



جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز
PRINCE SATTAM BIN ABDULAZIZ UNIVERSITY



سكانه

دليل

حوكمة السياسات والجراءات

بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز

مكتب الحوكمة والامثال المؤسسي

1447 - 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة الأمير سّاطم بن عبدالعزيز
PRINCE SATTAM BIN ABDULAZIZ UNIVERSITY

دليل

حوكمة السياسات والجراءات
بجامعة الأمير سّاطم بن عبدالعزيز

مكتب الحوكمة والامتثال المؤسسي

1447 - 2026

البيانات الأساسية

دليل حوكمة السياسات والإجراءات	عنوان الدليل :
TP-GOV-M-000-001	رمز الدليل :
مكتب الحوكمة والامتثال المؤسسي	معد الدليل :
لجنة الحوكمة والامتثال المؤسسي	الجهة المرجعية :
2026	تاريخ الاعتماد/جلسة الاعتماد :
مكتب الحوكمة والامتثال المؤسسي	الجهة المعنية بتنفيذ الدليل :
V1	رقم الإصدار :
2029	الموعد المقترح القادم لمراجعة الدليل :
جميع وحدات الجامعة	المعنيون بتطبيق الدليل :

محتوى الدليل

رقم الصفحة	العنوان
03	مصطلحات الوثيقة
04	المقدمة
04	الغرض والأهداف
05	النطاق
05	الحوكمة والرقابة العامة للدليل
07	إطار عمل تنظيم السياسات
10	المرحلة الأولى : تحديد الحاجة
16	المرحلة الثانية : مرحلة الدراسة
21	المرحلة الثالثة : إعداد أو تحديث السياسة
27	المرحلة الرابعة : التعميم والتوعية
29	المرحلة الخامسة : المتابعة والمراجعة
31	الأحكام الختامية
33	الملحق

المصطلحات المستخدمة

المصطلح	التعريف
الجامعة	جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز
الحوكمة	السياسات والإجراءات التي توجه الجامعة و تنظم و تراقب عملياتها لتحقيق رسالتها ورؤيتها.
التشريعات	الأنظمة واللوائح والأوامر السامية والقرارات الوزارية والقرارات الداخلية، التي يجب عدم التعارض معها عند انشاء أو تحديث السياسات
السياسات	التوجيهات والمبادئ العامة التي تعتمد من صاحب الصلاحية وتنظم المهام والمسؤوليات وما يرتبط بها من أعمال وأنشطة بما يتسق مع التشريعات ومقسمة على نوعين عامة وتشغيلية.
الإجراءات	سلسلة الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ الأعمال وتحقيق النتائج المستهدفة وفق السياسات المعتمدة.
الجهات ذات العلاقة	الوحدات التنظيمية المعنية بمراجعة السياسة أو المتأثرة بتطبيقها وفق الحوكمة المعتمدة.
مالك السياسة	الجهة التنظيمية المسؤولة عن إعداد السياسة وتطبيقها ومراجعتها وتحديثها عند الحاجة.
مراجع السياسة	الجهات التنظيمية التي لها دور في مراجعة السياسة مثل مكتب الحوكمة والامثال والجهة القانونية المختصة.
معتمد السياسة	صاحب الصلاحية المخول بالاعتماد النهائي للسياسة وفق الأنظمة المعتمدة في الجامعة.
المتأثرون بالسياسة	الجهات والموظفون داخل الجامعة، وقد يشمل جهات خارجية، ممن يتأثرون بتطبيق السياسة.
مقدمو الاستشارات	جهات أو خبراء يقدمون المشورة والمعلومات الداعمة لإعداد أو تحديث السياسة.
السياسات العامة	سياسات ذات طابع استراتيجي تنظم الشؤون العامة للجامعة وتؤثر على استراتيجيتها وأهدافها.
السياسات التشغيلية	سياسات ذات طابع تشغيلي تنظم الأنشطة والإجراءات التفصيلية داخل الكليات والعمادات والإدارات.
التحليل الأولي	مراجعة أولية للمسألة محل الدراسة لتحديد الحاجة إلى إنشاء أو تحديث سياسة معينة.
البحث التحليلي	عملية تحليل معمق للبيانات لتحديد فجوات الوضع الحالي والوضع المستقبلي للسياسة.
فريق العمل	فريق مشكل من ممثلي الجهات المعنية يتولى تنفيذ خطة إعداد أو تحديث السياسة.
الإحصاءات الرسمية	بيانات واستبيانات ومؤشرات يتم جمعها لدعم تحليل السياسات واتخاذ القرار.

مقدمة



حرصاً من جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز على تطوير النظام الإداري المساند للعمليات الأكاديمية، وذلك من خلال تطبيق أفضل الممارسات الإقليمية والعالمية في مجال حوكمة الأعمال والاستراتيجيات وعمليات التحول الرقمي، وإدارتها لرفع مستوى النضج المؤسسي بما يكفل رفع مستوى الخدمات المقدمة

بكل مجالاتها في الجامعة، وتعزيز الكفاءة والفاعلية، وضمان الالتزام بالتشريعات والأنظمة الصادرة من الدولة والسياسات الداخلية للجامعة. تم إعداد هذه الدليل للتحكم بعمليات إنشاء أو تحديث السياسات والإجراءات في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.

