأهمية ضمان الجودة تأهيلاً للإعتماد.
* وضع نظام للتقويم المؤسسي وادارة الجودة داخل الكلية .
* التقدم للحصول على الإعتماد .

**الغاية الثانية :**

تحقيق كفاءة وفعالية القدرة المؤسسية .

**الأهداف :**

* ميكنة الخدمات المقدمة وتفعيل الإدارة الإلكترونية.
* دعم الخطة الإستراتيجة والتنفيذية للكلية .
* تطوير الهيكل التنظيمى والوظيفى والإدارى .
* وضع نظام للممارسات الأخلاقية والمهنية بالكلية .
* إنشاء وتفعيل وحدة للتخطيط الإستراتيجى .
* تفعيل دور وحدة إدارة الأزمات والكوارث.
* تفعيل دور وحدة التقويم ونظم الإمتحانات.
* تفعيل دور وحدة الخدمات الإلكترونية.
* تفعيل دور وحدة متابعة الخريجين.
* إنشاء وتفعيل وحدة للتدريب والتطوير.

**الغاية الثالثة :**

تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية **.**

**الأهداف :**

* رفع كفاءة القيادات والكوادر الأكاديمية والإدارية .
* رفع كفاءة وتنمية قدرات ومهارات أعضاء الهيئة التدريسية والمعاونة .
* تحسين مستوى أداء الجهاز الوظيفى والإدارى.
* رفع كفاءة الخريج لمقابلة إحتياجات سوق العمل المتغير.

**الغاية الرابعة :**

التطوير المستدام للعملية التعليمية .

**الأهداف :**

* الممارسة التطبيقية للمعايير الأكاديمية (NARS) .
* تطوير البرامج الآكاديمية الحالية (بكالوريوس/ دراسات عليا) دورياً وإستحداث برامج جديدة .
* توفير بيئة تعليمية جاذبة.
* تحديث أساليب وإستراتيجيات التدريس والتعلم .
* تحديث مصادر التعليم والتعلم .
* تطوير برامج التدريب الميدانى .
* إقرار سياسات واضحة للتعامل مع مشكلات التعليم .
* تحقيق نظام موضوعى لتقويم الطلاب وإدارة الإمتحانات .
* تعزيز وتطوير الدعم والخدمات التعليمية المقدمة للطلاب .

**الغاية الخامسة :**

التطوير المستدام للدراسات العليا والبحث العلمى .

**الأهداف :**

* تطوير نظم وسياسات وبرامج الدراسات العليا .
* تطوير أنشطة البحث العلمي وتسويقها .
* تنمية الموارد المالية والتسهيلات المادية للبحث العلمي .
* زيادة الإنتاجية البحثية .

**الغاية السادسة :**

تفعيل وتحسين أنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة .

**الأهداف :**

* إنشاء وتفعيل الوحدات ذات الطابع الخاص لخدمة المجتمع .
* وضع خطة معتمدة لخدمة المجتمع وتلبية إحتياجاته .
* تحسين وتفعيل المشاركات والخدمات المجتمعية **.**

**معايير الاعتماد**

تتمحور عملية تقويم واعتماد كليات ومعاهد التعليم العالى فى جمهورية مصر العربية التى أصدرتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم واإعتماد ( الإصدار الثالث – يوليو 2015 ) حول مجموعة من المعايير عددها 12 معياراً ولكل منها عدد من المؤشرات وهى كالتالى :

معيار 1 : التخطيط الإستراتيجى .

معيار 2 : القيادة والحوكمة .

معيار 3 : إدارة الجودة والتطوير .

معيار 4 : أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة .

معيار 5 : الجهاز الإدارى .

معيار 6 : الموارد المالية والمادية .

معيار 7 : المعايير الأكاديمية والبرامج التعليمية .

معيار 8 : التدريس والتعلم .

معيار 9 : الطلاب والخريجون .

معيار 10 : البحث العلمى والأنشطة العلمية .

معيار 11 : الدراسات العليا .

معيار 12 : المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة .

