

الكتيب التعريفي لصياغة السياسات والإجراءات المؤسسية بجامعة الملك سعود

إعداد
عمادة التطوير والجودة
العام الجامعي ١٤٤٣هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
٥	كلمة سعادة وكيل الجامعة للتخطيط والتطوير
٧	كلمة سعادة عميد عمادة التطوير والجودة
٩	المقدمة
١٠	أولاً: أهمية الكتيب التعريفي
١١	ثانياً: إطار بناء وصياغة السياسات
١٢	ثالثاً: قاموس المصطلحات
١٨	رابعاً: أهمية السياسات والإجراءات
٢٠	خامساً: ترميز السياسات
٢١	١. ترميز اللوائح
٢٢	٢. ترميز الإجراءات
٢٢	٣. ترميز النماذج
٢٣	٤. اختصارات ترجمة وحدات الجامعة
٣٣	سادساً: ضوابط صياغة السياسات والإجراءات
٣٦	سابعاً: خصائص السياسة الجيدة
٣٧	ثامناً: مجالات السياسات المؤسسية
٤٠	تاسعاً: إرشادات وتوجيهات عند صياغة السياسات والإجراءات
٤٢	عاشراً: مراحل عملية صياغة السياسات والإجراءات
٤٥	الحادي عشر: مهام تشكيل فريق إعداد أدلة السياسات والإجراءات
٤٧	الثاني عشر: ضوابط صياغة الإجراءات
٤٨	الملاحق
٤٨	النموذج الخاص بالسياسات والإجراءات الجامعية
٤٩	المراجع





كلمة سعادة الأستاذ الدكتور وكيل الجامعة للتخطيط والتطوير

صياغتهما، والخصائص الواجب توافرها؛ إضافة إلى تحديد أهم مجالاتهما ومراحل إعدادهما.

وتحريًا للأطر العلمية السليمة في إعداد هذا الإصدار فقد حرص فريق العمل على دراسة تجارب وممارسات الجامعات المحلية والعربية والعالمية في هذا الشأن، لبناء نموذج موحد لإعداد السياسات والإجراءات يلبي احتياجات الجامعة وتطلعاتها المستقبلية.

ونحن إذ نتقدم لمعالي رئيس الجامعة بالشكر والتقدير لرعايته ودعمه للحراك التطويري المستمر بالجامعة؛ فإننا نسأل الله أن تتحقق الفائدة المرجوة من هذا الإصدار، وأن يكون مرجعًا وداعمًا للمنسوبيين وللمنسوبات، وأن يعزز بيئة العمل المؤسسية المتميزة بالجامعة.

وكيل الجامعة للتخطيط والتطوير

أ.د. علي بن محمد مسلمي

انطلاقًا من حرص وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير على التعريف بآليات إعداد وبناء السياسات والإجراءات المؤسسية وضوابط صياغتهما وفقًا لأفضل الممارسات المحلية والعالمية وبما يتوافق مع المراجع التشريعية الداعمة، عملت الوكالة ممثلة في عمادة التطوير والجودة على إصدار (الكتيب التعريفي لصياغة السياسات والإجراءات المؤسسية بجامعة الملك سعود) ليكون معينًا لمنسوبي ومنسوبات الجامعة، ويساهم في تنمية مهاراتهم في إعداد وبناء السياسات والإجراءات المؤسسية وفقًا لأفضل الممارسات المحلية والعالمية؛ حيث يعزز ذلك من الجهود المستمرة للجامعة لتحسين كافة عملياتها ومخرجاتها.

وقد حرصت الوكالة أن يحتوي هذا الإصدار على أهم المصطلحات التي يتم استخدامها في بناء السياسات والإجراءات المؤسسية، وكذلك ضوابط ومعايير





كلمة سعادة عميد عمادة التطوير والجودة

والإجراءات المؤسسية ونماذج العمل التي يمكن عليها بناء تلك السياسات وما تضمنته من (اسم السياسة - مجال التطبيق - الهدف العام للسياسة - المراجع التشريعية للسياسة - الإجراءات - النماذج - الترميز)، بالإضافة إلى وضع قاموس تعريفي بالمصطلحات الواردة، أو التي يمكن استخدامها خلال مراحل صياغة السياسات والإجراءات المؤسسية.

وفي الختام: أشكر كل من ساهم في إعداد هذا الكتيب التعريفي، وأسأل الله أن يستفيد منه جميع منسوبي وحدات الجامعة وأن يساهم في تحقيق وبناء نظام إداري داعم للعملية التعليمية والبحثية بما يساهم في تحقيق توجهات الجامعة ورؤيتها الاستراتيجية KSU2030.

عميد عمادة التطوير والجودة

د. مبارك بن هادي القحطاني

تعيّش جامعة الملك سعود حراكاً تطويرياً كبيراً على كل المستويات الأكاديمية والبحثية والتعليمية، وهو حراك يزداد عمقا بفضل التزامها وتبني كل ما هو جديد من معايير الاعتماد الأكاديمي الوطني والعالمي على حدٍ سواء.

وفي إطار ما سبق عملت عمادة التطوير والجودة بتوجيه ودعم وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير على إعداد (الكتيب التعريفي لصياغة السياسات والإجراءات المؤسسية)، كأحد متطلبات نشر ثقافة الوعي بالسياسات والإجراءات ومراجعتها التشريعية وإجراءاتها التنفيذية.

وفي إطار ما سبق، وسعيًا نحو التحقيق الريادي للجامعة في كل أنظمتها الإدارية والأكاديمية والبحثية والمجتمعية، تم الانتهاء من إعداد الكتيب متضمناً آليات صياغة السياسات



المقدمة

تُعد جامعة الملك سعود من النظم الإدارية والأكاديمية المتميزة في المجتمع السعودي والإقليمي فهي مؤسسة أكاديمية وتعليمية وتربوية تتسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع خاص في أهدافها وأنشطتها ومكوناتها، مما يجعل علاقتها مع بيئتها المحيطة ذات طبيعة تفاعلية، هذه الطبيعة يتحكم فيها مدى مرونة السياسات التعليمية الجامعية وقابليتها للتكيف.

