

NAHDA UNIVERSITY

جامعة النهضة

نظام المجالس الجامعية

Arab Republic of Egypt



Nahda University

NUB

يونيو 2013

نظام المجالس الجامعية وفق معايير الحوكمة للجامعات

المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
١. مقدمة	٥
٢. مهام وأهداف المجالس الجامعية	٧
٣. مسئوليات رؤساء وأعضاء المجالس الجامعية	٩
٤. المبادئ الهادية للمجالس الجامعية	١٠
٥. تخطيط أعمال المجالس الجامعية	١٢
٦. العلاقات التنظيمية للمجالس الجامعية	١٥
٧. تنظيم أعمال وفعاليات المجالس الجامعية	١٧
٨. اللجان المنبثقة عن المجالس الجامعية	٢٢
٩. إدارة اجتماعات المجالس الجامعية	٢٤
١٠. تقويم أداء المجالس الجامعية	٢٨
١١. الأمانة الفنية للمجالس الجامعية	٣٩
١٢. التقارير السنوية للمجالس الجامعية	٤٢
١٣. قواعد الحوكمة في الجامعة	٤٣

بسم الله الرحمن الرحيم

١. مقدمة

- تسعى الجامعة لتحقيق أعلى مستويات الأداء الجامعي المواكب للمعايير العالمية وبما يهيئها وكياليتها للتأهل للاعتماد، الأمر الذي يضع على عاتق المجالس الجامعية مسئوليات كبرى ومهام جسيمة لا بد من التصدي لها بشكل منظم ووفق منهجية مدروسة.
- ولما كان للمجالس الجامعية مهام ومسئوليات وصلاحيات حسب قانون تنظيم الجامعات وقانون الجامعات الخاصة، فإن نجاح الجامعة وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة يتوقفان على كفاءة المجالس وفعاليتها. ومن ثم يصبح من الضروري إيجاد نظام واضح لتخطيط فعاليتها وإدارة شئونها بما يضمن التنفيذ الفعال لمهامها ومسئولياتها والمتابعة اليقظة لقراراتها وتوجيهاتها.
- وقد أعد " نظام المجالس الجامعية " ليكون المرجع الضروري لرؤساء المجالس الجامعية وأعضاءها للاستئناس بما فيه من قواعد وتوجيهات في تخطيط وتنظيم أعمالها وتنسيق علاقاتها مع إدارة ووحدات الجامعة، وتوفير الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها بحث القضايا المختلفة التي تعرض عليها، وكذا في تقرير أسس توزيع المهام بين أعضاءها وتقويم أداءهم.
- ويتضمن " نظام المجالس الجامعية " توضيحاً لطبيعة عمل المجالس والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، كما يتضمن المبادئ الأساسية التي تهدي بها المجالس في إدارة شئونها واتخاذ قراراتها. ويشمل " النظام " مجموعة القواعد والإجراءات والنماذج التي يجري استخدامها في الإعداد لعمليات المجالس وإدارة اجتماعاتها وإبلاغ قراراتها ومتابعة تنفيذها.
- وسوف يخضع " النظام " للمراجعة كلما دعت الحاجة، بواسطة المجالس ومن تستعين بهم الجامعة من الاستشاريين ومع كل تعديل في قانون الجامعات الخاصة أو قانون تنظيم الجامعات فيما ينطبق على الجامعات الخاصة على أن تعتمد التعديلات من مجلس الجامعة.
- وسوف تكون أمانة المجالس برئاسة الجامعة هي المسؤولة عن تنفيذ الإجراءات المنصوص عنها في هذا النظام في شأن مجلس الأمناء ومجلس الجامعة، بينما تختص أمانة المجالس على مستوى الكلية بما يتعلق بمجلس الكلية ومجالس الأقسام العلمية بها.

يقصد بالكلمات التالية في هذا الميثاق المعانى الموضحة:

- الجامعة:
- جامعة النهضة
- المجالس الجامعية [المجالس]
 - مجلس الأمناء
 - مجلس الجامعة
 - مجلس الكلية
 - مجلس القسم العلمي
- رئيس المجلس:
- رئيس مجلس الأمناء
- رئيس مجلس الجامعة [رئيس الجامعة]
- رئيس مجلس الكلية [عميد الكلية]
- رئيس مجلس القسم العلمي [رئيس القسم]
- أمانة المجلس:
- الأمانة الفنية لمجلس الأمناء والجامعة
- أمانة مجلس الكلية ومجالس الأقسام العلمية بكل كلية
- الوحدات الجامعية:
- الكليات والمراكز والإدارات الرئيسية في الجهاز الإداري للجامعة

II. مهام وأهداف المجالس الجامعية

- مهام المجالس الجامعية
- تختص المجالس الجامعية بمهام التوجيه الاستراتيجي العام لأنشطة الوحدات الجامعية التي تقع في نطاق اختصاصها. وتركز المجالس الجامعية اهتماماتها في أمور رسم السياسات العامة وإقرار الخطط التعليمية والبحثية ومشروعات خدمة المجتمع وتنمية البيئة، كل في نطاق اختصاصها.

المهام المحورية للمجالس الجامعية

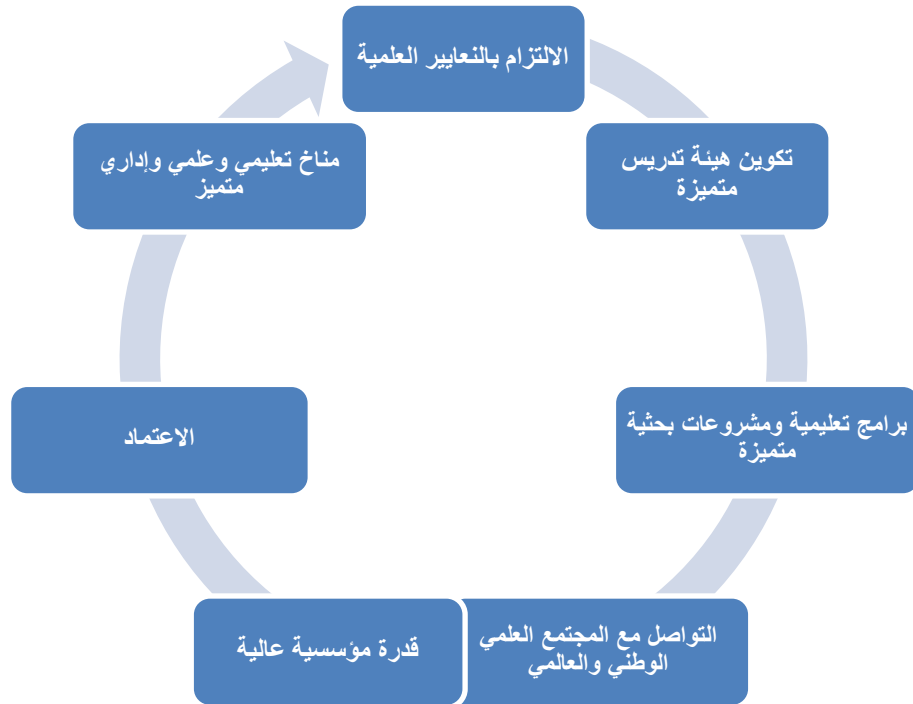
١. تحديد رسالة الجامعة ووحداتها وصياغة الرؤية المستقبلية والغايات والأهداف الاستراتيجية.
٢. تخطيط البرامج التعليمية والمشروعات البحثية وآليات دعم وتنمية الأنشطة الطلابية.
٣. توفير مقومات وآليات ضمان جودة التعليم وتأكيد القدرة المؤسسية للوحدات الجامعية الداخلة في نطاق اختصاصها.
٤. توثيق علاقات الجامعة والوحدات الجامعية المعنية بالمجتمع وتنسيق آليات ومشروعات العمل المشترك مع مؤسسات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية وهيئات المجتمع المدني.
٥. تنمية وتوثيق علاقات الجامعة والوحدات الجامعية المعنية بالجامعات الخارجية ومنظمات واتحادات التعليم الجامعي والعالي الإقليمية والعالمية.

تحدد أهداف المجالس الجامعية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها الاقتصادية، والارتفاع بمستوى الفعالية التعليمية والقدرة المؤسسية للجامعة ووحداتها بما يكافئ المستويات العالمية المتعارف عليها، ويواكب معايير ضمان الجودة والاعتماد.

وتتبلور الأهداف الاستراتيجية للمجالس الجامعية فيما يلي:

١. تأكيد الالتزام بالمعايير العلمية في أنشطة الجامعة ووحداتها، وتوفير مقومات الجودة الشاملة في جميع مجالات العمل الجامعي.
٢. حسن اختيار وتوجيه ومساندة وتقويم أعضاء هيئات التدريس والباحثين وهيئة التدريس المعاونة وفريق الإداريين والفنيين في جميع الوحدات الجامعية.
٣. الارتفاع بمستويات البرامج التعليمية والمشروعات البحثية بما يتوافق والمستويات العلمية العالمية.

٤. تعميق التواصل والارتباط بين الجامعة ووحداتها وبين المجتمع العلمي والبحثي في مصر والعالم.
٥. تحقيق مستويات متعالية من القدرة المؤسسية والتفوق والتميز في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة
٦. الحصول على الاعتماد الكامل للجامعة وكلياتها وبرامجها التعليمية، والمحافظة على مستوى التفوق الضروري لاستمرار الاعتماد وتجديده.
٧. توفير مناخ تعليمي وعلمي وإداري يهيئ لجميع أعضاء الجامعة أضل الفرص للتفوق والابتكار والإبداع.



١١١. مسئوليات رؤساء وأعضاء المجالس الجامعية

مسئوليات رؤساء المجالس
يتحمل رؤساء المجالس الجامعية مسئولية الإعداد والتخطيط لفعاليتها وضمان قيامها بمهامها وتحقيق أهدافها، وتتبلور تلك المسئوليات فيما يلي:

١. توضيح مهام المجالس ونطاق عمله، وأسس توزيع الأدوار فيما بين الأعضاء.
٢. التخطيط السليم والإعداد العلمي لخطة عمل المجالس ومعايير تحديد أولويات الموضوعات التي تعرض عليها.
٣. متابعة قيام المجالس بواجباتها نحو تحقيق الاستثمار الأمثل لموارد الجامعة والاستخدام الأكفأ لإمكاناتها وأصولها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٤. انتظام اجتماعات المجالس في المواعيد المقررة ومباشرتها لأعمالها وفق الخطط المعتمدة.
٥. ضمان دقة تحديد جداول أعمال اجتماعات المجالس واستكمال إعداد الموضوعات المرشحة للعرض.
٦. تنمية روح الفريق بين أعضاء المجالس، واستثمار الطاقات المميزة والاهتمامات الخاصة لكل عضو في إثراء عمل المجالس.
٧. دقة صياغة القرارات الصادرة عن المجالس وأنها تعكس فعلاً ما استقر عليه الأعضاء.
٨. المتابعة الجادة لإدارة الجامعة والوحدات الجامعية المعنية في تنفيذها لقرارات المجالس.
٩. المتابعة النشطة لأعمال اللجان المنبثقة عن المجالس والتأكد من فعاليتها وإنجازها للمهام الموكلة إليها.

