

دليل الحوكمة المؤسسية

المقدمة:

انطلاقاً من سعي جامعة جدة إلى تحقيق أعلى معايير الكفاءة المؤسسية والحوكمة الرشيدة، يأتي هذا الدليل كمرجعية تنظيمية موحدة لتوثيق إجراءات العمل بمختلف وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية. يهدف هذا الدليل إلى توحيد آليات إعداد وتحديث الإجراءات التشغيلية بما يضمن الشفافية، وضبط الجودة، وتعزيز المساءلة، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، والامتثال للسياسات واللوائح المعتمدة. ويُعد توثيق إجراءات العمل خطوة محورية نحو تطوير الأداء المؤسسي، وضمان استمرارية العمل عند تغير الكوادر، وتسهيل التدريب والتأهيل، وتعزيز التكامل بين الإدارات. كما يساهم هذا التوثيق في تحسين تجربة المستفيد، وتقليل التداخلات، وتحديد الأدوار بوضوح. يركز هذا الدليل على أفضل الممارسات في مجال الإدارة العامة وحوكمة الجامعات، ويستند إلى اللوائح والأنظمة المعتمدة من وزارة التعليم والجهات الرقابية ذات العلاقة، ويخدم كمرجع موحد لكتابة الإجراءات بأسلوب منهجي وعملي وقابل للتنفيذ.

أهمية الدليل:

تعزيز وإبراز مفهوم الحوكمة في جامعة جدة، وتوحيد وتنظيم الممارسات الإدارية والأكاديمية لضمان الشفافية والمساءلة وحسن اتخاذ القرار، بما يعزز الجودة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

أولاً:

الإطار التنظيمي للحوكمة:

مرجعية الدليل:

يستند الى الدليل الاسترشادي لحوكمة القطاع العام.

إدارة الحوكمة والالتزام:

من الإدارات الحديثة، تم إنشاؤها بقرار إداري رقم (٤٦٠٥٠١٢٨٤) بتاريخ (٢٠٢٥/٢/٢٠) وهي تعنى بتعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة داخل الجامعة، من خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح ومتابعة مدى الالتزام بها والتأكد من وضع السياسات والاجراءات وتحديثها، مما يساهم في تحقيق رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.

الرسالة:

تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية والالتزام لتحقيق الشفافية والكفاءة والتميز المؤسسي في جميع قطاعات الجامعة.

تعريف الحوكمة:

هي مجموعة السياسات والأنظمة والممارسات التي تضمن الإدارة الفعالة والشفافة للجامعة، وذلك من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح وتعزيز المسائلة والمشاركة والعدالة في اتخاذ القرار مما يساهم في تحقيق أهداف جامعة جدة الأكاديمية، والإدارية، والتنموية بكفاءة وفعالية.

أهداف الحوكمة ونطاق التطبيق:

١. تعزيز قدرة الجامعة على أداء مهامها بما يتوافق مع التشريعات العامة وتحقيق الأهداف الوطنية.
٢. تعزيز ثقة المنسوبين في الجامعة وحماية حقوقهم.
٣. تعزيز الرقابة وتفعيلها.
٤. ضمان الإفصاح والشفافية، والعدالة، والمساءلة، والالتزام.
٥. تعزيز الاستدامة.

ونطاق التطبيق على جميع قطاعات الجامعة من العمدات والكليات والمعاهد والإدارات.

ثانياً:

الهيكل التنظيمي لإدارة الحوكمة والالتزام



مهام ومسؤوليات إدارة الحوكمة والالتزام:

١. تطبيق الحوكمة في الجامعة من خلال التركيز على العناصر التنظيمية التي تقود الجهة الى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
٢. تقييم الوضع الراهن لحوكمة الجهة وماتحتاج إليه من أدوات لتطبيقها بشكل واضح وموثق وتشمل تلك الأدوات على سبيل المثال: الضوابط والإجراءات ونماذج العمل التي تؤكد على الحوكمة في الجامعة.
٣. التقييم الدوري والمنظم وفق مؤشرات لقياس الأداء واعداد تقرير مفصل عن نتائج التقييم والمعوقات التي تواجه الجهة وسبل حلها والرفع بذلك.