الغرض

الهدف العام :

يهدف هذه الدليل إلى وضع الضوابط وتحديد الأدوار والمسؤوليات لإنشاء وتحديث واعتماد السياسات المؤسسية داخل الجامعة وآلية التحكم في وثائقها وتقديم تعريف واضح للسياسة التي سيتم إنشاؤها أو تحديثها.

الأهداف المؤسسية :

- توحيد الضوابط والإجراءات المطلوبة عند إنشاء وتحديث السياسات.
- تحديد مصفوفة الصلاحيات الخاصة بإنشاء وتحديث واعتماد السياسات الصادرة من الجامعة.
- تحييد أو تقليل أثر المخاطر الناشئة عن وجود سياسات متضاربة أو قديمة لا تعكس التوجهات الاستراتيجية للجامعة.
- ضمان الالتزام عند إنشاء وتحديث السياسات بالتشريعات الرسمية واللوائح الوزارية أو اللوائح الداخلية.
- إيجاد معايير لتقييم فاعلية السياسات .

النطاق

البندود الموجودة في الدليل تطبق على جميع السياسات والإجراءات، وبندود هذا الدليل هي المرجع الرسمي لمتطلبات إنشاء أو تحديث السياسات والإجراءات وترميزها.

الحوكمة والرقابة العامة لدليل حوكمة السياسات والإجراءات

إدارة وثيقة سياسة حوكمة السياسات

تحدد هذه الفقرة الإطار الحوكمي العام لإدارة وثيقة دليل حوكمة السياسات والإجراءات، بما يضمن سلامة تطبيقها واستمراريتها ومواءمتها مع الأنظمة واللوائح المعتمدة، ويشمل ذلك ما يلي:

ملكية وثيقة الدليل :

- مكتب الحوكمة واللامتثال المؤسسي هو الجهة المالكة لدليل حوكمة السياسات والإجراءات في الجامعة.
- يتولى المكتب المسؤولية الكاملة عن الإشراف على تطبيق الدليل وتفسير بنوده ومتابعة الالتزام بها.

المراجعة الدورية للسياسة :

- يجب على مكتب الحوكمة واللامتثال المؤسسي مراجعة دليل حوكمة السياسات والإجراءات بصفة دورية لا تقل عن مرة كل ثلاث سنوات، أو عند الحاجة.
- تشمل حالات المراجعة عند :
 - 1- صدور أو تعديل أنظمة أو لوائح ذات علاقة.
 - 2- حدوث تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي أو الصلاحيات.
 - 3- ظهور ملاحظات جوهرية من المراجعة الداخلية أو الجهات الرقابية.
- يتم إشراك الجهات ذات العلاقة في عملية المراجعة للتحقق من الحاجة إلى التحديث.

اعتماد وثيقة الدليل بعد المراجعة

- بعد الانتهاء من مراجعة الدليل، يتولى مكتب الحوكمة والامتثال المؤسسي رفع النسخة النهائية لاعتمادها وفق سلم الصلاحيات المعتمد بالجامعة.
- لا يتم العمل بأي تعديل على السياسة ما لم يتم اعتماده رسمياً من صاحب الصلاحية.

تعميم وثيقة الدليل :

- بعد اعتماد الدليل، يجب تعميمها على جميع الوحدات التنظيمية ذات العلاقة.
- يلتزم المكتب بالتأكد من أن :
 - 1- النسخة المعتمدة هي الوحيدة المتاحة للتداول.
 - 2- الدليل منشور في لائحة وثائق السياسات المؤسسية .
 - 3- منسوبي الجامعة المعنيين لديهم إمكانية الاطلاع عليها.

الاستفسارات وطلبات التفسير :

- جميع الاستفسارات أو طلبات التفسير أو المقترحات المتعلقة بتطبيق الدليل يتم تحويلها إلى مكتب الحوكمة والامتثال المؤسسي.
- يقوم المكتب بدراسة الطلبات وتحديد ما إذا كانت تستدعي :
 - 1- تفسيراً رسمياً.
 - 2- أو تحديثاً جزئياً.
 - 3- أو تعديلاً شاملاً على الدليل.

إطار عمل تنظيم السياسات :

يهدف إطار عمل تنظيم السياسات إلى وضع منهجية واضحة ومنظمة لإدارة السياسات المؤسسية في الجامعة، بما يضمن تكاملها واتساقها مع الاستراتيجية المؤسسية، وعدم تعارضها مع الأنظمة واللوائح المعتمدة. كما يوضح هذا الإطار العلاقة بين السياسات والإجراءات، ويحدد أدوار ومسؤوليات الجهات المختلفة المشاركة في دورة حياة السياسة.

- يعد هذا الإطار مرجعًا أساسيًا لضمان أن السياسات الصادرة عن الجامعة :
- شاملة ومتكاملة.
 - قابلة للتطبيق.
 - متنسقة مع الهيكل التنظيمي.
 - داعمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

التفريق بين السياسات والإجراءات :

السياسات

مجموعة من القواعد والمبادئ والتوجيهات العامة التي تعتمد من صاحب الصلاحية، وتهدف إلى تنظيم الأعمال وتوجيه القرارات وتحديد الأدوار والمسؤوليات، بما يتوافق مع الأنظمة والتشريعات المعتمدة.