ومع التزايد الإيجابي وتنامي دور الجامعة في بناء مجتمع المعرفة، ورغبة منها تطبيق نظم الإدارة الحديثة، واتساقاً مع التطلعات الدائمة للتطوير والتحديث وتحسين مستويات الأداء، وتأكيداً على أهمية بناء نظام متكامل للسياسات والإجراءات والارتقاء بأداء الجامعة لتقديم خدمات متميزة تواكب التطلعات والطموحات.

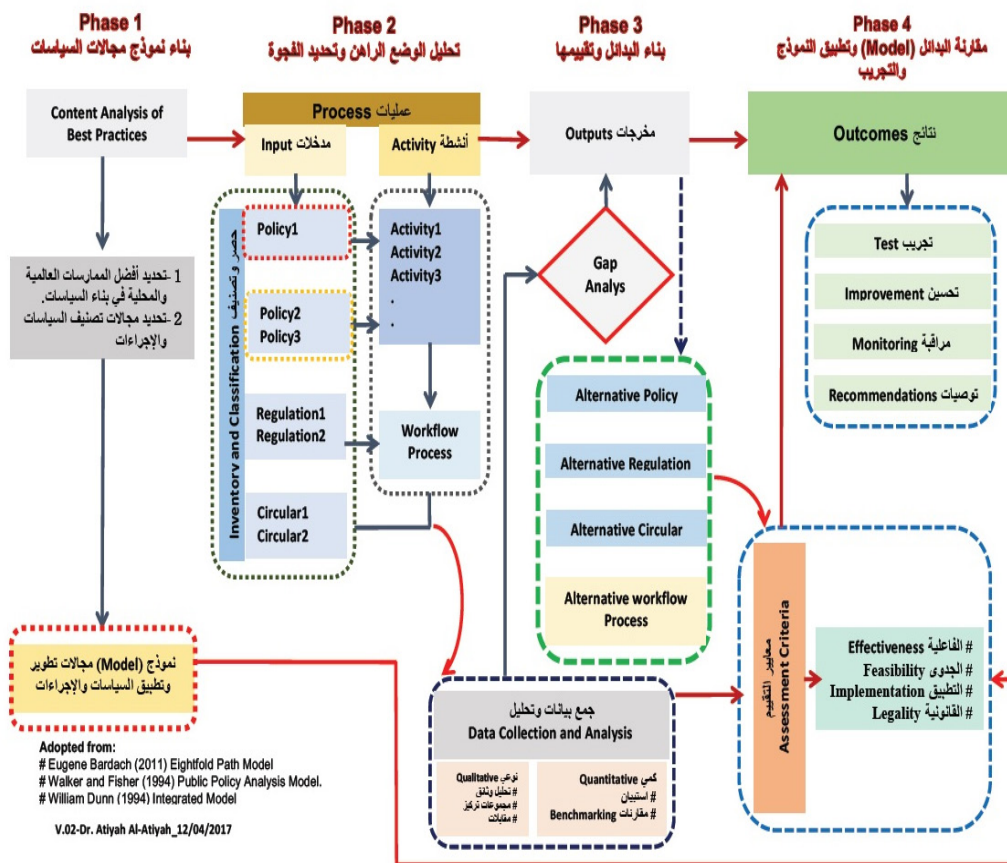
ومن هذا المنطلق قامت وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير ممثلة في عمادة التطوير والجودة بالعمل على إعداد (الكتيب التعريفي لصياغة السياسات والإجراءات المؤسسية) ويأتي هذا الكتيب بمثابة أداة داعمة لمنسوبي الجامعة والمهتمين خلال عملية إعداد السياسات والإجراءات كأداة استرشادية وفق أفضل الممارسات العالمية.

أولاً: أهمية الكتيب التعريفي

- نشر ثقافة الوعي بالسياسات والإجراءات داخل مجتمع الجامعة.
- المساهمة في تحقيق جودة الأداء الإداري في جميع مجالات العمل بجامعة الملك سعود.
- تعزيز مستوى الوعي بالمفاهيم الصحيحة للسياسات والإجراءات.
- تعزيز مستوى الوعي بأهمية السياسات والإجراءات في التطوير المؤسسي.
- التعرف على العديد من المصطلحات المستخدمة في بيئة العمل المؤسسي.
- أداة داعمة لتعريف منسوبي الجامعة بالسياسات المؤسسية وجهاتها التنفيذية.
- تبني أفضل الممارسات العالمية المؤسسية في مجال السياسات والإجراءات.
- ترجمة آليات صياغة السياسات والإجراءات بالجامعة.

ثانياً: إطار بناء السياسات

يمكن تحديد آلية بناء وتكوين السياسات في الشكل التالي:



بناء السياسات والإجراءات (المراجع: V.02-Dr. Atiyah Al-Atiyah_12/04/2017)

ثالثاً: قاموس المصطلحات

يمكن توضيح المصطلحات ذات العلاقة بإعداد السياسات والإجراءات من ناحية لغوية مقتبسة من معجم المعاني الجامع، بالإضافة إلى ذكر التعريفات الواردة من الجهة التشريعية الرسمية في المملكة العربية السعودية متمثلة في هيئة الخبراء في مجلس الوزراء، أو من مصادر علمية وإدارية، على النحو التالي:

السياسة

لغة

- «بيان مكتوب بما تتخذه الإدارة من قرارات وتتوقع من موظفيها مراعاتها في تنفيذ أعمال المنشأة. والسياسة إطار للعمل التنفيذي من أجل بلوغ الهدف» (باسل زيدان، وآخرون - معجم المعاني الجامع).

اصطلاحاً

- «البيان الدقيق الذي يحتوي على مجموعة من المبادئ التي تعمل كمبادئ توجيهية لتحقيق أهداف المؤسسة» (خالد حسن أحمد- التعددية لإدارة الموارد السرية سياسات وإجراءات- ٢٠٢٠).

الوائج

لغة

- « عبارة عن تعليمات وتوجيهات يتم وضعها بجانب قوانين بلد ما، كما يتم ترتيب أولويتنا تبعاً لنظام الدولة المتبع. (معجم المعاني الجامع).

اصطلاحا:

- عبارة عن قواعد عامة موضوعية مجردة تصدرها السلطة التنفيذية المختصة بهدف حفظ النظام العام بعناصره المعروفة» (د. نواف كنعان: القانون الإداري، ص ٢٩١. وكذلك د. ماهر الجبوري: القانون الإداري، ص ١١٢. وآخرون).