مسئوليات أعضاء المجالس الجامعية

عضو المجالس الجامعية مسئول عن المشاركة الفاعلة في أعمال المجالس من خلال:

١. الفهم الصحيح لأوضاع الجامعة والظروف المحيطة بها محلياً وإقليمياً وعالمياً.
٢. المتابعة المستمرة للتطورات في مجالات نشاط الجامعة والتعرف المستمر على ما يحدث فيها من تغييرات.
٣. التعرف المستمر على الاستراتيجية الأساسية والسياسات المحورية للجامعة والمشاركة في صياغتها ومتابعة مدى نجاح إدارة الجامعة في تطبيقها.
٤. الانتظام في حضور اجتماعات المجالس والمشاركة في المناقشات وإبداء الآراء بما يوفر أفضل الفرص لاتخاذ القرارات المناسبة وبما يهيئ فرصاً أفضل للنجاح في تنفيذها.

IV. المبادئ الهادية للمجالس في مباشرة مهامها

تعمل المجالس الجامعية وفق مجموعة من المبادئ التي ترشدها إلى اتخاذ القرارات السليمة فيما يعرض لها من موضوعات، كما توضح الحدود الصحيحة لمجالات عملها وتضمن عدم الانحراف عنها بما يضر بمصالح الجامعة أو يعوق مسيرتها. وأهم تلك المبادئ ما يلي:

١. التمثيل العادل لأصحاب المصلحة

تراعي المجالس الجامعية العدالة في نظر ما يعرض عليها من موضوعات وقضايا تمس اهتمامات أصحاب المصالح من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين وأفراد وهيئات المجتمع.

وتتجنب المجالس التمييز في قراراتها بين أصحاب المصالح إلا لأسباب ومعايير موضوعية لا تتأثر فيها بالاعتبارات الشخصية. ويقتضي تطبيق هذا المبدأ التعرف على وجهات نظر جميع أصحاب المصلحة في الأمور المطروحة على المجالس.

٢. الإدارة بالأهداف

تصدر جميع سياسات وتوجيهات وقرارات المجالس في ضوء أهداف واضحة قابلة للقياس وتتخذ أساساً للمتابعة والمساءلة. وفي هذا الخصوص تلتزم المجالس بما يلي:

- تكامل وتجانس الأهداف على مستوى الجامعة ووحداتها وتجنب أن يقع بينها تناقض يؤثر سلباً على كفاءة التنفيذ.
- التوازن بين الأهداف، وتجنب التركيز على بعضها دون البعض الآخر مما يقلل من الكفاءة الكلية للجامعة.

٤. التركيز على المهام الاستراتيجية

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تركيز المجالس على المهام الاستراتيجية ذات التأثير العام على مجمل أوضاع الجامعة ووحداتها، ومنها القضايا المستقبلية ومشروعات التطوير والتحديث، والابتعاد عن القضايا التنفيذية والأمور الجانبية أو قليلة الأهمية وهي الأمور التي تختص بها الإدارة التنفيذية بمستوياتها المختلفة. وتتبلور المهام الاستراتيجية للمجالس الجامعية في المجموعات الخمس التالية:

٦,١. تحديد الرؤية الاستراتيجية للجامعة / الوحدة الجامعية ورسالتها التي تسعى لتحقيقها، والقيم الجوهرية التي تحكم توجهات الجامعة ووحداتها.

٦,٢. توضيح أسس بناء الاستراتيجية العامة للجامعة والاستراتيجيات الخاصة بكل كلية ووحدة جامعية في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة وبناء وتنمية الموارد البشرية وغيرها من مجالات الاهتمام المحورية بالجامعة.

٦,٣. رسم السياسات واتخاذ القرارات التي تهئ لإدارة الجامعة ووحداتها الفرص والإمكانيات لأداء واجباتها وتخطيط عملياتها وتنفيذ برامجها بما يحقق الأهداف والنتائج المرجوة.

٦,٤. متابعة الأداء وتقويم الإنجازات والحكم على النتائج وتوجيه إدارة الجامعة وإدارة الوحدات الجامعية نحو التطوير المستمر.

٦,٥. التأكد من تطبيق معايير الجودة والحرص على استمرار شروط ومقومات الاعتماد.

٥. التركيز على بناء القدرات التنافسية

تعمل المجالس الجامعية وفق هذا المبدأ على رصد القدرات التنافسية للجامعة ووحداتها والتوجيه إلى تنميتها وتعميق توظيفها في الأنشطة الجامعية لتتحول إلى

ميزات تنافسية تبرز بها الجامعة. وتولي المجالس الجامعية اهتماماً خاصاً لمصادر تكوين القدرات التنافسية وأهمها:

- تطوير البرامج الأكاديمية وتقنيات التعليم.
- الاستخدام المكثف لتقنيات الاتصالات والمعلومات.
- التطبيق الدقيق لنظم إدارة الجودة الشاملة.
- الاستثمار في نظم وآليات البحث والتطوير.
- استثمار الطاقات الإبداعية لأعضاء الجامعة.

٦. المصارحة والشفافية

يطرح رئيس وأعضاء المجالس الجامعية أفكارهم ومقترحاتهم ووجهات نظرهم بشأن الموضوعات المعروضة على المجالس بكل صراحة طالما كان رائدهم مصلحة الجامعة والحفاظ عليها. ويلتزم الجميع بما يلي:

- عدم المجاملة بالموافقة على ما يطرح عليهم إن لم يكونوا على اقتناع تام بسلامة القرار وتوافقه مع مصالح الجامعة.
- إتاحة كل المعلومات المتصلة بالموضوعات التي يناقشها المجالس بشفافية تامة.

٧. تخطيط أعمال المجالس

إن نجاح المجالس الجامعية في القيام بمهامها يعتمد على دقة التخطيط والإعداد لاجتماعاتها وفق القواعد التالية:

محاور خطة المجالس الجامعية

يضع كل مجلس من المجالس الجامعية في بداية السنة الأكاديمية خطة عمله للعام الجامعي الجديد، متضمنة المحاور التالية:

١. الموضوعات والقضايا الاستراتيجية

ويبين هذا المحور القضايا والموضوعات ذات الأهمية الاستراتيجية في المجالات التعليمية والبحثية ومختلف أوجه النشاط الاجتماعي والتي يرى المجلس ضرورة التركيز عليها والتي تعرف عليها نتيجة التحليل الاستراتيجي للمناخ الخارجي والداخلي، ونتيجة متابعة أداء الجامعة ومقارنته بأداء المنافسين.

٢. أساليب وتوقيت دراسة الموضوعات الاستراتيجية

يحدد كل مجلس بالنسبة لكل موضوع ما يلي:

- الجهة المسؤولة عن الموضوع وإعداد دراسة للعرض على المجلس.
- المحاور والعناصر التي يجب أن تشملها الدراسة حتى تأتي ملبية لاحتياج

المجلس [Terms of reference].

- الفترة الزمنية الكافية لإنهاء الدراسة وتجهيزها للعرض على المجلس.
- الموعد المقترح لعرض الموضوع على المجلس.

٣. تحديد أهداف المجالس الاستراتيجية

يحدد كل مجلس الأهداف الاستراتيجية التي يسعى إلى تحقيقها في جميع مجالات النشاط. ويكون تحديد تلك الأهداف من خلال مراجعة أداء الجامعة / الوحدة الجامعية المعنية ودرجة نجاحها في تنفيذ الخطط المعتمدة للفترة السابقة، ونتيجة تدارس المستجندات التي طرأت على إمكانيات الجامعة ومواردها والتقنيات المتاحة لها، فضلاً عن تقويم حالة المجتمع واحتياجات سوق العمل وفرص التوسع والنمو في أنشطة الجامعة ووحداتها أو المشكلات والمعوقات المتوقعة.

٤. جدول اجتماعات المجالس

يحدد كل من المجالس الجامعية توقيت عرض الموضوعات المطلوب بحثها على الاجتماعات المخططة للعام كله.

٥. حصر الاحتياجات المعلوماتية للمجلس

تلتزم إدارة الجامعة والوحدات الجامعية المعنية بتزويد المجالس بصفة منتظمة بالمعلومات الأساسية التي تصف مستوى الأداء في الجامعة والوحدات وتوفر المؤشرات الأكثر أهمية التي تعكس مدى النجاح في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التي يعتمدها المجالس.

وتنقسم المعلومات اللازمة للمجلس إلى نوعين:

المعلومات الدورية

- تشمل المعلومات المتجددة عن أداء الجامعة في مجالات النشاط الأساسية مقارنة بالأهداف التي حددها المجلس واعتمدها في خطة الجامعة/ الوحدة الجامعية وكذا بالمقارنة بمستويات الأداء في فترات سابقة.
- يصير إعداد تقرير المعلومات دوري بحيث يكون جاهزاً للعرض في الاجتماع الشهري للمجلس^١.
- يتم إعداد تقرير شامل في نهاية العام يضم كافة المعلومات التي احتوتها التقارير الشهرية مع توضيح الاتجاه العام ومعدلات النمو أو التراجع في كل مؤشر من مؤشرات الأداء.
- تختص إدارة الجامعة / الوحدة الجامعية المعنية بما يلي:
 - إعداد التقارير وصياغتها على الشكل الذي يحقق وضوح المعلومات والتحليلات ورصد العلاقات ومعدلات التغيير في كل مؤشر.

^١ يحدد المجلس المختص في كل حالة دورية إعداد تقرير المعلومات

- توفير الإيضاحات اللازمة لتفسير التغييرات السالبة في مستويات الأداء وبيان أسبابها ومقترحاتها للتعامل معها.
- توضيح التغييرات الإيجابية في الأداء وترجعها إلى أسبابها وخططها للمحافظة عليها وتنميتها.
- ترسل تقارير المعلومات الدورية إلى أعضاء المجالس رفق جدول أعمال الاجتماع الدوري حسب النظام المعتمد.
- تتولى الأمانة الفنية المختصة تجهيز عروض على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Power Point لعرض المعلومات الواردة في تقارير الجامعة/ الوحدة الجامعية المعنية أثناء اجتماعات المجالس.

المعلومات غير الدورية

إلى جانب المعلومات الدورية التي تصل إلى المجالس في تقرير المعلومات الدوري، يحتاج المجالس إلى نوعيات أخرى من المعلومات أو تفاصيل أكثر لما جاء في التقرير العام، لذا تتبع الإجراءات التالية للاستجابة لتلك الطلبات بشكل فوري ومنظم:

- يحدد المجالس احتياجاته من المعلومات اللازمة لمساعدته في دراسة الموضوعات المخطط مناقشتها في خطته، ويوضح بقدر المستطاع أنواع المعلومات ومصادرها والتوقيت المناسب للحصول عليها ودوريتها،
- يوضح الأعضاء احتياجات كل منهم المعلوماتية اللازمة كي يستطيع دراسة الموضوعات التي يختص بعرضها وتلك المكلف بها من المجلس،
- يتم تكليف إدارة الجامعة/ الوحدة الجامعية المعنية لإعداد المعلومات اللازمة وتقديمها إلى رئيس المجلس في الوقت المحدد.