**القيادة والحوكمة**

**القيادةLeader ship**

**ما هى القيادة :**

القيادة هى محاولة التأثير في الناس المحيطين بالقائد ومحاولة توجيههم لإنجاز الهدف المطلوب،عند المبادرة بتنظيم مجموعة من الاقارب او الاصدقاء لانجاز هدف معين مثل عمل تطوعي او تجهيز لرحلة مدرسية في مثل هذه الحالات لابد من وجود قائد لهذه المجموعة والقيادي الفعال لابد من تحقيق الهدف المرجو ولابد ان يتحلى القيادى بصفات القيادة الفعالة، وأن يتعرف القيادى على الأنماط المختلفة للقيادة وكيف ومتى تطبق كل منها .

**مهارات القيادة:**

* التأثير في الناس وإلزامهم بتحقيق أهدافهم.
* القدرة على التأثير والتحفيز للوصول إلى الأهداف.

**أهمية القيادة :**

* توحد الجهود لتحقيق الأهداف.
* القضاء على مشكلات العمل .
* تطوير الأفراد وتحفيزهم.
* الإلمام بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
* الإلمام بالقوانين المنظمة للعمل.
* اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
* اتخاذ القرارات الدقيقة في المواقف العاجلة .
* الثقة في النفس .
* تجنب الإندفاع والتهور.
* تحسين بيئة العمل .
* الإلتزام فهو قدوة لمرؤوسيه.
* سعة الصدر ومواجهة المواقف الصعبة.
* العدالة في المعاملة.
* الابتعاد عن الأنانية .

**صفات القيادة:**

* الشعور بأهمية الرسالة:  الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد.
* الشخصية القوية : القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام.
* الإخلاص : ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة.
* النضج والآراء الجيدة:  شعور مشترك، براعة وذوق، والتمييز بين المهم وغير المهم.
* الطاقة والنشاط: الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة.
* الحزم : الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.
* التضحية : يضحي برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام.
* مهارات الاتصال والتخاطب : فصاحة اللسان وقوة التعبير.
* القدرات الإدارية:  القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء .

**أدوار القيادة :**

من الأدوار التي يقوم بها القائد المعلم ، القائد مستشارا ، القائد قاضيا، والقائد متحدثا باسم.

1. **القائد المعلم :**

يجب على جميع المديرين أن ينجزوا دور القيادة التعليمي. ويؤدي المديرون هذا الدور بتعليم المرؤوسين مهارات الوظيفة، وكذلك السلوك المقبول والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة. كما يحقق المديرون كثيرا من السلوك التعليمي من خلال تنفيذ عملهم اليومي الخاص بهم. إن عاداتهم في العمل، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وتصرفاتهم، تعد نموذجا لكل من يلاحظهم.

1. **القائد مستشارا :**

إن الدور القيادي الثاني الذي يلعبه المدير هو المستشار. ويتضمن هذا الدور قيام المدير بالإصغاء، وتقديم النصيحة، ومنع حدوث المشكلات بين المرؤوسين، والقيام بحلها في حال حدوثها. إن دور القائد مستشارا لا يعني أن يقوم بحل جميع مشكلات المرؤوسين، إنما يعني تقديم المساعدة في تحديد المشكلة الرئيسة، والبحث عن الحلول الممكنة.

1. **القائد قاضيا :**

* يشمل دور القائد كقاض تقييم أداء المرؤوسين، وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات، وتسوية النزاعات، وإقامة العدل.
* تقييم الأداء يتطلب من المدير معرفة المعايير التي تستخدم في قياس المخرجات.
* وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات، فيرتبط بالاتصال والتدريب، لذلك يجب إبلاغ المرؤوسين، واطلاعهم على التعليمات والإرشادات الموجودة، وكيف تطبق على ظروفهم المحددة.
* أما وظيفة تسوية النزاعات، فتتطلب ممارسة اللباقة والاهتمام بحل الخلافات.
* وأما إقامة العدل فيتضمن إعطاء المكافآت والامتيازات لمن يستحقها، وكذلك فرض العقوبات المناسبة إذا لزم الأمر.

1. **القائد متحدثا باسم :**

يعمل القادة ناطقين باسم المرؤوسين عندما يقومون بنقل اقتراحاتهم، واهتماماتهم، ووجهات نظرهم إلى المسؤولين الأعلى، أي القيام بتمثيل وجهة نظر المرؤوس للجهات العليا في الإدارة.

