

## دليل الحكومة المؤسسية

### المقدمة:

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

### أهمية الدليل:

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

### أولاً:

### الإطار التنظيمي للحكومة:

### مرجعية الدليل:

يستند إلى الدليل الاسترشادي لحكومة القطاع العام

### إدارة الحكومة والالتزام:

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

### الرسالة:

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

## تعريف الحكومة:

هي مجموعة السياسات والأنظمة والمارسات التي تضمن الإدارة الفعالة والشفافية للجامعة، وذلك من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح وتعزيز المسائلة والمشاركة والعدالة في اتخاذ القرار مما يسهم 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.

وتطاقي التطبيق على جميع قطاعات الجامعة من العمادات والمعاهد والكليات والإدارات.

## البيكل التنظيمي لإدارة الحكومة والالتزام



### مهام ومسؤوليات إدارة الحكومة والالتزام:

1. تطبيق الحكومة في الجامعة من خلال التركيز على العناصر التنظيمية التي تقود الجهة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
2. تقييم الوضع الراهن لحكومة الجهة وما تحتاج إليه من أدوات لتطبيقها بشكل واضح وموثق وتشمل تلك الأدوات على سبيل المثال: الضوابط والإجراءات ونماذج العمل التي تؤكد على الحكومة في الجامعة.
3. التقييم الدوري والمنتظم وفق مؤشرات لقياس الأداء واعداد تقرير مفصل عن نتائج التقييم والمعوقات التي تواجه الجهة وسبل حلها والرفع بذلك.

### مهام مدير إدارة الحكومة والالتزام:

1. اعداد وتحديث إطار الحكومة المؤسسية وتوثيق السياسات وإجراءات العمل في قطاعات الجامعة.
2. مواءمة سياسات الحكومة مع التشريعات المحلية.
3. مراقبة مدى التزام الإدارات بسياسات الحكومة والأنظمة.
4. تعزيز الشفافية والنزاهة بالإشراف على آليات الإفصاح الداخلي والخارجي.
5. تطوير قنوات للإبلاغ عن المخالفات وتعزيز ثقافة الإفصاح الآمن.
6. الإشراف على تنفيذ برامج توعوية وتدريبية حول مبادئ الحكومة.
7. اعداد تقارير الدورية والسنوية والرفع بها للرئيس المباشر.
8. تنفيذ ما يكلف به من أعمال في نطاق الاختصاص من قبل الرئيس المباشر.

### مهام وحدة السياسات والإجراءات:

1. حصر ومراجعة السياسات والإجراءات وأنظمة العمل لكافة قطاعات الجامعة.
2. أرشفة مستندات الحكومة والتقارير الكترونياً.
3. اعداد دليل الحكومة المؤسسية.
4. تنظيم ورش العمل واعداد المواد التثقيفية والعروض التقديمية للحكومة.
5. رفع تقارير دورية وسنوية للرئيس المباشر.
6. تنفيذ ما تكلف به من أعمال في نطاق الاختصاص من قبل الرئيس المباشر.

### مهام وحدة المتابعة:

1. جمع وتحليل بيانات الالتزام من مختلف قطاعات الجامعة.
2. استقبال البلاغات أو الملاحظات المتعلقة بعدم الالتزام.
3. توثيق المخالفات ورفعها لاتخاذ الإجراءات النظامية.
4. اعداد تقارير دورية لتقدير مدى الالتزام ورفع التوصيات الازمة.
5. تنفيذ ما تكلف به من أعمال في نطاق الاختصاص من قبل الرئيس المباشر.

١٣

## اللوائح والتشريعات:

## التعريف:

اللواح هي أنظمة رسمية ملزمة تنظم عمل الجامعة في شتى الجوانب، وتعتبر 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 بالحكومة:

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

رائعاً:

سياسات العمل:

التعريف:

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

أهداف السياسات:

- توجيه القرار المؤسسي
- توحيد آليات العمل
- دعم الامتثال لأنظمة ولوائح
- تعزيز مبادئ الحكومة الجامعية

خصائصها:

- صادرة من الإدارة العليا أو مجلس الجامعة
- ذات طابع عام وموجهة
- تعزز مبادئ الحكومة: الشفافية، المساءلة، العدالة، الكفاءة

أمثلة على سياسات الحكومة:

- 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 تزاهة القرار.
- سياسة المشاركة المجتمعية: تمكن المجتمع المحلي والطلاب من المساهمة في تطوير البرامج والمبادرات الجامعية.