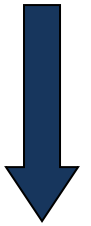
٧.١. العلاقات التنظيمية للمجالس الجامعية

العلاقات مع إدارة الجامعة / الوحدة الجامعية

تسير العلاقة بين المجالس وبين إدارة الجامعة / الوحدة الجامعية في اتجاهين رئيسيين:

الاتجاه الأول:

- تتدفق المعلومات من المجالس الجامعية إلى الإدارة الجامعية المعنية - عبر رئيس المجلس - لإبلاغها ما اتفق عليه المجالس في الأمور التالية:
١. رسالة الجامعة والرؤية المستقبلية التي يستهدفها المجالس.
 ٢. التوجهات الاستراتيجية التي يقرها المجلس باعتبارها مجالات التركيز الأولى برعاية الإدارة الجامعية.
 ٣. الموضوعات الحيوية Vital Issues التي يريد المجلس تنبيه الإدارة الجامعية إليها ويؤكد على الاهتمام بها .



٤. الأهداف الاستراتيجية التي يريد المجلس أن تركز الإدارة الجامعية في السعي لتحقيقها.
٥. وجهات نظر المجلس في شأن ما تقترحه الإدارة الجامعية من أمور تتعلق بتطوير الأداء وتحسين الكفاءة والفعالية وغيرها من القضايا التنفيذية ذات الأهمية.
٦. قرارات المجلس فيما يخص أمور وقضايا العمل في الجامعة / الوحدة الجامعية.
٧. تقويم المجلس لأداء الإدارة الجامعية وتوجيهاته بشأن تحسين الكفاءة وتطوير الأداء.
٨. الاستفسارات وطلبات المعلومات التي يحتاجها المجلس [أو أي من أعضائه] كي يباشر مهامه.

الاتجاه الثاني:

ترفع الإدارة الجامعية المعنية إلى المجلس المختص تقارير متعددة تتعلق بتقديم الأداء نحو تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف التي حددها المجلس ومتطلباتها من أجل تحسين الكفاءة والإنتاجية.

كما تحتاج الإدارة الجامعية إلى معرفة رؤية المجلس بالنسبة لقضايا مهمة تقع في دائرة صلاحياته. وتتمثل أهم التدفقات المعلوماتية الصاعدة من الإدارة الجامعية إلى المجلس – عبر رئيس المجلس – فيما يلي:

١. الاستجابة لطلبات المعلومات الواردة من المجلس.
٢. تقارير متابعة الأداء الدورية وفق النظام الذي يقره المجلس.
٣. تقارير متخصصة لعرض التطورات الفعلية في المسائل ذات الأهمية التي يحددها المجلس.
٤. تقارير ومذكرات بقضايا طارئة تحتاج إلى قرار من المجلس .
٥. مقترحات الإدارة الجامعية بشأن الأمور التالية:
 - مشروع الخطة الاستراتيجية،
 - مشروع الموازنة التخطيطية،
 - مشروعات الخطط التنفيذية،
 - مقترحات التطوير والتحسين في العمليات وإعادة الهيكلة التنظيمية وتطوير النظم والإجراءات وتحديث التقنيات وغيرها من مشروعات التجديد والتطوير التي تمت دراستها بمعرفة الإدارة الجامعية وتحتاج إلى إقرار المجلس.
٦. موضوعات تقع في نطاق صلاحيات رئيس المجلس ولكنه يرغب في الاستفسار عنها من المجلس والاستئناس برؤية الأعضاء في شأنها قبل أن يتخذ هو القرار



يباشر أعضاء المجالس الجامعية مهام العضوية كفريق متكامل ومتناغم، ويحرصون على التشاور وتبادل الآراء بموضوعية من أجل التوصل إلى أفضل التصورات عن كيف تحقق الجامعة/ الوحدة الجامعية أهدافها. وعلى سبيل التحديد يهتم أعضاء المجالس بما يلي:

- أنهم يعملون جميعاً من أجل الصالح العام للجامعة.
- أنهم مسئولون جميعاً عن كل ما يصدر عن المجالس من قرارات وما يتحقق في الجامعة من نتائج إيجابية أو سلبية.
- أهمية أن تتم بينهم اجتماعات ثنائية أو جماعية في غير فترات انعقاد المجالس من أجل التشاور وتبادل الآراء.
- أهمية تبادل المعلومات فيما بينهم حيث يحرص كل عضو على تزويد باقي الأعضاء بما يستجد لديه من معلومات ومصادر معرفية تهم الجامعة / الوحدة الجامعية وتفيد في تطويرها.
- تنسيق طريقة تبادل المعلومات فيما بينهم بشكل مباشر أو من خلال الأمانة الفنية باستخدام مذكرات كتابية.

٧.٧. تنظيم أعمال وفعاليات المجالس الجامعية

١. دورية وأنماط اجتماعات المجالس الاجتماعات العادية

يعقد كل مجلس اجتماعاً عادياً مرة كل شهر على الأقل. ويحدد رئيس المجلس موعد الاجتماع بالتنسيق مع أعضاء المجلس.

الاجتماعات غير العادية

تعقد المجالس اجتماعات غير عادية كلما دعت الظروف والتطورات إلى ذلك حتى وإن تعددت الاجتماعات في الشهر الواحد. ويحدد رئيس المجلس المختص في خطاب الدعوة موعد الاجتماع وأسباب الدعوة إليه.

ويكون لرئيس المجلس حق الدعوة إلى الاجتماع غير العادي [الطارئ]، كما يمكن الدعوة لمثل هذا الاجتماع بناء على طلب ١٠٪ من الأعضاء أو ثلاثة أعضاء أيهما أكثر.

الاجتماعات الخاصة

١. تعقد المجالس اجتماعاً خاصاً في شهر مايو من كل عام لتدارس موقف الأداء الجامعي وما يتعلق بالإعداد لأعمال الاختبارات ونهاية الفصل الدراسي الثاني.
٢. تعقد المجالس اجتماعاً خاصاً في شهر أغسطس من كل عام لمناقشة الاستعدادات للعام الجامعي الجديد.
٣. تعقد المجالس الجامعية اجتماعاً خاصاً مرة في السنة لتقييم موقف تطبيقات الجودة في جميع مجالات النشاط.

٢. ترتيبات الدعوة إلى الاجتماعات

- يوجه رئيس المجلس الدعوة إلى الاجتماعات، ويحدد في خطاب الدعوة تاريخ الاجتماع وموعده ومكان الانعقاد.
- تتولى الأمانة الفنية إرسال الدعوات ومرفقاتها والتأكد من استلام الأعضاء لها.
- تبلغ الدعوة إلى الأعضاء كتابياً قبل التاريخ المحدد للاجتماع بأسبوع على الأقل، وكذا ترسل بالبريد الإلكتروني .
- يرفق بالدعوة جدول الأعمال والمذكرات والتقارير المتصلة بالموضوعات المدرجة.
- يصير التأكيد على الأعضاء والتذكير بتاريخ الاجتماع وموعده هاتفياً.
- في حالة الاجتماعات الطارئة وغير العادية تتم الدعوة عن طريق البريد الإلكتروني والهاتف فور تحديد تاريخ وموعد ومكان الاجتماع.
- تتلقى الأمانة الفنية اعتذاراً عن عدم الحضور من العضو أو الأعضاء الذين قد لا يتمكنون من حضور الاجتماع، ويتم إبلاغ رئيس المجلس بتلك الاعتذارات.

٣. ترتيبات الإعداد للاجتماعات

إعداد جدول الأعمال

- يعرض أعضاء المجلس على رئيس المجلس الموضوعات التي يطلبون مناقشتها في المجلس.
- يقرر رئيس المجلس أولوية الموضوعات ويحدد الجلسات التي تناقش فيها بحسب الأهمية والضرورة.
- تعد الأمانة الفنية مشروع جدول الأعمال حسب نموذج خاص وتحصل على موافقة رئيس المجلس عليه.
- يتضمن جدول الأعمال عدداً من الموضوعات المتكررة بمعنى التي تطرح في كل اجتماع فضلاً عن الموضوعات الجديدة التي تطرح لأول مرة وذلك على النحو التالي:

أولاً: الموضوعات المتكررة:

١. إثبات الحضور والتحقق من النصاب

والنصاب القانوني هو نصف عدد أعضاء المجلس زائداً واحداً، وفي حالة عدم اكتمال النصاب يؤجل الاجتماع لمدة ساعة، فإذا انقضت الساعة دون اكتمال النصاب لا ينعقد الاجتماع، وفي حالة انعقاده يكون الاجتماع غير قانوني.

٢. استهلال من رئيس المجلس

ويتضمن الاستهلال كلمة ترحيب ثم يعرض لأهم الأمور التي اتصلت بعلمه منذ الاجتماع السابق للمجلس، وينوه رئيس المجلس في هذا الاستهلال بالأمور التي يراها ذات أهمية خاصة ولكنها لا تمثل موضوعات يتطلب الأمر إدراجها في جدول الأعمال. وعادة لا يثور نقاش حول هذه الأمور بل يختتم رئيس المجلس كلمته الاستهلالية ثم ينتقل إلى مناقشة بنود جدول الأعمال.

٣. إقرار جدول الأعمال

يطلب رئيس المجلس من الأعضاء إبداء الرأي في جدول الأعمال المعروض، ويتم اعتماده في حالة الموافقة [بالإجماع أو الأغلبية]، كما يتم إجراء التعديلات التي يقرها المجلس.

٤. المصادقة على محضر الاجتماع السابق

يطلب رئيس المجلس من الأعضاء إبداء الرأي في محضر الاجتماع السابق، ويتم اعتماده في حالة الموافقة [بالإجماع أو الأغلبية]، كما يتم إجراء التعديلات التي يقرها المجلس [مع ملاحظة أن التعديلات تنصب فقط على الصياغة للتأكيد على المعاني التي تناولها أعضاء المجلس، ولا يجب أبداً التعديل في صلب المحضر بإضافة أو إلغاء موضوعات، كما لا يجب إعادة المناقشة في الموضوعات. وفي حالة رغبة المجلس في إعادة المناقشة في موضوعات سبق اتخاذ قرارات فيها فيكون ذلك بإعادة إدراجها في جدول الأعمال للجلسة الجديدة [أو في جلسة قادمة] مع بقاء المناقشات والقرارات السابقة كما هي في المحضر السابق].

٥. متابعة تنفيذ قرارات المجلس السابقة

تعد الأمانة الفنية تقريراً يعرض في كل اجتماع للمجلس يتضمن موقف تنفيذ القرارات السابقة، ويعرض رئيس المجلس التقرير ثم تجري المناقشة حول أسباب تأخير التنفيذ أو عدم تحقيقه بالمعدلات التي يستهدفها المجلس.

٦. الاستماع إلى تقرير رئيس المجلس

يعرض رئيس المجلس في كل اجتماع تقريراً عن موقف الأداء في الجامعة / الوحدة الجامعية اعتماداً على المعلومات والتقارير التي تعدها الإدارات / الأقسام العلمية المختلفة وبناء على متابعته الشخصية لمستوى الأداء ومدى تحقيقها للنتائج المخططة. ويتضمن التقرير في الأساس ما يلي:

- أهم المؤشرات التي تكشف مستوى الأداء بالجامعة/ الوحدة الجامعية.
- تقويم مدى اقتراب الجامعة / الوحدة الجامعية من تحقيق الأهداف المحددة من المجلس.
- مقترحات تطوير الأداء وعلاج ما قد يصادف الجامعة / الوحدة الجامعية من معوقات.