**أنواع القيادة :**

يمكن تصنيف القيادة في مجموعتين، حسب سلوك القائد، وحسب [الهيكل التنظيمي](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D9%83%D9%84_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A): أهمية القيادة في تغير سلوكيات الأفراد وتنمية قدرتهم العملية.

* **فحسب سلوك القائد تقسم القيادة إلى:**

1. **القيادة الأتوقراطية :**

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية، أو القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية) ، يعتمد هذا القائد على السلطة الرسمية المخولة له بموجب القوانين والأنظمة، ويميل القادة الذي يستخدمونه إلى حصر السلطة فيهم، والانفراد في عملية اتخاذ القرارات، ووضع الخطط والسياسات دون مشاركة المرؤوسين في ذلك، ويتم عمل الجماعة بمشاركة القائد وتوجيهه المباشر، وغالبا ما يكون سبب ذلك عدم ثقة القائد بإمكانات المرؤوسين في اتخاذ القرار المناسب. وإذا أطيع القائد الأوتوقراطي المتسلط، فإن ذلك يتم تجنبا للعقاب الذي قد يفرضه على المسؤولين. ويركز هذا النوع من القادة على المهام المطلوبة، وعلى إنتاجية الجماعة، دون الاهتمام بمشاكل العاملين، ومعنوياتهم. ويتم أداء العمل بكفاءة عالية في الفترات الأولى أكثر منه في ظل القيادة الديمقراطية. كما أن الإنجاز يستمر في مستواه العادي بحضور القائد، ولكنه يقل عن ذلك في حال غيابه.

**يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القيادة الأوتوقراطية:**

* الأوتوقراطي العنيد المتشدد والمتمسك بتطبيق القوانين والتعليمات.
* hلأوتوقراطي الخير الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابيةمن خلال الثواب والعقاب البسيط كي يضمن طاعة مرؤوسيه له.
* الأوتوقراطي المناور الذي يوهم مرؤوسيه بأنه يشركهم في اتخاذ القرار، والذي يكون في الواقع قد انفرد باتخاذه. وهذا النوع من القيادة الأوتوقراطية المتسلطة يتمثل في الإدارة التقليدية بكل مواصفاتها.

1. **القيادة الديمقراطية:**

يعتمد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته، وليس على السلطة الرسمية المخولة له. ويعد الأسلوب الديمقراطي في القيادة معاكسا للأسلوب الأوتوقراطي المتسلط. فهو يعتمد أولا على تطوير العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والأفراد، من خلال إشباع حاجاتهم والاهتمام بهم، والاعتراف بأهمية دورهم في المؤسسة.

كما يركز هذا النوع أيضا على مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل التي يواجهونها، وبحثها، وفي اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم، ويؤمن القائد الديموقراطي، بإمكانيات مرؤوسيه وقدرتهم على اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم، ويزمن القائد الديمقراطي بدعم جماعات العمل وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون.

تتبع هذه القيادة أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق، والاهتمام بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم، وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، ولهذا فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعير أفكارهم الاهتمام اللازم، ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون، وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة.

1. **القيادة الحرة :**

يختلف هذا الأسلوب في القيادة عن كل من الأسلوبين السابقين، وتسمى أيضا بقيادة "عدم التدخل" وأيضا " القيادة التساهلية " فالقائد الذي يستخدم هذا الأسلوب في القيادة لا يؤدي في حقيقة الأمر أي عمل يذكر، فهو يقوم فقط بإخبار المرؤوسين بالهدف المطلوب تحقيقه، ثم يتركهم يفعلون ما يشاؤون دون لتدخل فيهم، سواء أتعاونوا أم لم يتعاونوا، يعملون أو لا يعملون، فهذا شأن خاص بهم. ولا يشترك القائد بموجب هذا الأسلوب في تنظيم شؤون المرؤوسين، أوالتنسيق بينهم .