الإجراءات

الخطوات التفصيلية التي توضح كيفية تنفيذ ما ورد في السياسة، وتحدد آليات العمل اليومية والمسؤوليات التنفيذية، ويجب أن تكون الإجراءات مرتبطة بسياسة معتمدة.

العلاقة بين السياسات والإجراءات :

- لا يجوز إصدار إجراء دون وجود سياسة مرجعية معتمدة.
- لا تتضمن السياسة تفاصيل تشغيلية دقيقة.
- يجب أن تتكامل السياسات والإجراءات دون تعارض أو ازدواجية.

مهام ومسؤوليات الجهات المعنية بإطار عمل تنظيم السياسات :

الجهة المشرفة على تنظيم السياسات

تتولى الجهة المختصة (مكتب الحوكمة والامثال المؤسسي) الإشراف على آلية إنشاء وتحديث وإلغاء السياسات، وضمان الالتزام بالمنهجية المعتمدة.

مالك السياسة

يتولى مالك السياسة المسؤوليات التالية:

- إنشاء أو تحديث السياسة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- ضمان توافق السياسة مع الأنظمة واللوائح المعتمدة.
- معالجة الملاحظات الواردة من الجهات المراجعة.
- استكمال متطلبات الاعتماد.
- التوعية بالسياسة ومتابعة تنفيذها.

الجهات ذات العلاقة

تشمل الوحدات التنظيمية المتأثرة بتطبيق السياسة أو المشاركة في تنفيذها أو مراجعتها، وذلك لمنع أي تعارض أو ازدواجية عند التطبيق.

مقدمو الاستشارات

هم الجهات أو الأفراد الذين يقدمون المشورة أو البيانات أو الدراسات التي تدعم إعداد أو تحديث السياسة، سواء من داخل الجامعة أو خارجها.

مكتب الحوكمة والامتثال المؤسسي

يتولى المكتب ما يلي :

- مراجعة السياسات لضمان توافقها مع سياسة حوكمة السياسات.
- التحقق من عدم تعارض السياسات المقترحة مع السياسات المعتمدة.
- مراجعة الصلاحيات والمسؤوليات الواردة في السياسة.
- التأكد من توافق السياسة مع الهيكل التنظيمي المعتمد.

الإدارة العامة للشؤون القانونية

تتولى مراجعة السياسة للتأكد من :

- توافقها مع الأنظمة واللوائح والتشريعات.
- حماية المصالح النظامية للجامعة.
- سلامة الصياغة القانونية.

أنواع وتصنيف السياسات :

السياسات العامة :

سياسات ذات طابع استراتيجي، تُنشأ لتنظيم وحوكمة الشؤون العامة للجامعة، ويكون لها تأثير مباشر على توجهاتها وقيمتها وأهدافها الاستراتيجية.

السياسات التشغيلية :

سياسات ذات طابع تشغيلي، تُعنى بتنظيم الأنشطة التشغيلية والأعمال التفصيلية داخل الوحدات التنظيمية.

مراحل إطار عمل تنظيم السياسات



المرحلة الأولى : تحديد الحاجة .

مقدمة :

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد الحاجة الفعلية لإنشاء سياسة جديدة أو تحديث أو إلغاء سياسة قائمة، وتُعد الأساس الذي تُبنى عليه بقية المراحل.

مصادر تحديد الحاجة :

تشمل مصادر تحديد الحاجة ما يلي:

1. صدور أو تعديل أنظمة ولوائح.
2. تغيير في طبيعة أعمال الجامعة.
3. التغييرات والمخاطر الخارجية.
4. التوصيات الداخلية.

صدور أو تعديل أنظمة ولوائح:

- عند صدور، أو تعديل أنظمة أو تشريعات أو قرارات تنظيمية، يتعين على الجهات المعنية دراسة أثر ذلك على السياسات القائمة، وتحديد الحاجة إلى تحديثها أو استحداث سياسات جديدة.
- تقوم الوحدات التنظيمية المتأثرة بدراسة المتطلبات النظامية الجديدة ورفع التوصيات اللازمة.

التغير في طبيعة الأعمال :

تشمل التغيرات في طبيعة الأعمال :

- تغييرات في الاستراتيجية أو المستهدفات.
 - تغييرات في الهيكل التنظيمي.
 - إنشاء وحدات أو لجان جديدة.
- تدرس الجهات المتأثرة أثر هذه التغيرات لتحديد الحاجة إلى تحديث أو إنشاء سياسة.

التغيرات والمخاطر الخارجية :

تشمل المخاطر الخارجية:

- المخاطر الاقتصادية.
- المخاطر الاجتماعية.
- المخاطر التنظيمية.
- المخاطر التقنية.

يجب تقييم أثر هذه المخاطر بالتنسيق مع مكتب الحوكمة والامتثال لتحديد الحاجة إلى تحديث السياسة.

التوصيات الداخلية :

تشمل التوصيات الداخلية ما يصدر عن :

- إدارة المراجعة الداخلية.
- مكتب الحوكمة والامتثال المؤسسي.
- الجهات الرقابية.
- مالك السياسة نتيجة المراجعة الدورية.