القواعد

لغة

- « مجموعة من المبادئ والتعليمات التي توجه الأشخاص من أجل عمل شيء صحيح، وتم وضع القواعد من أجل إدارة سلوك الأشخاص في بلد معين أو منظمة ما، وتعتبر القواعد مبادئ تتم كتابتها» (معجم المعاني الجامع).

اصطلاحاً

- عرف الفقهاء مصطلح القاعدة القانونية بأنها النصوص التي تنظم تصرفات الأفراد فيما بينهم أو مع الدولة، والقاعدة القانونية هي الأساس الذي يتكون من مفهوم مصطلح «القانون»، وتتمتع القواعد القانونية بعدة خصائص من حيث كونها قواعد عامة ومجردة وملزمة ويترتب الجزاء على مخالفتها». (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء - المملكة العربية السعودية).

القوانين

لغة

- «مجموعة من الأسس والقواعد التي تحكم المجتمع وتعمل على تنظيمه» (معجم المعاني الجامع).

اصطلاحاً

- تعرف القوانين بأنها «مجموعة القواعد الملزمة التي تصدرها السلطة المختصة في الدولة لتنظيم علاقات الأفراد فيما بينهم أو علاقاتهم بالدولة» (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، المملكة العربية السعودية).

القرارات

لغة

- من الفعل أقر، يُقر، ويعني استقر، وقد عرفه العالم «مورييسهوريو» على أنه «إعلان للإدارة بهدف إحداث أثر قانوني على الفرد أو مجموعة أفراد، ويكون صادراً عن قيادة إدارية في شكل تنفيذي أو بشكل ينتج عنه تنفيذ مباشر» (معجم المعاني الجامع).

اصطلاحاً

- «عمل إداري يصدر عن الإدارة بإرادتها المفردة» وكذلك بأنه «عمل إنفرادي، ذو صبغة قانونية، يتمتع بالطبيعة الإدارية، الهدف من وراءه التأثير في النظام القانوني» (د. محمد عبدالباسط: القرار الإداري - ص ٦، وكذلك د. ناصر لباد : الأساس في القانون الإداري).

التنظيم

لغة

- عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي ادائه مع تحديد تفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكن الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف» (معجم المعاني الجامع).

اصطلاحاً

- «الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات» (د. أماني جرار - إدارة المشاريع التنموية).

الدليل

لغة

- «كل ما يؤكد حدوث أو عدم حدوث أمر ما، أو كل ما يُستدلُّ به، برهان، بينة، حجة، شاهد، علامة» (معجم المعاني الجامع).

اصطلاحاً

- مجموعة من التوجيهات والإرشادات التي تمكن من توفير مكونات بيئة عمل فاعلة في الأجهزة الحكومية، وتشمل هذه المكونات عناصر البيئة المادية المتعارف عليها» (الدليل الإرشادي لبيئة العمل المادية في الأجهزة الحكومية - وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية).

الإجراءات

لغة

- «مجموعة من الخطوات المتتالية الواجبة الإتباع لتنفيذ عمل معين.» (معجم المعاني الجامع).

إدارياً

- «خطوات تفصيلية تتبع في تنفيذ عملية معينة بشكل متتابع زمنياً» (العثيمين - الإجراءات الإدارية ، ١٩٩٩م : ص٤).

التعاميم

لغة

- «منشور يتضمن تعليمات أو إرشادات أو أخبار توجهها السلطة العليا لمن يهمهم الأمر للأخذ والعمل بها» (معجم المعاني الجامع).

اصطلاحاً

- «نوع من التعليل مبني على دراسة عينة (مجموعة العناصر) لاستنتاج نتيجة عامة» (كتاب التعاميم - ص١٣٤).

رابعاً: أهمية السياسات والإجراءات

من خلال الاطلاع على المقارنات المرجعية للعديد من الجامعات العالمية، وما قامت به تلك الجامعات من تحديد سياساتها وإجراءاتها التنفيذية، يتضح لنا مدى أهمية هذا التوجه في تحقيق توجهات تلك الجامعات، وأن العمل على مراجعتها يأتي وفقاً لتوجهات ومتغيرات داخل الجامعة أو من خارجها، ويمكن إجمال أسباب الاهتمام بالسياسات والإجراءات فيما يلي:

١: أسباب وطنية:

- المساهمة في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠.
- المساهمة في تحقيق توجهات الخطة الاستراتيجية للجامعة KSU2030.
- التكيف مع المتغيرات والتوجهات الحالية لاستقلالية الجامعة.
- تعزيز الوعي لمنسوبي الجامعة عن الأنظمة وآليات تنفيذها.

٢: أسباب مؤسسية:

- نشر ثقافة التعرف على سياسات الجامعة المؤسسية وآليات صياغتها وفقاً للوائح والأنظمة بين منسوبي الجامعة.
- التحسين المستمر ومراجعة سياسات وإجراءات الجامعة وتطويرها وفقاً للمتغيرات الحالية.

- موثمة الإجراءات مع المراجع التشريعية الخاصة بها، وبما يدعم اتخاذ القرار.
- بناء نظام إداري داعم لجميع مخرجات الجامعة.
- المساهمة في تحقيق التميز المؤسسي للجامعة.

خامساً: ترميز السياسات

عند بناء الترميز في (الدليل الاسترشادي للسياسات والإجراءات المؤسسية بجامعة الملك سعود -الإصدار الثاني) تم تطبيق الترميز الخماسي، بداية من المستوى التنظيمي الأول والثاني، ونهايةً بترميز النماذج التشغيلية للسياسة، كما هو موضح بالشكل التالي:



اختصار النموذج التشغيلي	اختصار الإجراء التنفيذي	اختصار المرجع التشريعي	اختصار السياسة	العمادة / الإدارة	الوكالة
VPD-DDQ-P01-P01-F01	VPD-DDQ-P01-P01	VPD-DDQ-P01-L01	VPD-DDQ-P01	DDQ	VPD
F اختصاراً لكلمة Forms	P اختصاراً لكلمة Procedure	L اختصاراً لكلمة Legislative reference	P اختصاراً لكلمة Policy	المستوى التنظيمي الثاني	المستوى التنظيمي الأول