ويغلب على هذا النوع من القيادة عمومية التعليمات وعدم الاستقرار، وإهمال معظم جوانب النشاط، هذا بالإضافة إلى إضاعة الكثير من الوقت وازدواج الجهد وأيضا تضارب في الأعمال. وهذه القيادة من أسوء أنواعها لأنها تؤذي في الكثير من الأحوال لعدم تحقيق الأهداف المرادة، وتدفع العامليين للتسيب الوظيفي مما يؤدي للأتكالية في العمل والتخبط وعدم القدرة على ايجاد التنسيق بين الفروع المختلفة والخلاصة النهائية فشل أي مشروع قائم على هذه القيادة •

1. **القيادة الموقفية :**

يشير هذا الأسلوب من القيادة عندما يستوجب على مدير المنظمة ضبط أو تغيير أسلوبه ليتناسب مع مستوى التنمية لمن يحاول التأثير عليهم، النمط والأسلوب قد يتغير لتستمر تلبية حاجات الآخرين في المنظمة استنادا إلى الوضع أو الحالة. وأن القائد الذي يصلح في موقف معين قد لا يصلح في موقف أخر.

1. **القيادة التبادلية :**

ويتميز هذا الأسلوب بلعب الأدوار القيادية بالتناوب بين الرئيس والمرؤس تارة يكون الرئيس عضوا في فريق العمل أو المنظمة ويكون أحد الأعضاء رئيسا، وهي القيادة المبنية بالأخص على علاقة التبادل الاقتصادي كما هو الحال في الاتحاد الأوروبي فمنصب الرئاسة منصب دوري بالانتخاب، وهذه القيادة تنمي الدافعية نحو الإنجاز والإبداع والأبتكار لتحقيق المستحيل للوصول إلى هذه الجائزة منصب الرئاسة .

**الحوكمة** **Governance**

**مفهوم الحوكمة :**

ظهرت فى الآونة الأخيرة العديد من الأتجاهات الحديثة فى مجال إدارة الهيئات والمؤسسات الرياضية المختلفة ، وهذه الاتجاهات كانت غريبة على المجتمعات ثم أخذت فى التطور والنمو بعد ذلك ومن هذه الاتجاهات الحوكمة .

مصطلح الحوكمة يشير إلى مجموعة من القواعد والمبادئ التى يتم من خلالها إدارة الهيئات والمؤسسات داخلياً بهدف حماية المصالح وتحقيق الأهداف المرجوة .

وتهدف الحوكمة إلى وضع قواعد وضوابط تعمل على تحقيق الشفافية والعدالة والمساواه والتأكيد على أهمية تحقيق الحماية للأعضاء المشاركة فى الأداء

**تعريف الحوكمة:**

الحوكمة governance هى النظام الذى يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية .

هى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التى تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز فى الأداء عن طريق أختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة ، وبذلك فإنها تعنى النظام أى وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التى تؤثر فى الأداء ، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولين .

الحوكمة governance عبارة عن نظام من الأنظمة يستخدم للرقابة على الشركات ومجالس الإدارة والأعضاء .

**أهمية الحوكمة :**

تعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن العمل داخل المؤسسات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها ولضمان تحقيق أهدافها وتظهر أهمية حوكمة المؤسسات فى الأتى :

1. محاربة " الأنحراف – التخلف – الفساد " .
2. ضمان الحيادية والشفافية .
3. تحقيق السلامة وأخلاقيات المهنة .
4. تحقيق الاستقامة ومنع الإنحراف .
5. تقليل الأخطاء والقصور فى أداء المهام بالمؤسسة.

**أهداف الحوكمة :**

تسعى الحوكمة إلى منع التلاعب والتحريف والخداع وتخفيض الأثر السلبى للإدارة وذلك من خلال آليات لتحقيق إحكام الرقابة والسيطرة على الأداء داخل المؤسسات وتحقيق مصالح كافة الأطراف ، والحوكمة الجيدة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

1. تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات .
2. تحسين عملية صنع القرار .
3. تحسين مصداقية المؤسسات .
4. تحسين درجة الوضوح والشفافية .
5. إدخال الإعتبارات الأخلاقية .