فهم المسألة :

1. تهدف هذه المرحلة إلى تكوين تصور واضح للمسألة قبل الشروع في إعداد السياسة، وتعد مرحلة جوهرية لضمان جودة المخرجات.
2. يتولى مالك السياسة مسؤولية إدارة هذه المرحلة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
3. يجب الالتزام بمنهجية الأسئلة الاستفهامية الستة :

السؤال	الشرح التفصيلي
ماذا ؟	يوضح هذا السؤال ماهية السياسة المقترحة أو المحدث، وما الذي ستنظمه أو تفرضه من ضوابط أو قواعد، وما هي السياسات أو الإجراءات الأخرى التي قد تتأثر بتطبيقها.
لماذا ؟	يهدف إلى تبرير الحاجة إلى السياسة، من خلال تحديد المشكلة أو المخاطر أو الفجوة التنظيمية التي تسعى السياسة لمعالجتها، أو الفرصة التي تهدف إلى استثمارها.
من ؟	يحدد هذا السؤال الأطراف المعنية والمتأثرة بالسياسة، سواء داخل الجامعة أو خارجها، بما يشمل الوحدات التنظيمية، منسوبي الجامعة، أو الجهات الخارجية ذات العلاقة.
متى ؟	يوضح الإطار الزمني المتوقع لتطبيق السياسة، بما في ذلك تاريخ النفاذ، ومرحلة التنفيذ التدريجي إن وجدت، ومدى ارتباط السياسة بمتطلبات زمنية أو نظامية محددة.
أين ؟	يحدد نطاق تطبيق السياسة من حيث المواقع أو الوحدات التنظيمية أو الأنشطة التي ستنطبق عليها السياسة داخل الجامعة.
كيف ؟	يشرح الآلية العامة التي ستعالج من خلالها السياسة المسألة محل التنظيم، دون الدخول في تفاصيل إجرائية، مع توضيح منهجية التطبيق والمتابعة.

4. يجب توثيق نتائج هذه المرحلة وتبرير الخيار المتخذ ونوع السياسة المقترحة.

5. ويجب أن تتضمن الاستنتاجات الجوانب التالية كحد أدنى :

جانب التوصية	الأسئلة الرئيسية المرتبطة به
الكفاءة	كيف سيحقق الخيار الذي تم انتقاؤه الأهداف والنتائج المنشودة بأفضل كفاءة ممكنة؟
الفاعلية	كيف سيحقق الخيار الذي تم انتقاؤه أفضل عائد مقابل التكلفة؟
الشمولية	كيف سيلبي الخيار الذي تم انتقاؤه احتياجات الجهات ذات العلاقة والمتأثرة بالسياسة؟
إمكانية القبول	هل سيحظى الخيار الذي تم انتقاؤه بموافقة أصحاب المصلحة والجهات ذات العلاقة؟
مدى ملاءمة السياسة	هل يتوافق الخيار الذي تم انتقاؤه مع الأنظمة واللوائح والسياسات المعتمدة؟
قابلية التنفيذ	هل يعتبر الخيار عملياً وقابلًا للتنفيذ في بيئة الجامعة الحالية؟
التحديات المحتملة	ما أبرز التحديات التي قد تواجه تنفيذ السياسة؟ وكيف يمكن إدارتها أو الحد من أثرها؟
التوقيت	ما المدة الزمنية المطلوبة لتفعيل السياسة؟ وهل يمكن تنفيذها في وقت مناسب؟
العواقب والآثار الجانبية	هل يترتب على الخيار أي آثار جانبية محتملة غير مرغوبة؟
الأثر المؤسسي	ما الأثر المترتب على السياسة من حيث: الحوكمة، الأنظمة التقنية، العمليات، السمعة، الأثر المالي، الأثر البشري (إدارة التغيير)، الأثر على أطراف أخرى، والأثر القانوني أو التنظيمي؟

تحديد الأولوية :

تحدد أولوية إنشاء أو تحديث السياسة بناءً على:

- نوع السياسة.
- الأثر النظامي.
- الجهات المتأثرة.
- الإطار الزمني للتطبيق.

تصنف الأولويات إلى:

- أولوية عالية.
- أولوية متوسطة.
- أولوية منخفضة.

الجدول التوضيحي لتحديد درجة الأولوية :

الدرجة	الاختيار	السؤال التوضيحي	المعيار
3	عامة	هل السياسة ذات طابع استراتيجي عام أم تشغيلي؟	نوع السياسة
1	تشغيلية		
3	نعم	هل إنشاء أو تحديث السياسة مطلوب بسبب نظام أو لائحة؟	متطلب نظامي
1	لا		
3	نعم	هل تؤثر السياسة على جهات خارج الجامعة؟	التأثير الخارجي
1	لا		
3	صدور/تعديل أنظمة.	ما سبب الحاجة إلى السياسة؟	مصدر الحاجة
2	مخاطر خارجية.		
1	توصيات داخلية.		
1	تغير في طبيعة العمل.		
3	إنشاء جديد	ما وضع السياسة؟	حالة السياسة
2	تحديث سياسة قائمة		
3	أقل من شهر	متى يجب أن تُفعل السياسة؟	تاريخ التفعيل
2	من شهر إلى شهرين		
1	أكثر من شهرين		
المجموع			

مجموع الدرجات	مستوى الأولوية	درجة الأولوية	ماذا يعني ذلك عملياً ؟
18-12	أولوية عالية	3	البدء الفوري في إعداد أو تحديث السياسة، وتخصيص موارد عاجلة لها.
11-7	أولوية متوسطة	2	إدراج السياسة ضمن خطة العمل المتوسطة مع متابعة دورية.
أقل من 7	أولوية منخفضة	1	يمكن تأجيل السياسة دون أثر جوهري على الامتثال أو الأداء.