وفيما يلي آلية عمل الترميز:

- ترجمة اسم جهة الاختصاص – والجهة المسؤولة عن التنفيذ إلى اللغة الإنجليزية، حيث إن الجهة المسؤولة (المستوى الأول) وجهة التنفيذ (المستوى الثاني).
- اختصارات المصطلح باللغة الإنجليزية (الأحرف الأولى من نص الترجمة) :

مثال :

اسم السياسة	جهة الاختصاص	جهة التنفيذ
الاعتماد الأكاديمي	وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير	عمادة التطوير والجودة
آلية الاختصار	Vice Rectorate for Planning and Development	Deanship of Development and Quality
	VPD	DDQ
الترميز	VPD-DDQ –P01	

أ- ترميز المراجع التشريعية (اللوائح والقواعد والقوانين) (----)

اسم المرجع التشريعي	كود السياسة التابع لها المرجع التشريعي
نظام مجلس التعليم العالي ولوائحه	VPD-DDQ –P01-L01
الترجمة	Legislative references
الترميز	VPD-DDQ-P01-L01

٢- ترميز الإجراءات

اسم الإجراء	كود السياسة التابع لها الإجراء
الدراسة الذاتية	VPD-DDQ-P01-P01
الترجمة	Procedures
الترميز	VPD-DDQ-P01-P01

٣- ترميز النماذج

اسم النموذج	كود السياسة التابع لها النموذج
نموذج طلب الاعتماد البرامجي	VPD-DDQ -P01-P01-F01
الترجمة	Forms
الترميز	VPD-DDQ -P01-P01-F01

وبذلك يكون الترميز على النحو التالي (الترميز المكتمل)

سياسة أ	مرجع تشريعي أ	إجراء أ	نموذج أ
VPD-DDQ-P01	VPD-DDQ-P01-L01	VPD-DDQ-P01-P01	VPD-DDQ -P01-P01-F01

٤- اختصار ترجمة الوحدات (المستوى الأول - المستوى الثاني)

الاختصار	الجهة
V/VR	الوكالة Vice Rectorate
G/GA	الإدارة العامة General Administration
G/GM	الإدارة العامة General Management
E	الإدارة العامة التنفيذية Executive General Administration
F	المدينة الجامعية للطالبات Female Students Campus
A	مكتب مساعدة الوكيل Assistant Vice Dean Office

إدارة الجامعة
University Administration
(UNA)

الاختصار	الجهة	٣
VRU	وكالة الجامعة Vice Rectorate for University	١
VGR	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي Vice Rectorate for Graduate Studies and Scientific Research	٢
VUP	وكالة الجامعة للمشاريع Vice Rectorate for University Projects	٣
VEA	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية والأكاديمية Vice Rectorate for Educational and Academic Affairs	٤
VPD	وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير Vice Rectorate for Planning and Development	٥
VFA	وكالة الجامعة لشؤون الطالبات Vice Rectorate for Female Students Affairs	٦

الكتيب التعريفي لصياغة السياسات والإجراءات المؤسسية

الاختصار	وحدات الجامعة التابعة لإدارة الجامعة	م
UAC	أمانة المجلس الاستشاري للجامعة University Advisory Council Secretariat	١
SRO	مكتب المستشار والمشرف العام على مكتب رئيس الجامعة Chief Advisor and General supervisor of the Rector's Office	٢
EMC	الإدارة العامة التنفيذية للمدينة الطبية Executive General Administration for Medical City	٣
GMR	الإدارة العامة للعلاقات والإعلام General Administration of Media and Public Relations	٤
KRC	معهد الملك عبد الله للبحوث والدراسات الاستشارية King Abdullah Institute For Research and Consulting Studies	٥
UEP	برنامج أوقاف الجامعة University Endowment Program	٦
SFP	برنامج زمالة عالم Scientist Fellowship Program	٧
DMO	مكتب إدارة البيانات Data Management Office	٨

ACS	إدارة التعاون الدولي والتوأمة العلمية العالمية Administration of International Cooperation & Scientific Twinning	٩
ATP	برنامج أبحاث التقنيات المتقدمة Advanced Technology Research Program	١٠
LEA	الإدارة القانونية Legal Administration	١١
CUF	مكتب المراقب المالي Comptroller of University Funds	١٢
IRU	وحدة المراجعة الداخلية Internal Review Unit	١٣

وكالة الجامعة
Vice Rectorate for University
(VRU)

الاختصار	الجهة التابعة للوكالة	م
DHR	عمادة الموارد البشرية Deanship for Human Resource	١
DEC	عمادة التعاملات الإلكترونية والاتصالات Deanship of e-Transaction and Communication	٢
GMP	الإدارة العامة للمشتريات General Management of Procurements	٣
GBP	الإدارة العامة للتخطيط والميزانية والمتابعة General Management of Budget and Planning and Evaluation	٤
WHM	إدارة المستودعات Warehouses Management	٥
FIM	الإدارة المالية Financial Management	٦
WCM	إدارة مراقبة المخزون Warehouse Control Management	٧
PRM	إدارة أملاك الجامعة Property Management	٨

TRM	إدارة النقل Transportation Management	٩
ACC	مركز الاتصالات الإدارية Administrative Communication Center	١٠
AFR	برنامج استقطاب الأساتذة والباحثين المتميزين Attracting Outstanding Faculty and Research Program	١١

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
Vice Rectorate for Graduate Studies and Scientific Research
(VGR)

الاختصار	الجهة التابعة للوكالة	م
DGS	عمادة الدراسات العليا Deanship for Graduate Studies	١
DSR	عمادة البحث العلمي Deanship for Scientific Research	٢
DLA	عمادة شؤون المكتبات Deanship of Library Affairs	٣
UCS	أمانة مجلس الجامعة University Council Secretariat	٤
SCS	أمانة المجلس العلمي Scientific Council Secretariat	٥