ثانياً: الموضوعات غير المتكررة

وهي الموضوعات التي يرى رئيس المجلس طرحها على المجلس بناء على متابعة المستجدات بالجامعة / الوحدة الجامعية.

٤. إعداد ملف الموضوعات

- ترسل الأمانة الفنية جدول الأعمال - بعد اعتماده من رئيس المجلس - إلى إدارات الجامعة / الوحدة الجامعية من أجل إعداد المذكرات والتقارير المناسبة لشرح الموضوعات وتوفير المعلومات اللازمة لتيسير المناقشة في المجلس.
- تتلقى الأمانة الفنية المذكرات والتقارير المساندة لجدول الأعمال وتعيد ترتيبها في ملف الاجتماع حسب تسلسل الموضوعات المدرجة بالجدول.
- ترفق بالملف كافة التقارير والمذكرات المنصوص عليها في قائمة المحتويات. ويراعى وضع فواصل مرقمة من الورق المقوى بين التقارير لتمييز الموضوعات عن بعضها.
- تعد الأمانة الفنية حصراً بكافة القرارات السابقة التي صدرت عن المجلس بشأن الموضوعات المطروحة في كل اجتماع حتى تكون تحت نظر المجلس أثناء المناقشة في الاجتماع.
- تجهز الأمانة الفنية ملفات إلكترونية على الحاسب الآلي تتضمن كافة المعلومات والتقارير والدراسات ذات العلاقة بالموضوعات المدرجة على جدول أعمال كل اجتماع وتكون متاحة للاسترجاع فور الاحتياج إليها أثناء الاجتماعات.
- تعد الأمانة الفنية عروضاً على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Power point لعرض الموضوعات ذات الأهمية وتيسير مناقشتها في المجلس.

٥. صياغة محضر الاجتماع وإبلاغ القرارات

١. تتولى الأمانة الفنية تفريغ شرائط التسجيل الصوتي للمناقشات فور انتهاء الاجتماع، وتتم مراجعة التفريغ ومطابقته مع التسجيل اليدوي للمداولات والقرارات الذي أعده أمين سر المجلس أثناء الاجتماع.
٢. تتم صياغة مضبطة الاجتماع شاملة تفاصيل ما دار فيها بناء على ما جاء في شرائط التسجيل وما قام أمين السر بتدوينه من ملاحظات أثناء الاجتماع. ويراعى أن تشتمل المضبطة على تفصيل معقول للمناقشات وإبراز النقاط والقضايا الأساسية التي أوضحها الأعضاء أثناء مداخلاتهم، وبيان الأفكار التي تقدم بها كل عضو. كذلك ينبغي أن تسجل المضبطة بوضوح الاقتراحات المحددة التي جرى عليها التصويت وتحديد أصحابها، وكذا نتيجة التصويت.
٣. تعتمد المضبطة من رئيس المجلس وتحفظ النسخة المكتوبة مع الشرائط الخاصة بكل اجتماع لدى الأمانة الفنية وفق إجراءات تأمين يصدر بها قرار من رئيس الجامعة.
٤. تعد الأمانة الفنية محضراً موجزاً يتضمن رصد الموضوعات التي تمت مناقشتها بحسب ورودها في جدول الأعمال، وملخص المداولات والآراء التي تمت بشأنها، ثم نص القرار الذي اتخذته المجلس.
٥. يعرض المحضر على رئيس المجلس لمراجعته واعتماده.

٦. تتم الإجراءات السابقة في مدى لا يتجاوز 48 ساعة عقب انتهاء اجتماع المجلس.
٧. توافي الأمانة الفنية رئيس المجلس وأعضاء المجلس بصور من محضر الاجتماع بعد اعتمادها.
٨. يتم إرسال محاضر الاجتماعات في نسخ ورقية وكذا بالبريد الإلكتروني، وتوضع المحاضر في موقع خاص على شبكة الإنترنت [الشبكة الداخلية] ويتم تحديثها باستمرار.
- يعطى المحضر رقماً متسلسلاً من جزأين، يدل الجزء الأول على رقم الاجتماع بدءاً من رقم ١، ويشير الجزء الثاني إلى السنة التي تم فيها الاجتماع وذلك على النحو التالي [محضر رقم ٢٠٠٩/١].

٦. متابعة تنفيذ قرارات المجلس

تتولى الأمانة الفنية متابعة تنفيذ قرارات المجالس، وتعد تقريراً دورياً بموقف التنفيذ ويتم عرضه على رئيس المجلس لاتخاذ ما يراه في حالة تعثر أو عدم تنفيذ بعض القرارات. كذلك يعرض موقف تنفيذ القرارات في بداية كل اجتماع تال للمجلس.

٧. توثيق محاضر الاجتماعات

١. تعد الأمانة الفنية سجلاً مرقماً يتم تدوين محاضر الاجتماعات فيه.
٢. يكون تدوين المحضر في السجل بعد التصديق عليه من المجلس في الاجتماع التالي حيث يصبح وثيقة نهائية لا يجوز التعديل فيها.
٣. يوقع رئيس المجلس على كل صفحة من الصفحات التي دون بها المحضر في السجل، كما يوقع في نهاية المحضر.
٤. يوقع أمين سر المجلس كذلك على صفحات السجل وفي نهاية كل محضر مدون به.
٥. كذلك تسجل محاضر الاجتماعات إلكترونياً على الحاسب الآلي ويتم تأمينها في حافظة خاصة Folder لا يجوز التعامل فيها إلا بموجب "كلمة سر" Password للمرخص له حتى لا تتاح فرصة للتعديل أو التغيير في المحاضر.

٨. البحث في قاعدة معلومات المحاضر واسترجاعها

١. يعد برنامج لقاعدة معلومات محاضر المجالس الجامعية بحيث يمكن البحث فيها بحسب رقم المحضر أو تاريخ الاجتماع أو الموضوع أو القرار.
٢. يكون استرجاع المحاضر كاملة أو أجزاء منها بتكليف من رئيس المجلس المعني إلى الأمانة الفنية، وترفق المواد المستخرجة من قاعدة المعلومات ضمن ملف الموضوعات المعد للعرض على المجلس.

يشكل المجلس من بين أعضائه لجاناً تتولى دراسة موضوعات محددة وترفع تقاريرها إليه لاتخاذ القرار. وتنقسم اللجان الممكن تشكيلها إلى نوعين:
اللجان الدائمة

وهي التي تتعامل في قضايا وموضوعات لها صفة الاستمرار ويتطلب الأمر متابعة تطوراتها بانتظام، من أجل ذلك يشكل المجلس لكل من تلك القضايا لجنة خاصة توليها عنايتها وتتعامل مع مؤشرات بالذقة اللازمة.
اللجان المؤقتة

و التي يصير تشكيلها لدراسة موضوعات محددة وطارئة وتنفض اللجنة بمجرد انتهاء مهمتها ورفع تقريرها إلى المجلس.

الاعتبارات الواجبة حين تشكيل اللجان

١. عدم الإفراط في عدد اللجان المشكلة حتى لا تصير عبئاً غير محتمل على أعضاء المجلس ولكي يستطيعوا التركيز على مهامهم الأصلية.
٢. قصر عضوية كل من أعضاء المجلس على عدد محدود من اللجان لا يزيد عن لجنتين كي يتمكن من الوفاء بمتطلبات كل منها من دراسة وتحليل وتجميع للمعلومات وإعداد التقارير.
٣. توضيح الأهداف المطلوب من كل لجنة تحقيقها، وبيان المعايير التي يستخدمها المجلس للحكم على كفاءة ما تؤديه من مهام.
٤. تحديد المدى الزمني لعمل اللجان، خاصة المؤقتة منها، وتأكيد ضرورة الانتهاء إلى إنجاز الأهداف التي شكلت اللجنة من أجلها وتقديم تقاريرها إلى المجلس في الموعد المحدد.
٥. تحديد رئيس لكل لجنة حتى يستطيع دعوتها إلى الاجتماع وتنسيق فعاليتها والتأكد من قدرتها على إنجاز المهام المسندة إليها.

نظام عمل اللجان:

١. يصدر قرار من المجلس المعني بتشكيل كل لجنة مبيناً ما يلي:
 - أسماء أعضاء اللجنة ورئيسها.
 - أهداف اللجنة والنتائج المستهدفة منها،
 - نطاق عمل اللجنة والموضوعات الداخلة في مجال التكليف الصادر لها،
 - المدى الزمني المتوقع لانتهاء اللجنة من أعمالها [بالنسبة للجان المؤقتة]،
 - الصلاحيات المخولة للجنة في شأن طلب معلومات أو الاطلاع على وثائق ومستندات الجامعة وغير ذلك من الأمور اللازمة لتحقيق مهمتها بكفاءة،
 - مدى الاستعانة بخبراء أو أعضاء من خارج اللجنة سواء من داخل الجامعة أو من خارجها،

- المخصصات المالية لتمويل أعمال اللجنة] إذا تطلب الأمر ذلك كان تكون اللجنة أو بعض أعضائها في حاجة إلى شراء معلومات أو السفر أو حضور لقاءات يدفع عنها رسوم وهكذا].
- ٢. يتم في الاجتماع الأول للجنة الاتفاق على الأمور التالية:
 - تسمية رئيس اللجنة من بين أعضائها - إذا لم يحدده قرار المجلس بتكوين اللجنة - والذي يختص بدعوتها إلى الاجتماع وإدارة الاجتماعات والتنسيق مع الأمانة الفنية للمجلس في شأن توفير كل ما تحتاجه اللجنة من معلومات وخدمات الإعداد للاجتماعات وتسجيل المناقشات وإعداد محاضر الاجتماعات.
 - تحديد برنامج عمل اللجنة وتوزيع المهام بين الأعضاء،
 - تحديد أماكن ومواعيد اجتماعات اللجنة، على أن تعقد اجتماعاً دورياً مرة كل شهر على الأقل] إذا كانت الفترة المخططة لها تسمح بذلك، وإلا ينبغي أن تكثف اللجنة اجتماعاتها لإنهاء عملها في غضون الفترة المسموح بها].
- ٣. تباشر اللجنة أعمالها تحت الإشراف العام من رئيس المجلس.
- ٤. يتولى عنصر من الأمانة الفنية أعمال أمانة السر في اجتماعات اللجان ويقوم بتسجيل المناقشات وإعداد محضر الاجتماع بإشراف مقرر اللجنة.
- ٥. يقدم رئيس اللجنة تقريراً بأعمالها إلى المجلس وفق النظام وفي الدورية التي يحددها المجلس.

يتم التعامل مع اللجان بنفس القواعد والإجراءات المنصوص عنها في هذا النظام بالنسبة للمجلس وذلك من حيث الإعداد للاجتماعات وتسجيل المناقشات وإعداد محاضر الاجتماعات واعتمادها من رؤساء اللجان وتوثيقها وتسجيلها إلكترونياً.

