

دليل الحوكمة المؤسسية

المقدمة:

انطلاقاً من سعي جامعة جدة إلى تحقيق أعلى معايير الكفاءة المؤسسية والحكمة الرشيدة، يأتي هذا الدليل كمرجعية تنظيمية موحدة لتوثيق إجراءات العمل بمختلف وحدات الجامعة الأكademie 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. ويُعد 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 وحوكمة الجامعات، ويستند إلى اللوائح والأنظمة المعتمدة من وزارة التعليم والجهات الرقابية ذات العلاقة، ويستخدم كمراجع موحد لكتابه الإجراءات بأسلوب مهجي وعملي وقابل للتنفيذ.

أولاً:

أهمية الدليل:

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

تعريف الحوكمة:

هي مجموعة السياسات والأنظمة والممارسات 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 الأكademie والإدارية، والتنمية بكفاءة وفعالية.

أهداف الحوكمة ونطاق التطبيق:

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

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

مراجعة الدليل:

يستند إلى الدليل الاسترشادي لحوكمة القطاع العام

ثانياً:

الإطار التنظيمي للحوكمة:

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 واللوائح وتحديثها، مما يسهم في تحقيق رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.

الرسالة:

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

الميكل التنظيمي لإدارة الحوكمة والالتزام



مهام ومسؤوليات إدارة الحوكمة والالتزام:

١. تطبيق الحوكمة في الجامعة من خلال التركيز على العناصر التنظيمية التي تقود الجهة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
٢. تقييم الوضع الراهن لحوكمة الجهة وما تحتاج 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 والمنتظم وفق مؤشرات لقياس الأداء واعداد تقرير مفصل عن نتائج التقييم والمعوقات التي تواجه الجهة وسبل حلها والرفع بذلك.

مهام مدير إدارة الحكومة والالتزام:

١. اعداد وتحديث إطار الحكومة المؤسسية وتوثيق السياسات وإجراءات العمل في قطاعات الجامعة.
٢. مواهمة سياسات الحكومة مع التشريعات المحلية.
٣. مراقبة مدى التزام الإدارات بسياسات الحكومة والأنظمة.
٤. تعزيز الشفافية والنزاهة بالإشراف على آليات الإفصاح الداخلي والخارجي.
٥. تطوير قنوات للإبلاغ عن المخالفات وتعزيز ثقافة الإفصاح الآمن.
٦. الإشراف على تنفيذ برامج توعوية وتدريبية حول مبادئ الحكومة.
٧. اعداد التقارير الدورية والسنوية والرفع بها للرئيس المباشر.
٨. تنفيذ ما يكلف به من 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 الحكومة والتقارير الكترونياً.
٣. اعداد دليل الحكومة المؤسسية.
٤. تنظيم ورش العمل واعداد المواد التثقيفية والعروض التقديمية للحكومة.
٥. رفع تقارير دورية وسنوية 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 لتقدير مدى الالتزام ورفع التوصيات الازمة.
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، وتعتبر الأساس القانوني لجميع السياسات.

خصائصها:

- تصدر عن وزارة التعليم أو مجلس الجامعة
- 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 تصاغ لدعم تطبيقها المؤسسي.

رائعاً:

سياسات العمل:

التعريف:

السياسات هي توجيهات عامة واستراتيجية تصدر عن الإدارة العليا بجامعة جدة لتنظيم العمل وضمان الحوكمة 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 القرارات المؤسسية
- توحيد آليات العمل
- دعم الامتثال لأنظمة ولوائح
- تعزيز مبادئ الحوكمة الجامعية

خصائصها:

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

أمثلة على سياسات الحوكمة:

- سياسة الإفصاح والشفافية: تضمن نشر المعلومات المهمة لجميع أصحاب المصلحة (مثلاً: تقارير الأداء، القرارات الإدارية، المناقصات).
- سياسة تضارب المصالح: تلزم الموظفين بالإفصاح عن أي مصلحة شخصية قد تؤثر على نزاهة 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 النظمي	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 تتم 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 الموازنات السنوية على بوابة الجامعة الداخلية.
٣. تُفصّل الجامعة عن نتائج الاعتمادات الأكademية علّاً 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 للتكرار
- قابلة للتوثيق والتدقيق

مثال: إجراء التبليغ عن مخالفة حوكمة

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

أمثلة:

١- إجراء الإفصاح عن تضارب المصالح:

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

٢- إجراء تقديم شكوى عبر نظام الحكومة:

١. الدخول إلى منصة الشكاوى والملحوظات.
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.

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:

المكون	الوصف
عنوان الإجراء	يعكس اسم المهمة بدقة (مثلاً: إجراء التقديم على برنامج دراسات عليا).
الرقم المرجعي	رمز رقمي فريد لتبني الإجراء (مثلاً: UJ-GOV-ADM-PR01).
تاريخ الإصدار / التحديث	متى تم إصدار أو تحديث الإجراء؟
الجهة المسؤولة	من هي الإدارة أو الوحدة المسئولة 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	بالترتيب، مع ذكر الأدوات، النماذج، والمدة الزمنية لكل خطوة.
المخرجات	ما النتيجة المتوقعة؟ (مثلاً: 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)

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

١. يدخل الطالب على بوابة الشكاوى الإلكترونية.
٢. يختار نوع الشكوى ويُرفق الوثائق الداعمة.
٣. تُحال الشكوى تلقائياً 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
- راجع تجربة المستخدم (User Experience) وسهولة التطبيق
- حدّث الإجراءات دورياً حسب التغييرات التنظيمية أو التقني
- اربط الإجراء بمؤشرات أداء (KPIs) لقياس كفاءاته

مصرفوفة الصالحيات:

التعريف:

توزيع واضح ودقيق للمسوؤليات لضمان التنفيذ السليم للسياسات وضمان المساءلة.

خصائصها:

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

أمثلة:

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

سابعاً:

اليات المتابعة والالتزام:

التعريف:

هي مجموعة من العمليات والإجراءات والنظم الرقابية المعتمدة لضمان أن الأنشطة والقرارات تم 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 توعوية 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:

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

١: مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات:

يتم اعداد جدول زمني دوري لمراجعة السياسات والإجراءات - كل سنتين (كحد أقصى) ويراعى 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.

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

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 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 زيارات الميدانية والتحقق من الأدلة الوثائقية.

٣: نموذج تقييم مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعة:

تم اعتماد نموذج تدريجي لتحديد مستوى نضج تطبيق الحوكمة 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	متوسط 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 الحوكمة في القرارات

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

الملاحق:

← منصة الحوكمة والالتزام

← نماذج الادارة