الكتيب التعريفي لصياغة السياسات والإجراءات المؤسسية

KNT	معهد الملك عبد الله لتقنية النانو King Abdullah Institute for NANO Technology (KAIN)	٦
ENI	معهد ريادة الأعمال Entrepreneurship Institute	٧
PER	معهد الأمير سلطان لأبحاث البيئة والمياه والصحراء Prince Sultan Institute for Environmental, Water and Desert Research	٨
AMI	معهد التصنيع المتقدم Advanced Manufacturing Institute	٩
SCP	مركز سابك لأبحاث البوليمرات SABIC Center for polymers Researches	١٠
TRC	مركز الترجمة Translation Center	١١
NCY	المركز الوطني لأبحاث قضايا الشباب National Center for Youth Studies	١٢
ASS	إدارة الجمعيات العلمية Administration of Scientific Societies	١٣
ITL	برنامج الملكية الفكرية وترخيص التقنية Intellectual Property and Technology Licensing	١٤
IBR	مكتب العلاقات الصناعية والأعمال Industrial and Business Relations Office	١٥
RCP	برنامج الكراسي البحثية Research Chairs Program	١٦

وكالة الجامعة للمشاريع
Vice Rectorate for University Projects
(VUP)

الاختصار	الجهة التابعة للوكالة	م
GAP	الإدارة العامة للمشاريع General Administration of Projects	١
GAM	الإدارة العامة للصيانة General Administration of Maintenance	٢
GSS	الإدارة العامة للسلامة والأمن الجامعي General Administration of Safety and Security	٣
GFS	الإدارة العامة للخدمات المساندة General Administration of Facility Services	٤
AQD	إدارة التطوير والجودة Administration of Quality & Development	٥
ICA	إدارة نظم المعلومات والتحكم Information and Control Systems Administration	٦
AFF	إدارة المتابعة الميدانية Administration of Field Follow Up	٧
AAA	إدارة الشؤون الإدارية Administration of Administrative Affairs	٨

وكالة الجامعة للشؤون التعليمية والأكاديمية
Vice Rectorate for Educational and Academic Affairs
(VEA)

الاختصار	الجهة التابعة للوكالة	م
ACI	الكليات والمعاهد الأكاديمية Academic Colleges and Institutes	١
UCM	كليات الجامعة فرع المزاحمية University Colleges of Muzahimya Branch	٢
DSA	عمادة شؤون الطلاب Deanship of Student Affairs	٣
DCF	عمادة السنة الأولى المشتركة Deanship of Common First Year	٤
DAR	عمادة شؤون القبول والتسجيل Deanship of Admission and Registration Affairs	٥
CET	مركز التميز في التعليم والتعلم Center for Excellence in Learning and Teaching	٦
ALC	مركز الخريجين Alumni Center	٧

وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير
Vice Rectorate for Planning and Development
(VPD)

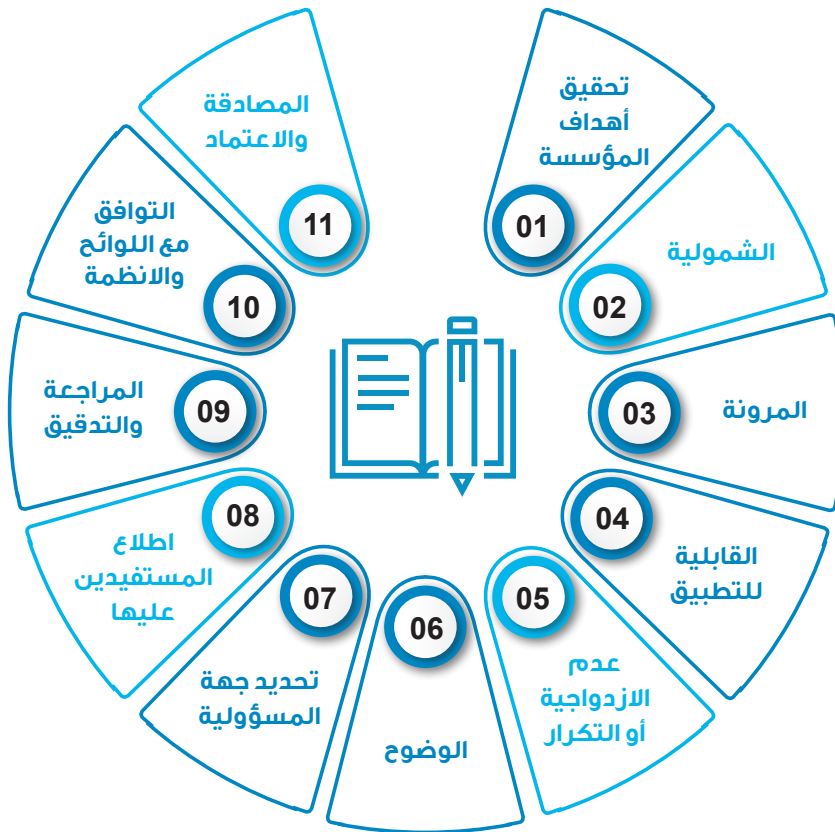
الاختصار	الجهة التابعة للوكالة	٣
DDQ	عمادة التطوير والجودة Deanship of Development and Quality	١
DSD	عمادة تطوير المهارات Deanship of Skills Development	٢
KSP	دار جامعة الملك سعود للنشر King Saud University Press	٣
RIM	إدارة المخاطر Risk Management	٤
DOC	مركز الوثائق Documents Center	٥
TCC	مركز التدريب وخدمة المجتمع Training and Community Service Center	٦
VRO	مكتب تحقيق الرؤية Vision Realization Office	٧
OCR	مكتب العلاقات المجتمعية Office of Community Relations	٨

وكالة الجامعة لشؤون الطالبات
Vice Rectorate for Female Students Affairs
(VFA)

الاختصار	الجهة التابعة للوكالة	٣
AAF	مكتب مساعدة الوكيله للشؤون الإدارية والمالية Assistant Vice Dean Office for Administrative and Financial Affairs	١
AUF	مكتب مساعدة الوكيله لشؤون المرافق الجامعية Assistant Vice Dean Office for University Facilities Affairs	٢
SFC	مركز الطالبات ذوات الإعاقة Special Needs Female Center	٣
CLF	مختبر البحث المركزي بالمدينة الجامعية للطالبات Central Research Laboratory for Female Students Campus	٤
APE	إدارة التخطيط والتميز الإداري Administration of Planning and Administrative Excellence	٥
AMR	إدارة العلاقات العامة والإعلام Administration of Media and Public Relations	٦
ASA	إدارة الخدمات الطلابية والدعم الأكاديمي Administration of Student Services and Academic Support	٧
CSU	وحدة الخدمات المجتمعية Community Services Unit	٨