IX. إدارة اجتماعات المجالس الجامعية

- ١. تتم إدارة الاجتماعات على النحو التالي:^٢
 - يدير رئيس الاجتماع [أو من ينيبه] الاجتماعات وينظم عرض الموضوعات الواردة في جدول الأعمال حسب ما يراه من أهمية وألوية في العرض.
 - يجري تسجيل مداوالات المجلس باستخدام جهاز تسجيل صوتي، كما يتولى أمين سر المجلس تسجيل الآراء والمقترحات والقرارات ونتائج التصويت للمساعدة عند تفريغ شرائط التسجيل.
 - يعطي رئيس الاجتماع الكلمة للعضو المختص بعرض كل موضوع ويمنع مقاطعته أو المداخلات غير النظامية من جانب الأعضاء الآخرين.

^٢ تنطبق هذه الإجراءات في حالة اجتماعات المجلس أو اللجان.

- يترتب رئيس الاجتماع مداخلات الأعضاء حسب أولوية طلب الكلمة ويحدد الوقت المخصص للمداخلة.
- يراعي رئيس الاجتماع أن تكون المداخلات بناءة وليس بها تكرار، ويطلب من صاحب المداخلة التركيز وإبداء رأي محدد فيما هو معروض على المجلس.
- يغلق رئيس الاجتماع باب المناقشة عندما ينتهي الأعضاء طالبي المداخلة من عرض وجهات نظرهم.
- يلخص رئيس الاجتماع الموقف بالنسبة للموضوع المطروح ويعرض على الأعضاء الاقتراحات المقدمة سواء بالموافقة أو عدم الموافقة أو تأجيل النظر في الموضوع.
- في حالة انقسام الرأي بين الأعضاء يطرح رئيس الاجتماع الاقتراحات على التصويت بحسب القواعد.
- يتبنى المجالس الاقتراح أو الرأي الحائز على أغلبية الأصوات، وفي حالة تساوي الأصوات يرجح الرأي الذي يسانده رئيس الاجتماع.
- يعلن رئيس الاجتماع نتيجة التصويت ويعرض صياغة القرار في ضوء ذلك.
- ينتقل رئيس الاجتماع إلى الموضوعات التالية في جدول الأعمال، ويمنع العودة إلى المناقشة في الموضوعات اللاتي تم الانتهاء منها.
- بعد الانتهاء من مناقشة كل الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال يعلن رئيس الاجتماع الانتقال إلى الموضوعات المستجدة وتتم إجراءات مناقشتها واتخاذ القرارات المناسبة فيها بنفس الأسلوب.
- في نهاية الجلسة يطلب رئيس الاجتماع من أمين السر تلاوة القرارات التي تم اتخاذها ويطلب من الأعضاء المصادقة على الصياغة التي تليت عليهم، أو تعديلها لتعكس تماماً مضمون القرار الذي اتخذته المجلس.
- يعلن رئيس الاجتماع فض الاجتماع.

٢. قواعد تنظيم المناقشات والتصويت

- تتم المناقشات في المجالس واللجان وفق قواعد وإجراءات محددة تضمن لجميع الأعضاء حقوقاً متساوية في التعبير عن الرأي والمناقشة والاختيار عند التصويت.
- تراعي هذه القواعد المبدأ الأصيل أن مناقشة الموضوعات واتخاذ القرارات في المجالس واللجان لا بد وأن يكون في إطار الاعتراف بالمسئولية التضامنية للجميع وأنه لا يجب أن يسيطر البعض أو يتحكم في سير المناقشات واتجاه التصويت.
- تعمل المجالس واللجان وفق قاعدة الأغلبية في الحالات التي لا يحدث فيها الإجماع.

- تؤكد القواعد حق الأقلية في التعبير عن رأيها وإثباته، والطلب إلى الأغلبية في إجراء مناقشة عادلة للموضوع للاطمئنان إلى وضوح الأسس التي بنت عليها الأغلبية قرارها. وفي هذه الحالة تحترم الأقلية القرار وتلتزم به.
- تحقق القواعد والإجراءات الواردة في النظام العدالة والديمقراطية في الاجتماعات، ولا يجب أن تؤخذ بجمود يؤدي إلى تعطيل الأداء في المجالس واللجان.
- تنص القواعد على ضرورة مناقشة أي سؤال أو اقتراح قبل إجراء التصويت عليه.
- يكون رئيس الاجتماع مهتماً بتفعيل المناقشات وإثرائها بحفز الأعضاء على المشاركة، ويلجأ إلى أساليب مختلفة لتحقيق هذه المشاركة ومنها:
 - توجيه أسئلة إلى أعضاء المجلس لاستثارة حماسهم للمناقشة.
 - الطلب إلى الأعضاء أن يبدي كل منهم رأيه دون انتظار أن يطلبوا هم الكلمة، فقد يتحرج البعض أن يطلب الكلمة.
 - تشجيع الأعضاء على إبداء أفكارهم وذلك بطرح بعض الأفكار كنموذج لما يمكن لهم أن يقدموه.
 - توجيه الأعضاء لعدم الاعتراض على ما يقوله أي منهم مهما بدا قوله بعيداً عن المنطق في رأي الآخرين.

٣. إجراءات إدارة المناقشات

١. طلب الكلمة
 - يكون طلب الكلمة من أي الأعضاء برفع اليد مبيناً للرئيس رغبته في الكلام.
 - لا يجوز طلب الكلمة إلا بعد أن ينتهي المتحدث من حديثه، ولا يجوز مقاطعة المتحدث.
 - لا يبدأ طالب الكلمة الكلام إلا بعد أن يأذن له رئيس الاجتماع.
٢. طرح المقترحات أو مشروعات القرارات
 - يمكن لأي من الأعضاء أن يتقدم باقتراح حول الموضوع محل البحث أو مشروع قرار.
 - يمكن لأي من الأعضاء التثنية Second على الاقتراح أو مشروع القرار بمعنى إعلان اتفاقه معه.
 - يمكن لمقدم الاقتراح تعديله أو سحبه دون حاجة لموافقة المجلس أو من ثنى على الاقتراح أو مشروع القرار.
٣. المناقشة Debate
 - لا تجوز المجادلة إلا بعد أن يعلن رئيس الاجتماع أن هناك مقترحاً Motion أو مشروع قرار Resolution محدداً مطروحاً للنقاش.

- تكون المجادلة بطرح وجهات نظر الأعضاء سواء الموافقة أو المعارضة للمقترح أو مشروع القرار المطروح، ويتم ذلك بطلب الكلمة من رئيس الاجتماع.
- إذا لم يطلب أحد المجادلة، يطرح رئيس الاجتماع المقترح أو مشروع القرار للتصويت.
- يكون لصاحب الاقتراح أو مشروع القرار المطروح للتصويت أفضلية الحديث قبل غيره.
- لا يجوز للعضو أن يتحدث مرتين في نفس الموضوع حتى يستنفذ باقي الأعضاء الراغبين في الكلام فرصتهم الأولى في الحديث.
- توجه كل الملاحظات أثناء النقاش للرئيس، بمعنى أنه لا يجوز أن يجري نقاش ثنائي بين الأعضاء كأن يعقب عضو على كلام عضو آخر بتوجيه الحديث إليه مباشرة.
- ينبغي تجنب استخدام أوصاف أو كلمات قاسية قد تؤذي مشاعر الآخرين أثناء النقاش.

٤. التصويت Voting

- يجري التصويت أولاً على آخر اقتراح أو مشروع قرار طرح بواسطة رئيس الاجتماع.
- إذا لم يحصل الاقتراح أو مشروع القرار المطروح على التصويت على الأغلبية [إن لم يكن بالإجماع]، يصير الانتقال إلى الاقتراح أو مشروع القرار التالي لأخذ الأصوات عليه.
- يتبنى المجالس [أو اللجنة] مشروع القرار أو الاقتراح الذي يحصل على أغلبية الأصوات.
- في حالة تعادل الأصوات المؤيدة والرافضة للاقتراح أو مشروع القرار يرجح رأي الفريق الذي معه رئيس الاجتماع.

٥. حالات القرار

في ضوء سير واتجاه المناقشات ونتائج التصويت يتخذ المجلس أياً من القرارات التالية:

- الموافقة بالإجماع.
- الموافقة بالأغلبية.
- الرفض بالإجماع.
- الرفض بالأغلبية.
- تأجيل اتخاذ قرار إلى جلسة قادمة.
- إحالة الموضوع إلى اللجنة المختصة لدراسته وتقديم تقرير للمجلس في موعد محدد.
- تشكيل لجنة خاصة لبحث الموضوع وتقديم تقرير إلى المجلس.

- تكليف أحد الأعضاء إجراء مزيد من الدراسة للموضوع وعرض النتيجة على المجلس في اجتماع قادم.
- تأجيل النظر في الموضوع إلى نهاية الاجتماع.
- سحب الموضوع من المجالس واعتباره كأن لم يعرض.

X. تقييم أداء المجالس

يتم تقييم أداء المجالس بمراجعة فعاليتها حسب العناصر التالية:

١. الأهداف والتوجهات الاستراتيجية
٢. الموضوعات المطروحة
٣. المعلومات المستخدمة
٤. مشاركة الأعضاء
٥. التخطيط والإعداد
٦. تنظيم وإدارة الاجتماعات
٧. اتخاذ القرارات
٨. متابعة تنفيذ القرارات
٩. المقومات التنظيمية والتقنية

- يتم إجراء التقييم الذاتي لأداء المجالس باستخدام النماذج التالية، ويقوم رئيس المجلس وكل من الأعضاء باستيفائه مرتين في العام.
- تتولى الأمانة الفنية استلام نماذج التقييم بعد استيفائها، وتفرغها في جدول واحد وإعداد مذكرة توضح الاتجاهات التي أسفر عنها التقييم.
- تعرض نتيجة التقييم على المجلس لدراسته واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة ما قد يشير إليه من نقاط ضعف في أداء المجلس.