مهام مدير إدارة الحوكمة والالتزام:

١. اعداد وتحديث إطار الحوكمة المؤسسية وتوثيق السياسات وإجراءات العمل في قطاعات الجامعة.
٢. مواءمة سياسات الحوكمة مع التشريعات المحلية.
٣. مراقبة مدى التزام الإدارات بسياسات الحوكمة والأنظمة.
٤. تعزيز الشفافية والنزاهة بالإشراف على آليات الإفصاح الداخلي والخارجي.
٥. تطوير قنوات للإبلاغ عن المخالفات وتعزيز ثقافة الإفصاح الأمن.
٦. الاشراف على تنفيذ برامج توعوية وتدريبية حول مبادئ الحوكمة.
٧. اعداد التقارير الدورية والسنوية والرفع بها للرئيس المباشر.
٨. تنفيذ ما يكلف به ن أعمال في نطاق الاختصاص من قبل الرئيس المباشر.

مهام وحدة السياسات والإجراءات:

١. حصر ومراجعة السياسات والإجراءات وأنظمة العمل لكافة قطاعات الجامعة.
٢. أرشفة مستندات الحوكمة والتقارير الكترونياً.
٣. اعداد دليل الحوكمة المؤسسية.
٤. تنظيم ورش العمل واعداد المواد التثقيفية والعروض التقديمية للحوكمة.
٥. رفع تقارير دورية و سنوية للرئيس المباشر.
٦. تنفيذ ما تكلف به من أعمال في نطاق الاختصاص من قبل الرئيس المباشر.

مهام وحدة المتابعة:

١. جمع وتحليل بيانات الالتزام من مختلف قطاعات الجامعة.
٢. استقبال البلاغات أو الملاحظات المتعلقة بعدم الالتزام.
٣. توثيق المخالفات ورفعها لاتخاذ الإجراءات النظامية.
٤. اعداد تقارير دورية لتقييم مدى الالتزام ورفع التوصيات اللازمة.
٥. تنفيذ ما تكلف به من أعمال في نطاق الاختصاص من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً:

اللوائح والتشريعات:

التعريف:

اللوائح هي أنظمة رسمية ملزمة تُنظم عمل الجامعة في شتى الجوانب، وتُعتبر الأساس القانوني لجميع السياسات.

خصائصها:

- تصدر عن وزارة التعليم أو مجلس شؤون الجامعات
- لا يمكن مخالفتها
- مرجع أساسي في الحوكمة والرقابة

أمثلة:

- اللائحة الأساسية للجامعات السعودية
- لائحة تنظيم شؤون أعضاء هيئة التدريس
- لائحة مجالس الأقسام والكليات ومجلس الجامعة
- نظام الحوكمة المؤسسية للجامعات
- اللائحة الموحدة للابتعاث والتدريب
- اللائحة التنظيمية للوحدات المستقلة

الربط بالحوكمة:

السياسات والضوابط يجب ألا تتعارض مع هذه اللوائح، بل تُصاغ لدعم تطبيقها المؤسسي.

رابعاً:

سياسات العمل:

التعريف:

السياسات هي توجيهات عامة واستراتيجية تصدر عن الإدارة العليا بجامعة جدة لتنظيم العمل وضمان الحوكمة الرشيدة، وتحقيق مبادئ الشفافية، العدالة، المساواة، والكفاءة كذلك لضبط الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وهي تُشكل القاعدة العليا التي تُبنى عليها الضوابط والإجراءات.

أهداف السياسات:

- توجيه القرار المؤسسي
- توحيد آليات العمل
- دعم الامتثال للأنظمة واللوائح
- تعزيز مبادئ الحوكمة الجامعية

خصائصها:

- صادرة من الإدارة العليا أو مجلس الجامعة
- ذات طابع عام وموجه
- تعزز مبادئ الحوكمة: الشفافية، المساواة، العدالة، الكفاءة

أمثلة على سياسات الحوكمة:

- سياسة الإفصاح والشفافية: تضمن نشر المعلومات المهمة لجميع أصحاب المصلحة (مثل: تقارير الأداء، القرارات الإدارية، المناقصات).
- سياسة تضارب المصالح: تلزم الموظفين بالإفصاح عن أي مصلحة شخصية قد تؤثر على نزاهة القرار.
- سياسة المشاركة المجتمعية: تُمكن المجتمع المحلي والطلاب من المساهمة في تطوير البرامج والمبادرات الجامعية.