سادساً: ضوابط صياغة السياسات والإجراءات

من خلال المقارنات المرجعية والاطلاع على الممارسات المثلى إقليمياً وعالمياً، ويمكن حصر الضوابط العامة لصياغة السياسات والإجراءات في الشكل التالي:



ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول ضوابط السياسات والإجراءات

م	النص	التوضيح
١	تحقق أهداف المؤسسة	أن تسهم في تحقيق مهام وأهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية .
٢	الشمولية	أن تغطي جميع المهام والاختصاصات والأعمال والأنشطة والخدمات.
٣	المرونة	أن تتسم بالتكيف مع المتغيرات و العوامل المؤثرة في أعمال وأنشطة المؤسسة التعليمية .
٤	القابلية للتطبيق	أن تكون محددة وسهلة التطبيق من قبل العاملين في الجهة .
٥	عدم الازدواجية في العمل	ينبغي التأكيد من وضوح السياسات وعدم وجود تكرار أو ازدواجية في تنفيذها .
٦	المسؤولية	ينبغي أن تحدد مسؤولية إنجاز كل إجراء على مستوى الوحدة الإدارية.
٧	إطلاع المستفيدين عليها	ينبغي إن تسهم خطوات إجراءات العمل في إطلاع المستفيدين على متطلبات الحصول على الخدمة من الجهة ووسيلة التواصل معها .
٨	المراجعة والتدقيق	ينبغي العمل على مراجعة السياسات والإجراءات كلما تغيرت التوجهات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، والعمل على تطويرها.

م	النص	التوضيح
٩	القابلية للقياس	ينبغي أن تشتمل السياسات على إجراءات يمكن قياسها وتقييمها داخل المؤسسة. .
١٠	المصادقة والاعتماد	يجب اعتماد السياسات والإجراءات المؤسسية وتعميمها والعمل بها وقياس مخرجاتها.
١١	التوافق مع الأنظمة واللوائح والتعليمات	يجب التأكد من سلامة الإجراءات وتوافقها مع جميع الأنظمة واللوائح والتعليمات على مستوى المؤسسة.

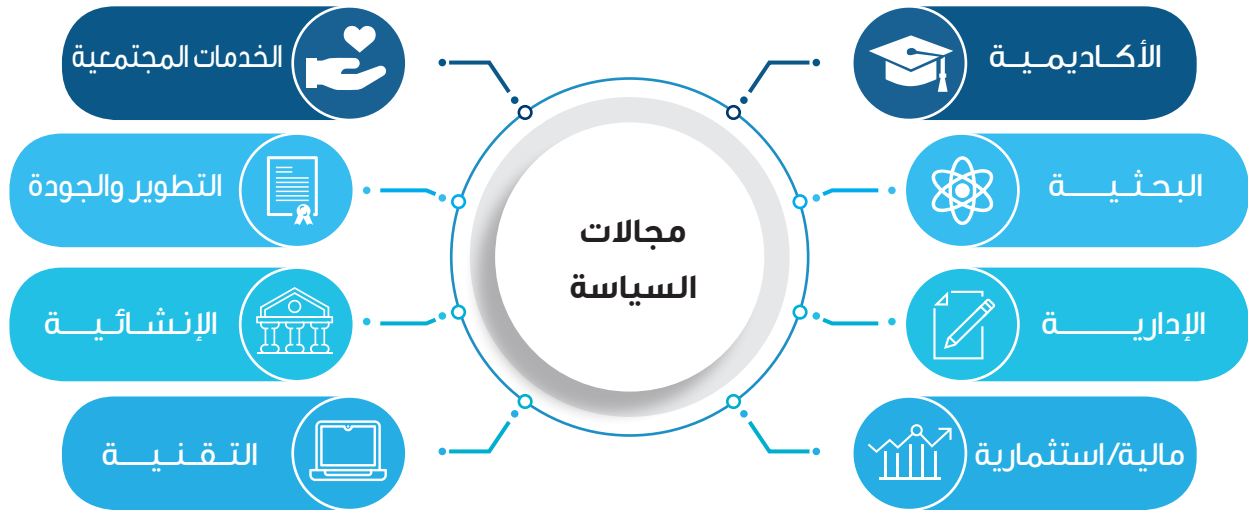
سابعاً: خصائص السياسة الجيدة

تتضمن السياسات والإجراءات الجيدة عدداً من المحاور بياناها كالتالي:

١. التكامل: للسياسة تكامل داخلي وآخر خارجي، فهي تتكامل مع السياسات الأخرى داخل المؤسسة وخارجها.
٢. التوجيه: السياسة توجيهية وليست تفصيلية.
٣. الشرعية: لكل سياسة مرجع تشريعي يضمن تنفيذها، أو أنها ضمن لائحة محددة.
٤. الواقعية: يمكن تحقيقها وتنفيذها وفق الإمكانيات المتاحة.
٥. الوضوح: أن تكون مكتوبة بلغة بسيطة وواضحة ومختصر، الابتعاد عن الكلمات الغير مفهومة.
٦. الثبات والتطور: ثابتة ومستقرة لا تتغير بتغير المسؤولين ومتطورة وفق الظروف المتغيرة والمتجددة.
٧. التمييز: يجب التمييز بوضوح بين "السياسة" و "الإجراء"، وأنها تشتمل على إجراءات تحققها.
٨. المراجعة الدورية: أن تتم مراجعتها بانتظام وتحديثها حسب الحاجة.