تطوير الأدلة والنماذج الداعمة :

يتولى مكتب الحوكمة والامتثال المؤسسي تطوير وتحديث :

1. الإجراءات التنفيذية.
2. اتفاقيات مستوى الخدمة ذات العلاقة.
3. النماذج والأدوات الداعمة لتفعيل سياسة حوكمة السياسات.

المرحلة الثانية : مرحلة الدراسة.

مقدمة :

تشمل مرحلة الدراسة جميع الخطوات المنهجية التي تؤدي إلى تكوين فهم شامل ودقيق للمسألة (المشكلة أو الفرصة) التي تهدف السياسة إلى معالجتها. وتركز هذه المرحلة على تحليل الوضع الحالي، وتحديد النطاق، وتكوين فريق العمل المناسب، ووضع خطة عمل واضحة، بما يضمن اتخاذ قرار مدروس قبل الشروع في صياغة السياسة.

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل إطار عمل تنظيم السياسات، حيث تُبنى عليها جودة السياسة وفعاليتها وقابليتها للتنفيذ.

أولاً : تكوين فريق العمل وتحديد الجهات ذات العلاقة.

أ- يتم في هذه المرحلة تكوين فريق العمل المعني بإعداد أو تحديث السياسة.

ب - يتكون الفريق من :

- مالك السياسة.
- ممثلين عن الجهات ذات العلاقة.
- الجهات الداعمة (مثل التميز المؤسسي، الشؤون القانونية، مكتب الحوكمة والامتثال).

ت- يتم تحديد قائد فريق العمل ومسؤوليات الأعضاء بشكل واضح.

ضوابط تشكيل الفريق :

- توفير الموارد المناسبة لتنفيذ أعمال الفريق.
- تحديد نطاق المسؤولية والمسائلة والمحاسبة.
- إسناد الأدوار بناءً على :
 1. المؤهلات.
 2. الخبرات.
 3. الخلفيات الوظيفية.
 4. المهارات الفنية والتحليلية.

الرقم	مؤهلات فريق العمل	سمات فريق العمل
1	خبرة في مجال السياسة	وضوح الأدوار والمسؤوليات والمخرجات المتوقعة لكل عضو
2	خبرة في إعداد أو تحديث السياسات	تفعيل المساءلة المتبادلة لتحقيق أهداف الفريق
3	القدرة على إدارة عملية إعداد السياسة وحل المشكلات	تكامل الخبرات والمهارات والخلفيات بين أعضاء الفريق
4	مهارات تحليلية وإحصائية ومالية	الالتزام بأهداف محددة وقابلة للقياس ضمن إطار زمني
5	القدرة على فهم متطلبات مستخدمي السياسة	الشفافية والموضوعية في تبادل وتحليل المعلومات
6	خبرة في إشراك أصحاب المصلحة	المرونة في المنهجيات وتعزيز الإبداع

ثانياً : التحليل الأولي والاستنتاجات .

يهدف التحليل الأولي إلى:

- فهم الوضع الحالي للسياسة أو المجال محل الدراسة.
- تحديد الفجوات التنظيمية أو التشغيلية.
- دعم عملية اتخاذ القرار بشأن خيار السياسة الأنسب.

مصادر التحليل :

يشمل التحليل الأولي مراجعة ما يلي :

- الأنظمة واللوائح والتشريعات ذات العلاقة.
- السياسات الداخلية القائمة.
- معلومات من منصات إلكترونية لجهات حكومية أو غير حكومية.
- أفضل الممارسات والمعايير المحلية والدولية.

أنواع التحليل الأولي واستنتاجاته :

الاستنتاجات المتوقعة	نوع التحليل
تحديد المتطلبات النظامية الواجب الالتزام بها	تحليل الأنظمة واللوائح
تحديد التداخل أو التعارض أو الفجوات	تحليل السياسات الحالية
فهم آراء وتوقعات أصحاب المصلحة	التحليل النوعي
قياس حجم المشكلة أو الأثر المتوقع	التحليل الكمي
مقارنة الوضع الحالي بأفضل الممارسات	المقارنة المعيارية
تحديد أسباب المشكلة وكيفية الحد منها	تحليل العوائق

مخرجات التحليل :

يساعد التحليل الأولي فريق العمل على :

1. تحديد موضوع السياسة.
2. تقييم نطاق المشكلة أو الفرصة.
3. تحديد نوع وتصنيف السياسة.
4. تحديد الأنشطة المنجزة سابقاً ذات العلاقة.
5. صياغة الأهداف الأولية للسياسة.

ثالثاً : وضع خطة العمل .

تهدف خطة العمل إلى تحديد المسار العملي لتنفيذ خيار السياسة المتفق عليه، وضمان الفعالية والكفاءة في إنجاز مراحل إعداد أو تحديث السياسة.

مكونات خطة العمل :

- الأنشطة الرئيسية.
- المخرجات.
- الجدول الزمني.
- الموارد المطلوبة.
- الأدوار والمسؤوليات.