طريقة كتابة السياسات – دليل عملي:

العنصر	الشرح
١. عنوان السياسة	يكون واضحاً ويُعبّر عن محتوى السياسة (مثال: سياسة تضارب المصالح)
٢. الغرض من السياسة	لماذا تم إعداد هذه السياسة؟ (مثال: تعزيز النزاهة والشفافية)
٣. نطاق التطبيق	من تشملهم السياسة؟ (أعضاء هيئة التدريس، الإداريون، الطلاب...)
٤. المرجع النظامي	ما الأنظمة أو اللوائح التي تستند إليها؟ (مثال: لائحة الحوكمة الجامعية)
٥. التعاريف	توضيح المصطلحات الرئيسية (مثل: تضارب المصالح، الشفافية...)
٦. المبادئ العامة	المبادئ التي تركز عليها السياسة (مثل: عدم التمييز، المساءلة...)
٧. الأحكام	نصوص السياسة الأساسية بشكل بنود مرقمة (توضح ما هو مسموح أو ممنوع)
٨. المسؤوليات	من الجهة المنفذة والمراقبة؟
٩. آليات التنفيذ والرقابة	كيف يتم تنفيذ ومتابعة السياسة؟
١٠. تاريخ الإصدار والمراجعة	الإصدار الحالي ومتى تتم مراجعته (مثلاً كل ٣ سنوات)

مثال تطبيقي لسياسة الحوكمة

اسم السياسة: سياسة الإفصاح والشفافية المؤسسية
الغرض: ضمان توفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة
النطاق: جميع الوحدات الأكاديمية والإدارية
المرجع: نظام الجامعات، لائحة الحوكمة المؤسسية
الأحكام الرئيسية:

١. تلتزم جميع الإدارات برفع تقارير الأداء بشكل ربع سنوي.
٢. يُنشر ملخص الموازنات السنوية على بوابة الجامعة الداخلية.
٣. تُفصح الجامعة عن نتائج الاعتمادات الأكاديمية علناً بعد صدورها.

خامساً:

إجراءات العمل:

التعريف:

إجراءات العمل هي الخطوات التفصيلية التي تُنفذ من خلالها مهام محددة بطريقة موثقة ومنظمة وهي أداة فعالة لتجسيد السياسات والضوابط داخل العمليات اليومية، وتوضح من يفعل ماذا ومتى وكيف.

خصائصها:

- تسلسلية وواضحة
- قابلة للتكرار
- قابلة للتوثيق والتدقيق

مثال: إجراء التبليغ عن مخالفة حوكمة

١. الدخول على منصة الحوكمة الجامعية.
٢. تعبئة نموذج "بلاغ سلوك غير نزيه".
٣. تحويل البلاغ إلى وحدة الحوكمة خلال يومي عمل.
٤. الرد على مقدم البلاغ بالإجراء المتخذ خلال ١٠ أيام.

أمثلة:

١ إجراء تقديم شكوى عبر نظام الحوكمة:

١. الدخول إلى منصة الشكاوى والملاحظات.
٢. تحديد نوع الشكوى وتوصيفها.
٣. تحويلها تلقائياً للإدارة المختصة.
٤. إشعار الطالب أو الموظف خلال ٥ أيام عمل.
٥. توثيق الإجراء داخل سجل الشفافية المؤسسية.

٢ إجراء الإفصاح عن تضارب المصالح:

١. الدخول إلى البوابة الإلكترونية.
٢. تعبئة نموذج "الإفصاح عن تضارب المصالح".
٣. رفعه إلى إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال..
٤. مراجعة قانونية خلال ٣ أيام.
٥. إصدار توصية للإدارة المختصة.