نموذج التقييم الذاتي لأداء المجالس

مؤشرات الأداء	التقييم	مقترحات التطوير	مسئولية التطوير
١. للمجلس أهداف واضحة وقابلة للقياس.			
٢. للمجلس رؤية واضحة لمستقبل الجامعة.			
٣. للمجلس خطة استراتيجية يجري تنفيذها بدقة.			
٤. يباشر المجالس عملية التحليل الاستراتيجي بدقة ودورية منتظمة.			
٥. حدد المجلس أولوياته ومجالات الاهتمام الأولى برعايته.			
٦. يراجع المجلس أهدافه واستراتيجيته			

			بشكل دوري.
			٧. يتابع المجلس عن كثب مستويات الأداء في الجامعة وتطوراتها.
			٨. يتبين المجلس بوضوح أهداف ورغبات أصحاب المصلحة ويحرص على تحقيقها
			٩. يوضح المجلس لإدارة الجامعة اهتماماته وتوجهاته الاستراتيجية.
			١٠. يراعي المجلس المبادئ الأساسية الهادية لعمله حسب الميثاق.
			إجمالي درجة التقييم

١. الأهداف والتوجهات الاستراتيجية

يعطى كل عنصر تقديراً على النحو التالي:
 ٥ درجات = ممتاز، ٤ درجات = جيد، ٣ درجات = متوسط، ٢ درجتان = ضعيف، ١ درجة = ضعيف جداً

مؤشرات الأداء	التقييم	مقترحات التطوير	مسئولية التطوير
١. التركيز على الموضوعات الاستراتيجية.			
٢. تحظى قضايا مستقبل الجامعة بالاهتمام الأكبر في المجلس.			
٣. يتم الفصل بين الموضوعات العامة المتعلقة بالجامعة وبين المسائل الخاصة التي تهم الأعضاء.			
٤. يتم تناول الموضوعات بشكل متكامل وشامل لكافة أبعادها.			
٥. يتم مراجعة القرارات السابقة والتوجهات المعلنة للمجلس حين مناقشة موضوعات جديدة ذات علاقة بما سبق إقراره.			
٦. يستطلع رئيس المجلس آراء الأعضاء تحديد الموضوعات المرشحة للعرض على المجلس.			
٧. يعطي المجلس أهمية خاصة لقضايا التجديد والتطوير في الجامعة.			
٨. يهتم المجلس بمتابعة أداء الجامعة بالقياس إلى ما يحققه المنافسون من تطور.			

			٩. يولي المجلس عناية خاصة لمساند الموارد البشرية ورعايتهم.
			١٠. يهتم المجلس بالموضوعات التي يطرحها الأعضاء ونتائج عمل اللجان
			إجمالي درجة التقويم

٢. الموضوعات المطروحة

نموذج التقويم الذاتي لأداء المجالس

مؤشرات الأداء	التقويم	مقترحات التطوير	مسئولية التطوير
١. تتوفر للمجلس المعلومات الضرورية لدراسة الموضوعات المطروحة.			
٢. يتم توفير المعلومات التي يحتاجها الأعضاء لدراسة الموضوعات المكلفين بها.			
٣. يستطيع الأعضاء الحصول على جميع المعلومات المتاحة بالجامعة دون معوقات.			
٤. يمكن للأعضاء استرجاع المعلومات المختزنة في قواعد المعلومات بالجامعة بسهولة وفق نظام معتمد.			
٥. يتم تزويد الأعضاء بالمعلومات المتجددة عن أنشطة الجامعة ومستويات الأداء.			
٦. تتوفر للأعضاء كافة التقارير والدراسات السابق إعدادها بواسطة الاستشاريين والخبراء الذي استخدمتهم الجامعة.			
٧. تتاح المعلومات للأعضاء في صورة مناسبة يمكن فهمها واستيعابها بسرعة.			
٨. يمكن أثناء انعقاد اجتماعات المجلس الحصول فوراً على أي معلومات تتضح الحاجة لها.			
٩. يتم تزويد الأعضاء بتقارير تفصيلية عن الموضوعات التي يتحملون مسؤولية إعدادها وعرضها على المجلس.			

			١٠. يوفر المختصون بإدارة المعلومات بالجامعة مساندتهم للمجلس في تجميع وتحليل وتحديث المعلومات اللازمة له.
			إجمالي درجة التقويم

٣. المعلومات المستخدمة

نموذج التقويم الذاتي لأداء المجالس

مسئولية التطوير	مقترحات التطوير	التقويم	مؤشرات الأداء
			١. يواظب الأعضاء على حضور الاجتماعات.
			٢. يحرص الأعضاء على الحضور في الموعد ولا يغادرون الاجتماع قبل نهايته.
			٣. يحرص الأعضاء على إبلاغ رئيس المجلس بالاعتذار عن عدم الحضور إذا حالت بعض الظروف بينهم وبين الحضور.
			٤. يشارك الأعضاء في المناقشات بموضوعية.
			٥. يحرص الأعضاء على قراءة ملف موضوعات الاجتماع قبل الحضور.
			٦. يقدم الأعضاء التقارير والدراسات المكلفين بها في الموعد.
			٧. يشارك الأعضاء في أعمال اللجان بجدية وانتظام.
			٨. يحرص الأعضاء على تقديم الحلول والأفكار البناءة عند مناقشة مشكلات الأداء بالجامعة.
			٩. يتابع الأعضاء حركة الأداء بالجامعة والظروف المحيطة بها بعناية.
			١٠. يخطط الأعضاء لتنمية قدراتهم ومعارفهم والتعرف على المصادر العلمية والتطبيقية المساعدة لهم في مباشرة مسئولياتهم.
			إجمالي درجة التقويم

--	--	--	--

٤ مشاركة الأعضاء

نموذج التقويم الذاتي لأداء للمجلس

٥. التخطيط والإعداد

مؤشرات الأداء	التقويم	مقترحات التطوير	مسئولية التطوير
١. يجري التخطيط لأعمال المجلس حسب القواعد والإجراءات المنصوص عنها في النظام.			
٢. تشارك إدارة الجامعة بفعالية في إعداد المعلومات والتقارير المساندة للموضوعات المطروحة في اجتماعات المجالس واللجان.			
٣. يتابع رئيس المجلس أعمال الإعداد لاجتماعات المجالس.			
٤. توفر الأمانة الفنية الدعم التام لأعمال إعداد وتجهيز جداول الأعمال وملفات الموضوعات.			
٥. تصير مراجعة التقارير والدراسات السابقة حين إعداد ملفات الموضوعات.			
٦. تتم الاستعانة باستشاريين متمرسين حين بحث القضايا الاستراتيجية وذات الأهمية البالغة لمستقبل الجامعة.			
٧. يستطلع رئيس المجلس آراء الأعضاء عند إعداد جداول الأعمال.			
٨. تتم جدولة اجتماعات المجلس واللجان بشكل جيد ومتناسب مع ظروف الأداء بالجامعة.			
٩. يتم تخصيص اجتماعات لمناقشة القضايا المهمة حتى لا يتوزع اهتمام الأعضاء إذا طرحت ضمن الاجتماعات العادية.			
١٠. يحرص الأعضاء على تبادل الخبرات والمعلومات من أجل الإعداد الأفضل لمناقشات المجالس.			
إجمالي درجة التقويم			

نموذج التقويم الذاتي لأداء للمجلس

مؤشرات الأداء	التقويم	مقترحات التطوير	مسئولية التطوير
١. يتم عقد الاجتماعات في مواعيدها المخططة من أول السنة.			
٢. يتم الالتزام بالموضوعات المحددة في جدول الأعمال، وقد يضاف عليها ما يستجد بموافقة الأعضاء.			

			٣. يتم عرض الموضوعات ومناقشتها بطريقة نظامية.
			٤. يراعي رئيس المجلس تحديد الوقت المسموح به للكلمات والمداخلات من جانب الأعضاء حرصاً على الوقت.
			٥. يتم طلب الكلمة وفق القواعد النظامية.
			٦. يسود الهدوء والموضوعية مناقشات المجلس.
			٧. يحترم رئيس المجلس والأعضاء رأي الأغلبية، مع عدم إهدار حق الأقلية في التعبير عن آراءها.
			٨. يراعي رئيس المجلس القواعد النظامية عند عرض المقترحات ومشروعات القرارات للتصويت.
			٩. يتم إعداد محاضر الاجتماعات بطريقة دقيقة تعبر فعلاً عما يجري في المجلس.
			١٠. يتم تلاوة القرارات في نهاية كل اجتماع للتأكد من دقة الصياغة.
			إجمالي درجة التقويم

٦. تنظيم وإدارة الاجتماعات

نموذج التقويم الذاتي لأداء المجالس

٧. اتخاذ القرارات

مؤشرات الأداء	التقويم	مقترحات التطوير	مسئولية التطوير
١. التركيز على الموضوعات الاستراتيجية.			
٢. تحظى قضايا مستقبل الجامعة بالاهتمام الأكبر في المجلس.			
٣. يتم الفصل بين الموضوعات العامة المتعلقة بالجامعة وبين المسائل الخاصة التي تهم الأعضاء.			
٤. يتم تناول الموضوعات بشكل متكامل وشامل لكافة أبعادها.			
٥. يتم مراجعة القرارات السابقة والتوجهات المعلنة للمجلس حين مناقشة موضوعات جديدة ذات علاقة بما سبق إقراره.			

			٦. يستطلع رئيس المجلس آراء الأعضاء عند تحديد الموضوعات المرشحة للعرض على المجلس.
			٧. يعطي المجلس أهمية خاصة لقضايا التجديد والتطوير في الجامعة.
			٨. يهتم المجلس بمتابعة أداء الجامعة بالقياس إلى ما يحققه المنافسون من تطور.
			٩. يولي المجلس عناية خاصة لمسائل الموارد البشرية ورعايتهم.
			١٠. يهتم المجلس بالموضوعات التي يطرحها الأعضاء ونتائج عمل اللجان
			إجمالي درجة التقويم

نموذج التقويم الذاتي لأداء المجالس

مؤشرات الأداء	التقويم	مقترحات التطوير	مسئولية التطوير
١. يضع المجلس نظاماً دقيقاً لمتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عنه.			
٢. يوجه رئيس المجلس الإدارة الجامعية لمتابعة تنفيذ قرارات المجلس.			
٣. تعد الأمانة الفنية تقارير دورية منتظمة عن معدلات تنفيذ قرارات المجلس.			
٤. يراجع المجلس في كل اجتماع تقريراً تفصيلياً عن مدى تنفيذ القرارات الصادرة عنه.			
٥. يوجه المجلس الإدارة الجامعية حين يلحظ تراخي أو تأخير في تنفيذ قراراته.			
٦. يتابع المجلس التزام الإدارة الجامعية الدقة في تنفيذ قراراته.			
٧. يراجع المجلس القرارات الصادرة ولم تنجح الإدارة الجامعية في تنفيذها لأسباب لا تعود إلى التقصير أو نقص الخبرة.			
٨. يلجأ المجلس إلى تعديل القرارات التي لا			

			تتوفر بالجامعة متطلبات تنفيذها
			٩. يكلف المجلس الأمانة الفنية بعرض موقف التنفيذ وتطوراته في كل اجتماع.
			١٠. يستعين المجلس بمهارات وخبرة أعضاءه لتحسين أداء مهامه.
			إجمالي درجة التقويم

٨. متابعة تنفيذ القرارات

نموذج التقويم الذاتي لأداء المجالس

مؤشرات الأداء	التقويم	مقترحات التطوير	مسئولية التطوير
١. يتوفر للمجلس مكان مجهز تجهيزاً مناسباً لعقد اجتماعاته.			
٢. يتوفر للمجلس أمانة فنية بها عدد كاف من العاملين المؤهلين والمدربين بما يتفق وطبيعة عمل المجالس ولجانه.			
٣. تتوفر أجهزة الحاسب الآلي ووسائل الاتصال التقنية المتطورة لاستخدام رئيس المجلس والأعضاء.			
٤. يمارس رئيس المجلس والأعضاء مهامهم في أماكن مجهزة وتتوفر بها الإمكانيات التقنية المناسبة.			
٥. يحصل كل عضو في المجلس على نسخة خاصة به من " نظام المجالس الجامعية " للرجوع إليها في مباشرة مهامه.			
٦. تتم الاتصالات بين رئيس المجلس وأعضاء المجلس بصفة منتظمة.			
٧. تتم الاتصالات بين الأعضاء ورئيس المجلس بصفة منتظمة.			
٨. تتم الاتصالات بين الأعضاء وإدارة الجامعة ببسر.			
٩. تتوفر أماكن وإمكانيات مناسبة لاجتماعات اللجان ومساندتها إدارياً.			