هيكله خطة العمل :

الشرح	عصر الخطة
تحديد الأنشطة اللازمة وتنظيمها ضمن مجموعات عمل	الأنشطة الرئيسية
المخرجات القابلة للقياس لكل نشاط	المخرجات
تحديد المدد وتسلسل الأنشطة	الجدول الزمني
تحديد مسؤوليات الأطراف المشاركة	الأدوار والمسؤوليات
الموارد البشرية والتقنية والمالية	الموارد المطلوبة

رابعاً : التنسيق مع إدارة التغيير والتواصل.

يتم التنسيق مع الجهات المختصة بإدارة التغيير والتواصل الداخلي.

تهدف هذه الخطوة إلى :

1. ضمان جاهزية المستفيدين.
2. تقليل مقاومة التغيير.
3. تعزيز الالتزام بتطبيق السياسة.

خامساً : تحديد المعلومات المطلوبة والبحث التحليلي التفصيلي .

يهدف البحث التحليلي إلى جمع وتحليل المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار بشأن السياسة، وبما يضمن واقعية الحلول المقترحة.

أنواع البيانات المستخدمة في البحث التحليلي :

نوع البيانات	التفسير
أفضل الممارسات	الاطلاع على تجارب الجهات المحلية والدولية
المعايير المحلية والدولية	استخدام معايير مثل ISO للمقارنة
الإحصاءات الرسمية	نتائج الاستبيانات والمسوح
البيانات الإدارية	بيانات تشغيلية داخلية
البيانات النوعية	مقابلات، مجموعات تركيز، ملاحظات
البيانات الكمية	بيانات رقمية قابلة للقياس

سادساً : تقييم الوضع الحالي والفجوات .

1. تقييم الوضع القائم.
2. تحديد الفجوات التنظيمية أو التشغيلية.
3. مراجعة التدابير المتخذة سابقاً لمعالجة المخاطر.

سابعاً : تحديد الوضع المستقبلي للسياسة .

- بعد تحديد الفجوات، يقوم فريق العمل بتحديد الوضع المستقبلي للسياسة، مثل:
- أتمتة إجراءات قائمة.
 - تعزيز الضوابط.
 - إضافة إجراءات أو متطلبات جديدة.

المرحلة الثالثة : مرحلة إنشاء أو تحديث أو إلغاء ، ومراجعة ، واعتماد ، وحفظ وأرشفة السياسة.

مقدمة :

تتمحور هذه المرحلة حول تنفيذ القرار المتخذ في المراحل السابقة بشأن السياسة، سواء بإنشائها أو تحديثها أو إلغائها، وفقاً للضوابط والإجراءات المعتمدة في سياسة حوكمة السياسات.

وتُعد هذه المرحلة التنفيذية الأساسية التي يتم من خلالها تحويل مخرجات الدراسة والتحليل إلى سياسة رسمية معتمدة وقابلة للتطبيق.

وتتجزأ هذه المرحلة إلى عدد من الخطوات المترابطة التي تضمن:

1. جودة صياغة السياسة.
2. سلامة المراجعة النظامية والتنظيمية.
3. وضوح الصلاحيات.
4. حفظ وأرشفة السياسة بشكل منظم.

فهم المسألة :

① هيكلية ومحتوى السياسة :

- 1) يجب إعداد جميع سياسات الجامعة وفق نموذج السياسة المعتمد.
- 2) يتضمن نموذج السياسة – كحد أدنى – العناصر الأساسية التالية :
 - الهدف.
 - النطاق.
 - متن بيان السياسة.
 - الأحكام والضوابط العامة.

(3) يراعى عند إعداد أو تحديث السياسة ما يلي :

- مخرجات مرحلة الدراسة والبحث التحليلي.
- نتائج الاستشارات مع الجهات ذات العلاقة.
- التجاوزات السابقة وأسبابها الجذرية – إن وجدت.

(4) يجب ربط السياسة بالسياسات والإجراءات والأنظمة الأخرى ذات العلاقة لضمان التكامل وسهولة الرجوع.

② مراجعة محتوى السياسة :

1. يجب مراجعة السياسة من حيث :

- الكفاءة والجودة.
- دقة وصف الوضع الحالي والمستقبلي.
- الاتساق مع الأنظمة واللوائح.

2. يتم استخدام قائمة مراجعة للتأكد من استيفاء جميع المتطلبات النظامية والتنظيمية.

3. يجب التأكد من عدم تعارض السياسة مع أي سياسة أخرى معتمدة.

③ ضوابط كتابة السياسة :

عند صياغة السياسة، يجب الالتزام بما يلي :

1. استخدام لغة واضحة ومحايدة.
2. الالتزام بألفاظ الإلزام (يجب، يلزم، لا يجوز).
3. بناء جمل قصيرة ومباشرة.
4. ضمان الدقة الواقعية والوضوح.

④ ما يجب تجنبه :

- 1) استخدام لغة غير مهنية أو شخصية.
- 2) الإكثار من الاختصارات غير الضرورية.
- 3) استخدام جمل طويلة أو مصطلحات معقدة.
- 4) استخدام مصطلحات غير معتمدة نظامياً.

⑤ إعداد السياسة :

- 1) يتولى مالك السياسة مسؤولية صياغة مسودة السياسة.
- 2) يتم الإعداد بالتنسيق مع:
 - الجهات ذات العلاقة.
 - مكتب الحوكمة والامتثال المؤسسي.
- 3) تُعد المسودة وفق النموذج المعتمد، وتُرفق بها المبررات والمراجع اللازمة.