طريقة كتابة السياسات - دليل عمل:

العنصر	الشرح
١. عنوان السياسة	يكون واضحاً ويعبر 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 الحكومة الجامعية)
٥. التعريف	توضيح المصطلحات الرئيسية (مثال: تضارب المصالح، الشفافية...)
٦. المبادئ العامة	المبادئ التي ترتكز عليها السياسة (مثال: 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 تم مراجعته (مثلاً كل ٣ سنوات)

مثال تطبيقي لسياسة الحكومة

اسم السياسة: سياسة الإفصاح والشفافية المؤسسية

الغرض: ضمان توفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة

النطاق: جميع الوحدات الأكademية والإدارية

المرجع: نظام الجامعات، لائحة الحكومة المؤسسية

الأحكام الرئيسية:

١. تلتزم جميع الإدارات برفع تقارير الأداء بشكل ربع سنوي.
٢. ينشر ملخص الميزانية السنوية على بوابة الجامعة الداخلية.
٣. تُفصح الجامعة عن نتائج الاعتمادات الأكademية 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:

- تسلسليّة وواضحة
- قابلة للتفكير
- 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 واللاحظات.
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 والحكومة المؤسسة.
- تقليل الاعتماد على الأشخاص وتوفير مرجعية دائمة.
- تسهيل التدريب والتوجيه للموظفين الجدد.
- توحيد الأداء وتقليل الأخطاء.
- دعم الامتثال للوائح والسياسات.

### العناصر الأساسية لكتاب الإجراء:

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

مثال عمل على إجراء مكتوب (مبسط)

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

الخطوات

- يدخل الطالب على بوابة الشكاوى الإلكترونية.
- يختار نوع الشكوى ويرفق الوثائق الداعمة.
- تحال الشكوى تلقائياً للإدارة المختصة.
- يرسل إشعار للطالب بتلقي الشكوى خلال ٤٨ ساعة.
- تراجع الجهة المختصة الشكوى خلال ٥ أيام عمل.
- يتم البت في الشكوى ويرسل الرد الرسمي خلال ١٠ أيام.

نصائح هامة عند إعداد الإجراءات

- ابدأ دائمًا من السياسات والضوابط المعتمدة
- راجع الإجراء مع المختصين التنفيذيين
- راعي تجربة المستخدم (User Experience) وسهولة التطبيق
- حدث الإجراءات دورياً حسب التغييرات التنظيمية أو التقنية
- اربط الإجراء بمؤشرات أداء (KPIs) لقياس كفاءته

## سادساً:

### مصفوفة الصالحيات:

التعريف:

توزيع واضح ودقيق للمسؤوليات لضمان التنفيذ السليم للسياسات وضمان المساءلة.

خصائصها:

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

أمثلة:

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

## سابعاً:

### اليات 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 الحكومة وممارساتها من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل توعية تستهدف جميع منسوبي الجامعة من هيئة تعليمية وإدارية وكذلك الطلاب، وذلك بهدف ترسیخ مبادئ الشفافية والمساءلة وتعزيز ثقافة الالتزام المؤسسي بالسياسات والضوابط التنظيمية المعتمدة.

تاسعاً:

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

#### ١: مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات:

إعداد جدول زمني دوري لمراجعة السياسات والإجراءات - كل سنتين (كحد أقصى) ويراعي تحدث 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 بمراجعةها وفق النموذج المعتمد وتحديثها ورفعها لإدارة الحكومة والالتزام خلال الإطار الزمني المحدد.

النشاط	الجهة المسؤولة	الفترة الزمنية	المخرجات المتوقعة
إعداد خطة مراجعة السياسات	إدارة الحكومة 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 الحكومة والالتزام	خلال الربع الثاني	اعتماد النسخ النهائية من السياسات

#### ٢: وضع أدوات ومعايير لتقدير فعالية تطبيق الحكومة:

١. استبيانات التقييم الذاتي: ترسل للجهات لتحديد مدى التزامها بتطبيق السياسات.
٢. قوائم التدقيق الداخلي: تستخدم أثناء المراجعات الدورية للتتأكد 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 الحكومة المؤسسية في الجامعة:

إعداد نموذج تدريجي لتحديد مستوى نضج تطبيق الحكومة المؤسسية وذلك على النحو التالي:

المستوى	الوصف	الخصائص
١	أسامي بداية الالتزام بتطبيق السياسات	– لا توجد سياسات محدثة – التطبيق غير موثق – صعب في المتابعة
٢	متواسط الالتزام جزئي وممارسات متفرقة	– وجود سياسات محدثة – بعض مؤشرات الأداء مفعولة – ضعف في الربط المؤسسي
٣	متقدم الالتزام مؤسسي كامل وممنهج	– تطبيق شامل للسياسات – وجود تقارير أداء – إدماج الحكومة في القرارات

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