أهداف توثيق الإجراءات

- تعزيز الشفافية والحوكمة المؤسسية.
- تقليل الاعتماد على الأشخاص وتوفير مرجعية دائمة.
- تسهيل التدريب والتوجيه للموظفين الجدد.
- توحيد الأداء وتقليل الأخطاء.
- دعم الامتثال للوائح والسياسات.

العناصر الأساسية لكتابة الإجراء:

المكون	الوصف
• عنوان الإجراء	يعكس اسم المهمة بدقة (مثل: إجراء التقديم على برنامج دراسات عليا).
• الرقم المرجعي	رمز رقمي فريد لتتبع الإجراء) مثال: UJ-GOV-ADM-PR01 :
• تاريخ الإصدار/ التحديث	متى تم إصدار أو تحديث الإجراء؟
• الجهة المسؤولة	من هي الإدارة أو الوحدة المسؤولة عن تنفيذ الإجراء؟
• الغرض	ما الهدف من هذا الإجراء؟ ولماذا هو مهم؟
• النطاق	من المستفيد؟ وعلى من يطبق؟
• المصطلحات والتعاريف	توضيح أي مصطلحات فنية أو تنظيمية مستخدمة.
• السياسات واللوائح المرجعية	ما السياسات أو اللوائح التي يستند إليها الإجراء؟
• المسؤوليات	من يفعل ماذا؟
• خطوات الإجراء بالتفصيل	بالتسلسل، مع ذكر الأدوات، النماذج، والمدة الزمنية لكل خطوة.
• المخرجات	ما النتيجة المتوقعة؟ (مثال: قبول الطلب، إصدار وثيقة...)
• النماذج المستخدمة	مثل: نموذج موافقة، نموذج طلب...
• الملاحظات أو التوجيهات	تنبيهات مهمة أو تعليمات إضافية.

مثال عملي على إجراء مكتوب (مبسط)

البند	المحتوى
عنوان الإجراء	تقديم شكوى من طالب
الرمز	UJ-STU-PR03
الجهة المسؤولة	وحدة حقوق الطلاب
الغرض	تمكين الطلاب من التعبير عن تظلماتهم بطريقة رسمية ومنظمة.
النطاق	جميع طلاب جامعة جدة
المرجع	لائحة حقوق الطلاب - المادة (7)

الخطوات

١. يدخل الطالب على بوابة الشكاوى الإلكترونية.
٢. يختار نوع الشكوى ويُرفق الوثائق الداعمة.
٣. تُحال الشكوى تلقائيًا للإدارة المختصة.
٤. يُرسل إشعار للطالب بتلقي الشكوى خلال ٤٨ ساعة.
٥. تراجع الجهة المختصة الشكوى خلال ٥ أيام عمل.
٦. يتم البت في الشكوى ويُرسل الرد الرسمي خلال ١٠ أيام.

نصائح هامة عند إعداد الإجراءات

- ابدأ دائمًا من السياسات والضوابط المعتمدة
- راجع الإجراء مع المختصين التنفيذيين
- راع تجربة المستخدم (User Experience) وسهولة التطبيق
- حدّث الإجراءات دوريًا حسب التغييرات التنظيمية أو التقني
- اربط الإجراء بمؤشرات أداء (KPIs) لقياس كفاءته

سادساً:

مصفوفة الصلاحيات:

التعريف:

توزيع واضح ودقيق للمسؤوليات لضمان التنفيذ السليم للسياسات وضمان المساءلة.

خصائصها:

- مرتبطة بالوصف الوظيفي
- توضح "من يعمل ماذا"
- تسهل عملية الرقابة والتقييم

أمثلة:

الدور	الجهة
إعداد السياسات، مراجعة الضوابط، رفع تقارير الامتثال.	وحدة الحوكمة المؤسسية
التأكد من تطبيق السياسات والضوابط داخل الكليات.	العمداء
الالتزام بالسياسات المعتمدة مثل سياسة النزاهة الأكاديمية.	أعضاء هيئة التدريس
الاطلاع على السياسات والإبلاغ عن أي تجاوزات عبر القنوات الرسمية.	الطلاب

سابعاً:

البيات المتابعة والالتزام:

التعريف:

هي مجموعة من العمليات والإجراءات والنظم الرقابية المعتمدة لضمان أن الأنشطة والقرارات تتم وفق سياسات معتمدة وقوانين معايير محددة، والمتابعة للتحقق من الامتثال المستمر وتحديد الخلل ومعالجته في الوقت المناسب

وذلك عبر:

- وضع سياسات وإجراءات مكتوبة تحدد القواعد والضوابط التي يجب الالتزام بها
- مراقبة مستمرة للأداء والقرارات
- توثيق العمل والنتائج
- المسائلة عند وجود المخالفات

أدوات المتابعة:

- أنظمة التقارير: تقارير دورية عن الأداء، المخاطر والامتثال، وكذلك تقارير مالية وتشغيلية وتقارير التدقيق
- المراجعة الداخلية
- لجان الرقابة والمتابعة

ثامناً:

التوعية والتدريب:

رفع مستوى الوعي المؤسسي بمفاهيم الحوكمة وممارساتها من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل توعوية تستهدف جميع منسوبي الجامعة من هيئة تعليمية وإدارية وكذلك الطلاب، وذلك بهدف ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة وتعزيز ثقافة الالتزام المؤسسي بالسياسات والضوابط التنظيمية المعتمدة.

تاسعاً:

رفع كفاءة وجودة الأداء في إدارة الحوكمة والالتزام بما يضمن تحقيق أعلى معايير الالتزام المؤسسي:

١: مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات:

اعداد جدول زمني دوري لمراجعة السياسات والإجراءات - كل سنتين (كحد أقصى)
ويراعى تحديث السياسات في الحالات التالية:

١. صدور أنظمة أو لوائح تنظيمية جديدة.
٢. وجود ملاحظات رقابية داخلية أو خارجية.
٣. تغير في طبيعة عمل الجهة أو اختصاصها.

وتلتزم كل جهة مالكة للسياسة بمراجعتها وفق النموذج المعتمد وتحديثها ورفعها لإدارة الحوكمة والالتزام خلال الإطار الزمني المحدد.

النشاط	الجهة المسؤولة	الفترة الزمنية	المخرجات المتوقعة
إعداد خطة مراجعة السياسات	إدارة الحوكمة والالتزام	يناير من كل عام	خطة مرتجعة دورية
مراجعة السياسات والإجراءات	الجهة المالكة للسياسة	خلال الربع الأول من العام	نسخ محدثة من السياسات
التدقيق والمراجعة النهائية	إدارة الحوكمة والالتزام	خلال الربع الثاني	اعتماد النسخ النهائية من السياسات

٢: وضع أدوات ومعايير لتقييم فعالية تطبيق الحوكمة:

١. استبيانات التقييم الذاتي: ترسل للجهات لتحديد مدى التزامها بتطبيق السياسات.
٢. قوائم التدقيق الداخلي: تستخدم أثناء المراجعات الدورية للتأكد من تطبيق الإجراءات، مثل:
 - مؤشرات أداء رئيسية (KPIs)
 - نسبة السياسات المحدثة.
 - عدد حالات عدم الالتزام التي تمت معالجتها.
 - مستوى رضا أصحاب العلاقة عن وضوح السياسات.
 - تقارير الزيارات الميدانية والتحقق من الأدلة الوثائقية.

٣: نموذج تقييم مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعة:

اعداد نموذج تدريجي لتحديد مستوى نضج تطبيق الحوكمة المؤسسية وذلك على النحو التالي:

المستوى	الوصف	الخصائص
١	أساسي بداية الالتزام بتطبيق السياسات	<ul style="list-style-type: none">— لا توجد سياسات محدثة— التطبيق غير موثق— صعب في المتابعة
٢	متوسط التزام جزئي وممارسات متفرقة	<ul style="list-style-type: none">— وجود سياسات محدثة— بعض مؤشرات الأداء مفعلة— ضعف في الربط المؤسسي
٣	متقدم التزام مؤسسي كامل وممنهج	<ul style="list-style-type: none">— تطبيق شامل للسياسات— وجود تقارير أداء— إدماج الحوكمة في القرارات

وسيتم تقييم الجهات دورياً بناءً على هذا النموذج، مع رفع توصيات لتطوير الأداء ورفع مستوى النضج المؤسسي.