⑥ مراجعة السياسة :

- تخضع مسودة السياسة للمراجعة من الجهات التالية – كل حسب اختصاصه :
- 1) مكتب الحوكمة والامتثال المؤسسي:
 - التحقق من الالتزام بسياسة حوكمة السياسات.
 - التأكد من الاتساق وعدم التعارض.
 - مراجعة الأدوار والمسؤوليات.
 - 2) الشؤون القانونية:
 - مراجعة التوافق مع الأنظمة واللوائح.
 - التحقق من سلامة الصياغة النظامية.

3 الجهات ذات العلاقة:

إبداء الملاحظات التشغيلية والتنظيمية. ويجب أن
تضمن المراجعة ما يلي :

- توافق السياسة مع الأنظمة واللوائح.
- توافقها مع الهيكل التنظيمي.
- عدم تعارضها مع سياسات أخرى.

7 مصادقة السياسة :

- 1 بعد استكمال المراجعة، يتم رفع السياسة للمصادقة.
- 2 يقوم أصحاب الصلاحية بـ:
 - المصادقة على السياسة بصورتها النهائية.
 - أو رفضها مع توضيح المبررات.
- 3 تُعد المصادقة خطوة إلزامية قبل الاعتماد النهائي.

8 اعتماد السياسة :

- 1 يتم اعتماد السياسة من صاحب الصلاحية وفق جدول الصلاحيات المعتمد.
- 2 لصاحب الصلاحية الحق في:
 - اعتماد السياسة.
 - أو التوجيه بإجراء تعديلات إضافية.
- 3 لا تُعد السياسة نافذة إلا بعد اعتمادها رسميًا.

صلاحيات إعداد ومراجعة ومصادقة واعتماد السياسة :

جدول الصلاحيات

تُحدد صلاحيات إعداد ومراجعة ومصادقة واعتماد السياسات وفق نوعها كما يلي :

السياسات العامة :

نوع النشاط	الإعداد	المراجعة	المصادقة	الاعتماد
إنشاء سياسة عامة جديدة	مالك السياسة (على الأقل مدير عام)	لجنة الحوكمة والامتثال . مدير عام الشؤون القانونية	وكيل الجامعة أو المسؤول الأول المرتبط مباشرة برئيس الجامعة في الجهة المالكة	رئيس الجامعة مجلس الجامعة
تعديل سياسة عامة	مالك السياسة (على الأقل مدير عام)	لجنة الحوكمة والامتثال . مدير عام الشؤون القانونية	مساعد رئيس الجامعة المعني أو المسؤول الأول المرتبط مباشرة برئيس الجامعة في الجهة المالكة	رئيس الجامعة مجلس الجامعة
إلغاء سياسة عامة	مالك السياسة (على الأقل مدير عام)	لجنة الحوكمة والامتثال . مدير عام الشؤون القانونية	مساعد رئيس الجامعة المعني أو المسؤول الأول المرتبط مباشرة برئيس الجامعة في الجهة المالكة	رئيس الجامعة مجلس الجامعة

السياسات التشغيلية :

نوع النشاط	الإعداد	المراجعة	المصادقة	الاعتماد
إنشاء سياسة تشغيلية جديدة	مالك السياسة (على الأقل مدير إدارة)	مكتب الحوكمة . الشؤون القانونية.	وكيل الجامعة أو المدير العام أو أعلى سلطة في الجهة المالكة للسياسة	الجهة المفوضة بالاعتماد
تعديل سياسة تشغيلية	مالك السياسة (على الأقل مدير إدارة)	مكتب الحوكمة . الشؤون القانونية.	وكيل الجامعة أو المدير العام أو أعلى سلطة في الجهة المالكة للسياسة	الجهة المفوضة بالاعتماد
إلغاء سياسة تشغيلية	مالك السياسة (على الأقل مدير إدارة)	مكتب الحوكمة . الشؤون القانونية.	وكيل الجامعة أو المدير العام أو أعلى سلطة في الجهة المالكة للسياسة	الجهة المفوضة بالاعتماد

⑧ حفظ وأرشفة السياسة :

- 1) يتولى مكتب الحوكمة والامتثال المؤسسي حفظ النسخة النهائية المعتمدة من السياسة بصيغتها الرسمية.
- 2) تتولى الجهة المختصة بالوثائق والمحفوظات:
 - أرشفة جميع الإصدارات السابقة.
 - إدارة سجل النسخ والتعديلات.
- 3) يجب إتاحة النسخة المعتمدة فقط للاطلاع والتطبيق.

المرحلة الرابعة : التعميم والتوعية.

مقدمة :

تهدف مرحلة التعميم والتوعية إلى ضمان إيصال السياسة المعتمدة إلى جميع الجهات والفئات المستهدفة داخل الجامعة، ورفع مستوى الوعي بمحتواها ومتطلباتها، بما يضمن التطبيق الصحيح والفعال لأحكام السياسة، ويقلل من مخاطر عدم الالتزام أو سوء الفهم. وتُعد هذه المرحلة حلقة وصل أساسية بين اعتماد السياسة وبين تنفيذها الفعلي على أرض الواقع.

التعميم .