**سمات الحوكمة :**

1- المشاركة

2- سيادة القانون

3- الشفافية

4- التوافق

5- العدل والشمولية

6- الكفاءة والفعالية

7- المساءلة والمحاسبة

8- الرؤية الاستراتيجية

9- الاستجابة

**1- المشاركة :**

تعتبر المشاركة حجر الأساس فى الحوكمة الرشيدة ، وتعنى مشاركة جميع الأطراف المعنية فى عملية صنع القرارات وتستند المشاركة الواسعة على حرية التعبير كما تعتمد على تنمية القدرة على المشاركة البناءة .

**2- سيادة القانون :**

الإلتزام بسيادة القانون والتحقق من عدالة الإطار القانونى المطبق فى المؤسسة وعدم تحيزه وتوخى الحياد فى تنفيذه .

**3- الشفافية :**

تتأسس الشفافية على حرية تدفق المعلومات فيجب أن تكون المعلومات متاحة بصورة مباشرة ، وأن المعلومات الكافية يتم تجهيزها بشكل مفهوم والأفصاح عنها فى أجهزة الإعلام والإعلانات الصادرة عن المؤسسة

**4- التوافق :**

تتفاوت وجهات النظر بين الأفراد والأقسام وتتطلب الحوكمة الرشيدة توافق واسع فى التعامل مع المصالح المختلفة بما يحقق مصلحة لجميع الفئات المختلفة .

**5- العدل والشمولية :**

وجود نظام عادل يعتمد على ضمان أن جميع الأطراف المعنية شركاء وأنهم ليسوا بعيدين أو محيدين عن المسيرة .

**6- الكفاءة والفعالية :**

تعنى أن المؤسسات التعليمية والعمليات موجه لتحقيق احتياجات المجتمع باستخدام أمثل للموارد المتاحة ، أما الكفاءة فى منظور الحوكمة فتعنى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

7- **المساءلة والمحاسبة :**

المساءلة هى عامل مهم ومؤثر فى الحوكمة الرشيدة ، ومن يحاسب الآخر يعتمد على القرارات المتخذة وما هى الجهة المتأثرة بتلك القرارات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الشفافية ووجود سيادة قانون .

**8- الرؤية الاستراتيجية :**

يجب أن تمتلك المؤسسة منظوراً عريضاً وطويل الأجل فيما يتعلق بالحكم الرشيد لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية .

**9- الاستجابة :**

يجب أن تسعى المؤسسة وتوجه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المصلحة .

وهذه السمات تترابط ويعزز بعضها البعض بحيث لا يمكن أن يواجد أى منها بمفرده فإمكانية الحصول على المعلومات تعنى مزيداً من الشفافية ، ومزيداً من المشاركة ، ومزيداً من فاعلية صناعة القرار .

**ركائز الحوكمة :**

على الرغم من أن مفهوم الحوكمة هو مفهوماً رقابياً إلا أنه يرتكز بشكل أساسى على قواعد سلوكية وأخلاقية حيث يعتبر الجانب السلوكي جانباً أصيلاً فى المفهوم الشامل للحوكمة

أن السلوك الأخلاقى يجب أن يمثل ثقافة عامة فى المؤسسة أو المنظمة وأن تتضمن رسالة تلك المؤسسة أو المنظمة معايير أخلاقية تعكس بيئة الثقافة التى تعمل فيها .

أن القيم الأخلاقية هى التى يجب أن تقود أو تحكم أنشطة المؤسسة المختلفة ، كما يجب أن تنعكس تلك القيم على نظم الرقابة وعمليات إدارة المخاطر .

**أن الحوكمة ترتكز على ( 5 ) ركائز أساسية :**

1. السلوك الأخلاقى للعاملين والإدارة .
2. ممارسة جيدة للإدارة .
3. توافر مبادئ أساسية تحكم الأداء وتوجهه .
4. كفاءة وتميز العاملين بالمؤسسة .
5. توافر بيئة رقابية جيدة .