ثامناً: مجالات السياسات والإجراءات

تتعدد مجالات السياسة في الجامعة وذلك حسب نشاط وطبيعة الجهة، وقد جاءت على النحو التالي:



الكتيب التعريفي لصياغة السياسات والإجراءات المؤسسية

والجدول التالي يشتمل على توضيح كل مجال على حده:

٣	المجال	التوضيح
١	المؤسسية (عامة)	وهي سياسة ترتبط بالعديد من السياسات المؤسسية مثل (التخطيط الاستراتيجي - الموارد الذاتية - الاستثمار..... أخرى) .
٢	الإدارية	تتضمن السياسات والإجراءات الإدارية مثال على ذلك : (المجلس الاستشاري للجامعة (التعيين - الاستقطاب - الترقية - النقل - المجلس الاستشاري - المجلس الاستشاري الطلابي) .
٣	المالية/ الاستثمارية	الموارد المالية - الاستثمارات - أملاك الجامعة - الشركات - كفاءة الانفاق - الإيرادات الذاتية أخرى.
٤	الأكاديمية	تتضمن جميع السياسات الأكاديمية (القبول - التسجيل - التخرج - الابتعاث - التأديب - الخطط الدراسية - البرامج الأكاديمية أخرى)
٥	البحثية	وتشمل (النشر العلمي - المجلس العلمي - الكراسي البحثية - مراكز البحوث - جوائز التميز..... أخرى) .
٦	التقنية	وتتضمن (سياسات التقنية واستخداماتها المتعددة) .

٣	المجال	التوضيح
٧	الإنشائية	وتشمل (البنية التحتية- الخدمات المساندة- الصيانة- الأمن الجامعي- المشتريات- المستودعات - مراقبة المخزون) .
٨	التطوير والجودة	وتتضمن (الاعتماد الاكاديمي المؤسسي- الاعتماد البرامجي- الاعتماد الدولي- المشروعات التطويرية- قياس الأداء - الجودة الإدارية.....أخرى) .
٩	العلاقات المجتمعية	وتشمل (الشراكة المجتمعية- التطوع - العلاقات الدولية)، وكل ما يخص خدمة المجتمع .

تاسعاً: إرشادات وتوجيهات إعداد السياسة

يجب على من يقوم بإعداد السياسة مراعاة ما يلي:

م	العنصر	التوضيح
أولاً	بيانات السياسة	ويشمل هذا المحور عدد من البيانات وهي: - اسم السياسة - كود السياسة - تاريخ الاعتماد - تاريخ المراجعة - جهة تنفيذ السياسة
ثانياً	مجال السياسة	يجب على معد السياسة أن يقوم بتحديد نوع و مجال السياسة سواء كانت تنطبق على نوع واحد أو أكثر، حسب المجالات السابقة للسياسات المؤسسية.
ثالثاً	تعريف السياسة	يحتوي هذا العنصر على ثلاث عناصر هامة وهي: - الهدف العام - تطبيق السياسة - مصادر تطبيق السياسة

الكتيب التعريفي لصياغة السياسات والإجراءات المؤسسية

م	العنصر	التوضيح
رابعاً	المراجع التشريعية لتنفيذ السياسة	يجب أن يشمل هذا العنصر على خمسة بنود هامة كالاتي: - اسم المرجع - جهة الإصدار - الرقم/الكود - تاريخ الإصدار - الموقع الإلكتروني للمرجع التشريعي
خامساً	إجراءات تنفيذ السياسة	في هذا العنصر يجب تدوين جميع إجراءات السياسة التي تحقق الهدف من السياسة ويشمل هذا العنصر على بنود هامة كالاتي: - نص الاجراء - الكود/رقم - جهة التنفيذ
سادساً	النماذج	في هذا العنصر يجب توثيق جميع النماذج التي ترتبط بالسياسة ويشمل هذا العنصر على بنود هامة كالاتي: - اسم النموذج - كود النموذج - جهة التنفيذ

ينبغي على معد السياسة توضيح ما إذا كان هناك أي تعديلات أو تغييرات في السياسة أو الإجراءات، ولا يتم إلا بعد تدوينها بطلب موثق والموافقة عليه من صاحب الصلاحية.

عاشراً : مراحل وضع السياسة

أولاً: مراحل بناء السياسة وتنفيذها وهي كالتالي:



متابعة وتقييم السياسة

وهي تعتمد على التأكد من تنفيذ السياسة، والبحث عن حلول لأي أخطاء قد تحدث أثناء عملية التنفيذ.



تنفيذ السياسة

هو التطبيق الفعلي للسياسة داخل المؤسسة، والتي تشمل تنفيذ كافة العمليات التشغيلية للإجراءات داخل المؤسسة.



صناعة السياسة

هي استخدام الإجراءات المناسبة لتنفيذها، من خلال الاستفادة من الموارد المتاحة، عن طريق صياغة مجموعة من الإجراءات التي تساعد على بناء السياسة المؤسسية وتنفيذها.



تحديد السياسة

ويتنم فيها تحديد طبيعة السياسة المؤسسية الجامعية التي ستطبق في مؤسسة ما، من خلال الاعتماد والربط بين الخطط السياسية والموارد المتاحة لتنفيذها، والواقع العام في الجامعة.

ثانياً: المراحل العملية لبناء السياسات:

أ: كتابة السياسة واختيار فريق العمل:

١) تشكيل فريق كتابة/مراجعة السياسة.

٢) تحديد المهام والأدوات التي يتم العمل عليها.

٣) تطوير خطة كتابة/مراجعة السياسة.

ب: تجهيز وإعداد الوثائق الداعمة لبناء السياسة:

١) تحديد مراجع السياسة ووثائقها.

٢) تصنيف السياسات ومجالاتها.

٣) ترميز المراجع التشريعية وترتيبها وفقاً لتاريخ الإصدار.

٤) إعداد السياسة (نسخة ورقية وإلكترونية) وقائمة بالسياسات المطلوبة والمقترحة.

٥) تجميع السياسات وترتيبها في فصول حسب مجالها (أكاديمية- إدارية- مالية ... أخرى).

٦) جمع أو صياغة الإجراءات وفقاً لتوافقها مع السياسة.

٧) بناء كل سياسة في قالب محدد لها.

- ٨) تحديد موعد مراجعة السياسة وآلية التقييم.
- ٩) تحديد جهة الاختصاص لكل سياسة (المستوى الأول - المستوى الثاني).
- ١٠) اعتماد السياسة وإجراءاتها التنفيذية وإعلانها.

ج: تقييم السياسة:

- ١) مشاركة الآخرين عند كتابة /مراجعة السياسة.
- ٢) أخذ الآراء والأفكار والاقتراحات بعين الاعتبار .
- ٣) مراجعة جميع السياسات والتأكد من تحقق متطلبات الجامعة.
- ٤) تقييم السياسة ومدى تنفيذها على المستفيدين منها.