			١٠. تحرص الجامعة على تزويد المجالس والأمانة الفنية بالتقنيات المتطورة.
			إجمالي درجة التقويم

٩. المقومات التنظيمية والتقنية

ملخص نتائج التقويم الذاتي للمجالس الجامعية

رقم	مجال التقويم	درجة التقويم	مستوى التقويم
1	الأهداف والتوجهات الاستراتيجية		
2	الموضوعات المطروحة		
3	المعلومات المستخدمة		
4	مشاركة الأعضاء		
5	التخطيط والإعداد		
6	تنظيم وإدارة الاجتماعات		
7	اتخاذ القرارات		
8	متابعة تنفيذ القرارات		
9	المقومات التنظيمية والتقنية		
	إجمالي درجة التقويم		

يتم احتساب التقويم العام للمجلس على النحو التالي:

- جمع الدرجات الموضحة أمام كل عنصر في جميع النماذج التي استوفاه الرئيس والأعضاء [سوف تتفاوت الدرجات للعنصر من 10 - ٥٠].
- احتساب متوسط درجات التقويم لكل عنصر بقسمة مجموع الدرجات الحاصل عليها العنصر في جميع نماذج التقويم المستوفاة على عدد النماذج.
- إثبات متوسط التقويم أمام العنصر في نموذج التقويم العام .
- يعتبر أداء المجلس متميزاً إذا حصل على 90% أو أكثر من الحد الأقصى لدرجات التقويم [$90 \times 50 \times$ عدد النماذج المستوفاة].
- يعتبر أداء المجلس متوسطاً إذا حصل على نسبة تتراوح بين 70% - 90%
- يعتبر الأداء ضعيفاً إذا حصل على أقل من 70%.

اختصاصات الأمانة الفنية

أولاً: إجراءات الإعداد للاجتماعات

١. تلقي تعليمات رئيس المجلس بشأن الموضوعات المطلوب مناقشتها في اجتماعات المجالس.
٢. إعداد مشروع جدول أعمال المجالس قبل الموعد المحدد للاجتماع بأسبوعين بناء على ما يصلها من تعليمات رئيس المجلس، وعرضه عليه لاعتماده.
٣. إعداد جدول الأعمال في صيغته النهائية.
٤. إبلاغ جدول الأعمال لرئيس المجلس ليتولى توجيه المختصين بالجامعة / الوحدة الجامعية لإعداد المذكرات والتقارير الخاصة بالموضوعات المدرجة على جدول الأعمال.
٥. إعداد التقارير الدورية التي تعرض في اجتماعات المجلس:
 - محضر الجلسة السابقة [سيعرض بغرض المصادقة عليه من المجلس]،
 - تقرير عن موقف تنفيذ قرارات المجلس السابقة،
 - حصر بقرارات المجلس السابقة ذات العلاقة بالموضوعات الجديدة المدرجة على جدول أعمال الاجتماع القادم،
 - تقرير رئيس المجلس الدوري.
 - أي تقارير خاصة بحسب طبيعة الاجتماع .
٦. إعداد مشروع ملف الاجتماع وعرضه على رئيس المجلس للموافقة عليه.
٧. تجهيز الموضوعات التي يشير بها رئيس المجلس في شكل عروض بالحاسب الآلي باستخدام برنامج Power point.
٨. إرسال الدعوة لحضور الاجتماع مرفقاً بها جدول الأعمال وملف الموضوعات إلى رئيس المجلس والأعضاء قبل الموعد المحدد للاجتماع بأسبوع على الأقل حسب الإجراءات المنصوص عنها في الميثاق.
٩. متابعة رئيس المجلس والأعضاء للتأكد من استلامهم الدعوة للاجتماع ومرفقاتها.

ثانياً: أمانة سر الاجتماعات

١. التواجد في مقر الاجتماع قبل الموعد المحدد بوقت كاف لتجهيز المكان والتأكد من توفر كل متطلبات الاجتماع.
٢. القيام بأعمال سر الاجتماع على النحو التالي:
 - إثبات حضور رئيس المجلس والأعضاء.
 - تسجيل أسماء الأعضاء المتخلفين عن الحضور وإثبات الاعتذارات المرسلة منهم إلى الأمانة [وبيان غير الحاضرين دون اعتذار].
 - التأكد من استكمال النصاب وإثباته في محضر الاجتماع.
 - الحصول على توقيعات رئيس المجلس والأعضاء في قائمة الحضور .

- إثبات موافقة المجلس على جدول الأعمال وإضافة ما قد يكون تمت الموافقة عليه من موضوعات مستجدة على الجدول.
- إثبات مصادقة المجلس على محضر الجلسة السابقة وتسجيل أي تعديلات قد تدخل على المحضر بموافقة المجلس.
- تسجيل توجيهات المجلس بشأن تقارير متابعة تنفيذ القرارات السابقة أو تقرير رئيس المجلس.
- تشغيل جهاز الحاسب الآلي وعرض المواد المعدة على شرائح Power point حسب توجيهات رئيس المجلس.
- تسجيل الصياغة النهائية للقرارات مع توضيح هل تم القرار بالإجماع أم بالأغلبية وتسجيل أسماء الموافقين والمعترضين والممتنعين عن التصويت.
- عرض صياغة القرارات على رئيس المجلس لطرحها على الأعضاء للتأكيد على دقة الصياغة وتعبيرها بدقة عن محتوى وتوجه القرارات.
- توفير ما قد يطلب من معلومات أثناء الاجتماع بالرجوع إلى قاعدة المعلومات على الحاسب الآلي أو بالاتصال بالمعنيين في الجامعة.
- متابعة أعمال المجالس وتسجيل ملاحظات كافية عن المداولات واتجاهات الرأي والقرارات.
- إثبات وقت انتهاء الاجتماع وتسجيل ما قد يقرره المجلس بشأن الاجتماع التالي من حيث المكان والموعود وساعة الاجتماع.

ثالثاً: إجراءات ما بعد الاجتماع

- جمع كافة الأوراق والأدوات الكتابية غير المستخدمة.
- إغلاق الأجهزة وإخلاء قاعة الاجتماع من كافة الملفات التي يكون بعض الأعضاء قد تركوها وتسليمها لهم أو الاحتفاظ بها إذا لم تكن الأسماء مبينة عليها.
- مراجعة المذكرات المسجلة أثناء الاجتماع واستكمال بيانات محضر الاجتماع بالرجوع إلى الشريط المسجل.
- إعداد مشروع محضر الاجتماع وعرضه على رئيس المجلس في خلال 48 ساعة حسب النظام المبين في النظام.
- اعتماد المحضر من رئيس المجلس وتسجيله في السجل الخاص.
- إرسال نسخ المحضر المعتمد إلى رئيس المجلس والأعضاء.
- إعداد قائمة بالقرارات التي اتخذها المجلس وإرسالها رفق المحضر إلى رئيس المجلس والأعضاء.
- إرسال إخطار الأعضاء بالتكليفات التي قد يكون المجالس قررها.
- متابعة الأعضاء وتجميع التقارير والدراسات المكلفين بإعدادها وتجهيزها للعرض على رئيس المجلس تمهيداً لإدراجها في جداول اجتماعات المجلس القادمة.

رابعاً: المشاركة في إعداد التقرير السنوي للمجلس

- تتولى الأمانة الفنية تجميع المعلومات اللازمة لإعداد التقرير السنوي للمجلس من كافة قطاعات الجامعة/ الوحدة الجامعية حسب الأسلوب المنصوص عنه في النظام، وتجهيزها في شكل مشروع تقرير، ثم عرضه على رئيس المجلس لمناقشته مع الأعضاء.
- صياغة التقرير النهائي بعد اعتماده من المجلس.
- توزيع التقرير النهائي حسب القواعد التي يضعها المجلس في هذا الخصوص.

خامساً: أداء كل ما يكلفها به رئيس المجلس
تنفذ الأمانة الفنية كافة المهام التي يكلفها به رئيس المجلس.

XII. التقرير السنوي للمجالس الجامعية

- يعد كل مجلس تقريراً سنوياً يتضمن عرضاً للأنشطة والإنجازات التي تم تحقيقها في خلال العام.
- كذلك يستخدم التقرير السنوي بغرض الإعلام عن إنجازات الجامعة والتعريف بها في الأوساط العلمية والمحافل الوطنية والدولية ذات العلاقة.
- يتم إعداد مشروع التقرير بمساهمة فاعلة من رئيس المجلس وجميع الأعضاء وبالاتماد على المعلومات الدقيقة التي توفرها إدارة الجامعة/ الوحدة الجامعية.
- يهتم المجلس بتجميع المعلومات ورصد الأحداث والإنجازات التي سيضمونها تقريره السنوي أولاً بأول، وتكلف الأمانة الفنية بمتابعة الإعداد المستمر للتقرير دون الانتظار لآخر السنة.

XIII. قواعد الحوكمة في الجامعة

تمهيد
إن الرسالة ثلاثية الأبعاد لجامعة النهضة والمتضمنة التعليم، البحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة يمكن تحقيقها من خلال التعاون والتكامل والتشاور بين جميع أعضاء الجامعة.

إن تحقيق رسالة الجامعة يتطلب تفهم والتزام جميع أعضاء الجامعة بالنظم والقواعد وعملية اتخاذ القرارات التي يتم من خلالها أداء الأنشطة الجامعية والمحافظة على مستويات الجودة والتميز المستهدفة. كذلك يتطلب تحقيق رسالة الجامعة أن يدرك الجميع حقيقة أن الجامعة تخضع لرقابة ومداخلات من جهات خارجية لها سلطة شرعية في التأثير على سياسات الجامعة وقراراتها.

إن أعضاء الجامعة مطالبون بتفهم رسالتها النبيلة والتي يكون لكل منهم دور في تحقيقها. لذلك ينبغي أن يتفهموا كيف تتوزع السلطة الرسمية في الجامعة، ومدى اندماجهم في عملية اتخاذ القرارات.

كذلك يتطلب حسن تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها أن يتفهم أصحاب السلطة كيف يقيمون التوازن الإيجابي بين الالتزام بنصوص القوانين والقواعد الرسمية وبين المحافظة على حريتهم في التفكير والتصرف بما يرونه محققاً لغايات الجامعة وأهدافها.

إن هذا الفهم والوضوح في الرؤية، يضيف إلى قدرات كل عضو في الجامعة على احترام طبيعة الجامعة وتميزها وحسن استثمار إمكانياتها ، مما يسهم في تيسير إدارة الجامعة والالتزام بمبادئ الحوكمة السليمة، وكلها أمور تصب في زيادة قدرة الجامعة على الوفاء برسالتها العلمية ومسئوليتها الاجتماعية.