**حوكمة الجامعات :-**

تزايد الاهتمام فى السنوات الاخيرة بموضوع الحوكمة فى مؤسسات التعليم العالى , التعريف المتداول للحوكمة مبنى على الأليات والطرق التى تستخدمها مؤسسات التعليم العالى لتحديد أهدافها ولتطبيق هذه الأهداف , ولإدارة المؤسسات فيما يتعلق بالبرامج الاكاديمية والحياة الاجتماعية والشئون المالية وشئون أعضاء هيئة التدريس والعاملين 0

إن تطوير قطاع التعليم العالى لا يكتمل فى غياب حوكمة رشيدة لمؤسساته وفى ظل افتقارللمساءلة والشفافية , اذ أن المقصود بالحوكمة الرشيدة لا يتعلق بإدارة الجامعات فحسب بل بوضع معايير وأليات حاكمة لاداء كل الأطراف من خلال :

1. تطبيق الشفافية .
2. سياسة الافصاح عن المعلومات .
3. أسلوب لقياس الاداء ومحاسبة المسؤلين .
4. مشاركة الاطراف المعنية فى عملية الادارة والتقييم .

لذا تعبير الجامعات من المؤسسات الرئيسية والحساسة والتى يجب أن تقوم السباقة فى تطبيق متطلبات الحوكمة , ولقد برهنت العديد من الدراسات والتجارب فى العالم ان الحوكمة الرشيدة فى مؤسسات التعليم العالى خطوة ضرورية تجاه نوعية التعليم العالى وأحد العناصر الاساسية التى تؤدى إلى تحسين المخرجات التعليمية , ضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الاصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء فى ظل تراجع التمويل الحكومى وتنامى الطلب المجتمعى على التعليم العالى .

تتلخص هذه السياسة فى ضرورة تشجيع التنوع فى نظم التعليم العالى وبرامجه بما فى ذلك التوجه نحو التوسع فى إنشاء مؤسسات تعليم خاصة تتكامل مع منظومة التعليم العالى، ووضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الحكومية على تنويع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلاب فى بعض الرسوم الدراسية وإنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص المحلى والجامعات الاجنبية والبحث فى إنشاء وحدات خدمية لتوفير دخل إضافى ، وربط تخصيص التمويل الحكومى بمعدلات الاداء وفى نفس الوقت إعادة صياغة الدور الحكومى فى دعم نظم التعليم العالى وبرامجه ، فى ظل معطيات الوضع الراهن والتغييرات المتوقعة فى مناخ التعليم العالى ، مع ضرورة تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية بالجامعات للتفاعل مع إليات تدوير التعليم العالى وعولمة أنشطته بالإضافة إلى وضع حزمة متكاملة مع السياسات توجه أساسا لإعطاء أولوية لمعيارى جودة خدمات التعليم العالى وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع .

**مؤشرات معيار القيادة والحوكمة :**

1. **المؤشر الأول** : القيادات الأكاديمية والإدارية مختارة وفقاً لمعايير موضوعية ومعلنه وآليات ذات شفافية تحقق تكافؤ الفرص وتداول السلطة .
2. **المؤشر الثانى** : القيادات الحالية والمحتملة يتم تنمية قدراتها والعمل على تكوين كوادر جديدة من القيادات .
3. **المؤشر الثالث** : معايير تقييم أداء القيادات موضوعية وتشارك الأطراف المعنية فى عملية التقييم وتستخدم النتائج لتحسين الأداء المؤسسى .
4. **المؤشر الرابع** : لإدارة المؤسسة آليات فاعلية للتعامل مع مشكلات المؤسسة .
5. **المؤشر الخامس** : للمؤسسة قيم جوهرية معلنة ومتاحة للمعنيين ، وآليات فاعلية لضمان الشفافية والممارسات العادلة وعدم التمييز وتطبيق الأخلاقيات المهنية بين أفراد المؤسسة
6. **المؤشر السادس** : المعلومات المعلنة عن المؤسسة شاملة وتغطى سائر أنشطتها وتضمن المؤسسة مصداقياتها وتحد يثها .
7. **المؤشر السابع** : الهيكل التنظيمى معتمد ومعلن وملائم لحجم المؤسسة ونشاطها ، ويتضمن الإدارات الأساسية اللازمة لتحقيق رسالتها وأهدافها .
8. **المؤشر الثامن** : التوصيف الوظيفى معتمد ومعلن ، ويحدد المسئوليات والاختصاصات وفقاً للهيكل التنظيمى ويحقق التكافؤ بين السلطات والمسئوليات ، ويستخدم فى حالات التعيين والنقل والانتداب للوظائف المختلفة .