الحادي عشر: مهام تشكيل فريق مراجعة السياسة

المهمة	٣
تشكيل أعضاء الفريق وتحديد المهام التنفيذية.	١
جمع المستندات المطلوبة بما في ذلك السياسات الحالية.	٢
جمع اللوائح والأنظمة والقوانين الخاصة بالسياسات والإجراءات الجامعية.	٣
العصف الذهني لمجالات السياسات المؤسسية.	٤
صياغة النماذج والأدوات الخاصة بالإعداد.	٥
وضع أطر زمنية واقعية لتطوير /مراجعة السياسات.	٦

مراجعة مسودة السياسات

المهمة	٣
تقديم مسودة السياسات قبل الاجتماع للتعليق وردود الفعل من قبل الفريق.	١
مناقشة التغييرات التي تمت على السياسة أو الإجراء.	٢
اختبار/سيناريوهات تصور كيفية تطبيق الإجراءات الخاصة بالسياسة .	
محكم خارجي لتقديم ملاحظات على المسودة الأولى.	٣
مراجعة التغييرات التي تم إجراؤها على النماذج .	٤
عرض مسودة السياسات.	٥

٦	اعتماد التغييرات.
---	-------------------

المراجعة والتحسين قبل الاعتماد

٣	المهمة
١	عرض المسودة النهائية.
٢	الموافقة على التغييرات النهائية.
٣	صياغة السياسة على النماذج المحدثة.
٤	إجراء عملية اعتماد السياسة.
٥	توزيع السياسة.
٦	عملية التقييم.

التوقيع /المصادقة

٣	المهمة
١	وثائق السياسة والإجراءات النهائية .
٢	عرض السياسات والإجراءات على المستفيدين وذوى العلاقة.
٣	الابلاغ بأنه عند وجود أي تغييرات على السياسة بالتواصل مع جهة الإصدار.

الثاني عشر: ضوابط صياغة الإجراء

مكونات وعناصر كتابة الإجراء:

عناصر	تعريف
العنوان	يتضمن عنوان الإجراء وتاريخ الإصدار ومعلومات التعريف مثل جهة النشر.
وصف الإجراء	وهي مرحلة تنفيذية تخص المستوى الثاني، ويجب عند وضع عمليات تنفيذ الإجراء أن يتضمن وصفاً للإجراء والخطوات التنفيذية له.
ترميز الإجراء	يجب وضع ترميز للإجراء وهو ترميز متسلسل مع ترميز السياسة الخاصة به.
تنفيذ الإجراء	تزويد القارئ بالمعلومات اللازمة و "كيفية" تنفيذ الإجراء.
نماذج الإجراء	يجب ذكر النماذج الخاصة بالإجراء وترميز كل نموذج توافقاً مع الإجراء التابع له.
جهة التنفيذ	تحديد جهة تنفيذ الإجراء - ووقت مراجعة الإجراء بتلك الجهات.

الملاحق

النموذج الخاص بالسياسات والإجراءات

أولاً: بيانات السياسة

السياسة	كود السياسة	تاريخ المراجعة	تاريخ الاعتماد
-----	-----	-----	-----
-----			جهة تنفيذ السياسة

ثانياً: مجال السياسة

أكاديمي	بحثي	تقني	إنشائي	علاقات مجتمعية	علاقات خارجية	التطوير والجودة	إداري	مالي/ استثماري	عام

ثالثاً: تعريف السياسة

_____	الهدف العام
تطبق هذه السياسة على: ▪ ▪ ▪	تطبيق السياسة
_____	اشتراطات تطبيق السياسة

رابعاً: المراجع التشريعية لتنفيذ السياسة

م	اسم المرجع	رقم	الكود	الرابط الالكتروني
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

خامساً : إجراءات تنفيذ السياسة

م	اسم الإجراء	جهة الإصدار	الكود
----	-----	-----	-----
----	-----	-----	-----
----	-----	-----	-----

سادساً: النماذج

م	اسم النموذج	جهة الإصدار	الكود
----	-----	-----	-----
----	-----	-----	-----
----	-----	-----	-----

أي تعديلات أو تغييرات في السياسة أو الإجراءات لا يتم إلا بعد تقديم طلب والموافقة عليه من صاحب الصلاحية.

المراجع

١. هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودية - المملكة العربية السعودية.
٢. الدليل الإرشادي لبيئة العمل المادية في الأجهزة الحكومية - وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
٣. «معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي»، باسل زيدان وآخرون، ٢٠١٧م.
٤. دليل وضع السياسات - دبي - الإصدار الأول - ٢٠٠٦م.
٥. كتاب التعاميم - الباحة، ٢٠١٣م.
٦. دليل كتابة السياسات الإدارية والمحافظة على الحرم الجامعي - جامعة كاليفورنيا.
٧. عصفور، د/محمد شاكر. أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٨. عبد الباسط، د. محمد. القرار الإداري. ٢٠١٢م.
٩. لباد، د. ناصر. الأساسي في القانون الإداري.
١٠. راضي، د مازن ليلو. الوجيز في القانون الإداري، ٢٠١٦م - ١٤٤٢هـ.

١١. جرار، د. أماني. إدارة المشاريع التنموية، ٢٠١٩م.
١٢. كيفية إعداد دليل السياسات والإجراءات «التعددية لإدارة الموارد السرية سياسات وإجراءات» دبي، ٢٠١٦م.
١٣. العثيمين، فهد سعود. الإجراءات الإدارية، ١٩٩٩م.
١٤. أحمد، خالد حسن. كيفية إعداد دليل السياسات والإجراءات «التعددية لإدارة الموارد السرية سياسات وإجراءات»، ٢٠٢٠م.
١٥. العبيدي، د. مثنى فائق مرعي. «مقاربات نظرية في السياسات العامة»، القاهرة، ٢٠٢٠م.
١٦. دليل تحليل السياسات، برنامج الشراكات مع المجتمع المدني. ٢٠١٦م.
١٧. الزعبي، أ.د/إبراهيم بن عبدالله. أهمية وخصائص السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية <https://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Educational%20policy>
١٨. <https://www.ncar.gov.sa//Uploads/983606cc-470f-479c-b2c2-038738376a1c.pdf>



@DOD_KSU



DODKSU



DODKSU