ومن الأمور الأساسية في ضمان تحقق رسالة الجامعة وكفاءة تفعيل نظام الحوكمة أن تسود الجامعة ثقافة التشاور والاتصالات المفتوحة والمشاركة في اتخاذ القرارات بين مختلف تنظيمات الجامعة. وعلى الجميع تفهم أن ما يتمتعون به من سلطة لها حدود سواء قانونية ونظامية أو أخلاقية وإنسانية.

إن نجاح الجامعة يعتمد على أن تسود علاقات الزمالة والاحترام المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس، الباحثين وأعضاء الأجهزة الإدارية والفنية والطلاب وممثلي الجهات الخارجية ذات العلاقة.

ومن القواعد الرئيسية في حوكمة الجامعة أن يتحمل كل فرد في مجتمع الجامعة مسؤولياته عما يقوم به من أنشطة وما يصدر عنه من تصرفات.

وفي مجال إقامة نظام دقيق للحوكمة، يجب أن تعد الجامعة مجموعة متكاملة من السياسات والإجراءات التي توجه الداء وترشد أعضاء الجامعة في أداءهم لأدوارهم، مما يساعد على ضمان تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.

كذلك تقوم مفاهيم الحوكمة على احترام تعدد الآراء في اتخاذ القرارات، ومن ثم تصبح المشاركة هي السمة الرئيسية لمناخ العمل الإداري في الجامعة. إن الانفراد بالسلطة واحتكار اتخاذ القرارات في فرد أو مجموعة يتعارضان تماماً ومبادئ الحوكمة التي تعتبر بدورها شرطاً مهماً من شروط حصول الجامعة على الاعتماد.

ويدرك الجميع من أعضاء الجامعة أنهم مشاركون في تحمل نتائج الأداء ولا يستطيعوا التملص من تلك المسؤولية وإسنادها فقط إلى القيادات الإدارية، وبنفس المنطق لا يستطيع القادة الإداريون والأكاديميون في الجامعة إلقاء مسؤولية الفشل أو سوء الأداء على غيرهم من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المواقع

المختلفة. إن المبدأ الأساسي في الحكومة الجامعية هو " الجميع مشاركون في وضع السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، وهم جميعاً يسألون عن تلك النتائج".

إن الغاية الرئيسية من مجموعة المبادئ والسياسات التي يتضمنها نظام حوكمة الجامعة هو خلق جو من التفاهم، الإخلاص والمصارحة، الثقة المتبادلة، المحاسبية وتحمل نتائج التصرفات، والمشاركة والتشاور، بما يهيئ أفضل الفرص لتحقيق غايات الجامعة ورسالتها.

مبادئ الحوكمة

١. السلطة:

تتبلور السلطة الجامعية النهائية في مجلس الأمناء. كما تتمثل فيما يفوضه مجلس الأمناء من سلطة لرئيس المجلس، وللمجلس الجامعة ورئيس الجامعة. ويمارس رئيس مجلس الأمناء ورئيس الجامعة السلطة المخولة لكل منهما وبالتشاور مع الخبراء والمستشارين والطلاب:

- عميد الشؤون الأكاديمية
- عميد الدراسات العليا وشئون هيئة التدريس
- عمداء الكليات
- المشرف العام على الشؤون المالية والإدارية
- الأميين العام
- مديري المراكز والوحدات المتخصصة
- مديري الإدارات في الجهاز الإداري للجامعة

٢. التشاور:

وتهدف إلى تنمية الاتصالات المفتوحة بين القيادات الأكاديمية والإدارية وأن يمارس الرئيس ومعاونوه الاجتهاد الواجب Due Diligence في التشاور مع أعضاء هيئة التدريس، المتخصصين والطلاب في كافة الموضوعات ذات التأثير عليهم. وتكون تلك المشاورات فعالة إذا تمت وفق ترتيبات واضحة وفي توقيت مناسب وفق إجراءات تسمح للأطراف التي يتم التشاور معها بتفهم الموضوعات وإبداء الآراء بحرية ومن دون استعجال. وتزيد قيمة التشاور حين يعلم من تم مشاورتهم بنتائج المشاورات وما انتهت إليه الإدارة الجامعية من قرارات.

٣. تمثيل الأطراف:

تؤكد مبادئ حوكمة الجامعة أن يكون لجميع الأطراف ذوي العلاقة فرصة لتواجد ممثلهم في المجالس واللجان والتشكيلات المختلفة المتصلة ببحث السياسات واتخاذ القرارات ذات التأثير عليهم.

وبذلك يكون على الجامعة تمثيل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بممثلين عن كل طائفة في المجالس واللجان والتشكيلات الجامعية ذات العلاقة. ويكون اختيار ممثلي الطوائف ذات العلاقة بالانتخاب أو بالتعيين حسب مقتضى الحال. وسوف تعطي الإدارة الجامعية أهمية خاصة لتمثيل أعضاء هيئة التدريس في اللجان ومجموعات العمل المختصة ببحث وتطوير نظم العمل وقواعد توجيه الأداء وشروط ومعايير تقييم الأداء، وأسس توزيع المنح البحثية والفرص التدريبية وغير ذلك من الأمور ذات الأهمية لأعضاء الهيئة العلمية بالجامعة.

٣,١. التمثيل الطلابي:

يعتبر الطلاب عنصراً محورياً في الجامعة، ومن ثم تهتم مبادئ الحوكمة بإتاحة الفرص لهم لتحمل مسؤولية كثير من الأمور التي تخصهم وذلك بالمشاركة في المجالس واللجان الجامعية على النحو المبين في المبدأ الثالث " تمثيل الأطراف"، وكذلك من خلال إقامة تنظيم طلابي متفرد هو " اتحاد طلاب الجامعة" الذي يتكون من ممثلين منتخبين من طلاب الفرق المختلفة بكلية الجامعة. ويختص اتحاد الطلاب بتخطيط وإدارة الأنشطة الطلابية في المجالات العلمية، الثقافية، الرياضية، والفنية. كما يشاركون في قوافل خدمة المجتمع وتنفيذ برامج مساندة للمجتمعات المحلية المحيطة بالجامعة في مجالات تخصصهم العلمي. ومن خلال " اتحاد طلاب الجامعة" يتم تدريب الطلاب على ممارسة الديمقراطية، وتحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات والمساءلة عن النتائج.

٣,٢. تمثيل العاملين:

يتم تمثيل العاملين في لجنة شئون الموارد البشرية للنظر في كل ما يتصل بعلاقات العمل في الجامعة واتخاذ القرارات في أمور الترقيات وتقييم أداء العاملين ومنح العلاوات والمكافآت. والهدف هو تمثيل وجهة نظر العاملين في صياغة وتطوير أفضل نظم للتعاون بينهم وبين الجامعة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للطرفين. كذلك يكون لرئيس مجلس الأمناء ورئيس الجامعة إشراك ممثلين للعاملين في مختلف اللجان ومجموعات العمل المكلفة بدراسة موضوعات لها تأثير على حقوق العاملين وواجباتهم.

٣,٣. تمثيل الأطراف الخارجية:

من أجل توثيق العلاقة مع الجهات الخارجية ذات التأثير في عمليات الجامعة، يصدر مجلس الأمناء قرارات باختيار ممثلين لتلك الجهات لعضوية مجلس الجامعة ومجالس الكليات واللجان المتخصصة بالجامعة والكليات لتمثيل وجهات نظر تلك للجهات والاستفادة مما لدى ممثلها من خبرات. من ذلك تعيين ممثلين للهيئة الطبية والمنظومة الصحية الوطنية أعضاء في مجلس كلية طب الأسنان ومجلس كلية الصيدلة، وتعيين ممثلين للقطاع التجاري والصناعي أعضاء في مجلس كلية

التسويق وإدارة الأعمال، وممثلين لمنظومة الإعلام الوطنية وخبراء الإعلام في مجلس كلية الإعلام والعلاقات العامة.

٤. توزيع الأدوار بين القيادات:

تتوزع الأدوار بين القيادات الجامعية وفق ما نص عليه قانون الجامعات الخاصة رقم ١٠١ لسنة ١٩٩٢ وقرار رئيس الجمهورية الصادر بإنشاء الجامعة بين المجالس والقيادات التالية:

- مجلس الأمناء
- رئيس مجلس الأمناء
- مجلس الجامعة
- رئيس الجامعة
- نواب رئيس الجامعة
- عمداء الكليات

ويفضل الدليل التنظيمي للجامعة مهام وسلطات ومسئوليات كل من تلك المجالس والقيادات الجامعية.

٥. الدور المحوري لأعضاء هيئة التدريس

يتحدد الدور الرئيسي لأعضاء هيئة التدريس في مهام التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وحيث أن أعضاء هيئة التدريس مطالبون بضمان وفاء الجامعة بمسئولياتها الأكاديمية، يجب أن يشتركوا في إعداد السياسات التعليمية بما يؤكد قدرة الجامعة على تحقيق رسالتها.

وبالدرجة الأولى فإن أعضاء هيئة التدريس لهم دور مهم في تطوير البرامج الأكاديمية والمناهج والمقررات. كما عليهم مسؤولية التجديد والتحديث والتنوع في تقنيات التعليم التي يستخدمونها في التواصل مع الطلاب.

كما يكون على أعضاء هيئة التدريس الاشتراك في الإشراف على البحوث العلمية والرسائل الجامعية والاهتمام بتطوير الدراسات العليا. ومن أهم أدوار هيئة التدريس تنظيم الندوات العلمية والمؤتمرات والمشاركة في الفعاليات العلمية الوطنية والإقليمية والدولية.

كذلك من مهام أعضاء هيئة التدريس تقديم المشورة للقيادات الجامعية والقيام بالدراسات التي تتصل بتخصصاتهم ولها مردود على أداء الجامعة والمساعدة في تطويرها.

٦. المساهمة والمحاسبية

تفرض مبادئ الحوكمة أن يكون كل فرد في الجامعة مسؤولاً يحاسب عن نتائج أعماله وتصرفاته، ولا يستثنى من هذا أي فرد أو تشكيّل جامعي. ويقتضي تطبيق هذا المبدأ أن يخضع الجميع من أفراد وتشكيلات جامعية للتقييم الموضوعي. وتعتبر آليات التقييم الذاتي من أهم وسائل التقييم التي تكشف عن نقاط القوة

والضعف في التكوين والأداء الجامعي، مما يترتب عليه إمكان مساعلة المسؤولين عن الأداء غير الجيد أو المخالف لتوجهات الجامعة وغايتها. وكذلك تقدير أصحاب الأداء المتميز.

٧. الإفصاح والشفافية

إن قمة نجاح نظام حوكمة الجامعة يتضح في قدرة القيادات الجامعية على الالتزام بمبدأ الإفصاح والشفافية بحيث تكون كل المعلومات متاحة لذوي العلاقة لتفهم قرارات الجامعة واختياراتها، وأن تعد الجامعة إلى الإفصاح عن توجهاتها وخططها من أجل توضيح مواقفها للمجتمع ولذوي المصلحة. ومن وسائل الإفصاح المختلفة إتاحة المعلومات عبر وسائل النشر المختلفة، وإصدار التقارير الدورية عن فعاليات الجامعة وإنجازاتها، والتحديث المستمر لموقع الجامعة على شبكة الإنترنت.

نهاية النظام