آلية تعميم السياسة :

بعد اعتماد السياسة رسمياً، يتم تعميمها وفق الآلية المعتمدة في الجامعة، ويشمل ذلك ما يلي :

- 1) تعميم السياسة على جميع الوحدات التنظيمية ذات العلاقة.
- 2) نشر السياسة عبر القنوات الرسمية المعتمدة (مثل البوابة الإلكترونية أو مستودع السياسات).
- 3) التأكد من أن النسخة المعتمدة هي النسخة الوحيدة المتاحة للتداول.

مسؤوليات التعميم :

- يتولى مكتب الحوكمة والامتثال المؤسسي مسؤولية متابعة تعميم السياسة.
- تلتزم الوحدات التنظيمية المستهدفة بالاطلاع على السياسة وتعميمها داخلياً على منسوبيها المعنيين.

التوعية .

أهداف التوعية :

- 1) رفع مستوى فهم منسوبي الجامعة لمحتوى السياسة.
- 2) توضيح الأدوار والمسؤوليات المترتبة على تطبيقها.
- 3) تعزيز الالتزام المؤسسي بأحكام السياسة.

وسائل التوعية :

- (1) عقد ورش عمل أو جلسات تعريفية.
- (2) إعداد مواد توعوية مختصرة (عروض تقديمية، أدلة إرشادية).
- (3) استخدام وسائل الاتصال الداخلي (البريد الإلكتروني، المنصات الرقمية).
- (4) تضمين السياسة ضمن البرامج التدريبية ذات العلاقة.

توثيق التعميم والتوعية :

- (1) يتم توثيق جميع إجراءات التعميم والتوعية ضمن سجلات رسمية.
- (2) تشمل السجلات :
 - تاريخ التعميم.
 - الجهات المستهدفة.
 - وسائل التوعية المستخدمة.
- (3) تُستخدم هذه السجلات كأدلة امتثال عند المراجعة أو التدقيق.

مخرجات المرحلة .

- (1) سجل تعميم السياسة.
- (2) تقارير تنفيذ أنشطة التوعية.
- (3) أدلة تثبت وصول السياسة للفئات المستهدفة.
- (4) مواد توعوية معتمدة.

المرحلة الخامسة : متابعة التنفيذ والمراجعة.

مقدمة :

تهدف مرحلة متابعة التنفيذ والمراجعة إلى التأكد من التطبيق الفعلي للسياسات المعتمدة في الجامعة، وقياس مدى التزام الوحدات التنظيمية بأحكامها، وتقييم فعاليتها في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. كما تسهم هذه المرحلة في تعزيز التحسين المستمر، وضمان بقاء السياسات محدثة وملائمة للمتغيرات التنظيمية والنظامية. وتعد هذه المرحلة مرحلة رقابية وتقييمية مستمرة، ولا تقتصر على فترة زمنية محددة.

آليات متابعة تنفيذ السياسات .

تتم متابعة تنفيذ السياسات المعتمدة باستخدام عدد من الآليات، تشمل – على سبيل المثال لا الحصر – ما يلي:

- 1) تقارير الالتزام الدورية التي ترفعها الوحدات التنظيمية المعنية.
- 2) نتائج أعمال المراجعة الداخلية.
- 3) نتائج التقييمات الرقابية أو التفتيشية.
- 4) متابعة مؤشرات الأداء المرتبطة بتطبيق السياسة.
- 5) استقبال الملاحظات أو البلاغات المتعلقة بعدم الالتزام.

مسؤوليات المتابعة .

- 1) يتولى مالك السياسة متابعة تنفيذ السياسة ضمن نطاقه.
- 2) يقوم مكتب الحوكمة والامتثال المؤسسي بالإشراف على أعمال المتابعة والتحقق من مستوى الالتزام.
- 3) تلتزم الوحدات التنظيمية بتوفير البيانات والمعلومات المطلوبة لأغراض المتابعة.

مراجعة وتقييم فعالية السياسات .

تقييم الفعالية : يتم تقييم فعالية السياسات من خلال :

- 1) قياس مدى تحقيق السياسة لأهدافها.
- 2) تحليل نتائج مؤشرات الأداء المرتبطة بالسياسة.
- 3) تقييم مستوى الوعي والالتزام لدى الفئات المستهدفة.
- 4) مراجعة عدد وطبيعة الملاحظات أو المخالفات المرتبطة بالسياسة.

أدوات التقييم : تشمل أدوات تقييم الفعالية ما يلي:

- المراجعة الداخلية.
- الاستبيانات.
- تقارير الامتثال.
- المقارنات المعيارية – عند الحاجة.

التحسين والتحديث.

- 1) بناءً على نتائج المتابعة والتقييم، يتم تحديد فرص التحسين اللازمة.
- 2) في حال وجود قصور جوهري أو تغييرات تنظيمية أو نظامية، يتم التوصية ب:
 - تحديث السياسة.
 - أو تعديل بعض أحكامها.
 - أو إلغائها – عند الاقتضاء.
- 3) تخضع أي عملية تحديث أو تعديل للسياسة لنفس المراحل المعتمدة في إطار عمل تنظيم السياسات.

مخرجات المرحلة.

- 1) تقارير متابعة الالتزام.
- 2) تقارير تقييم فعالية السياسة.
- 3) توصيات التحسين والتطوير.
- 4) قرارات تحديث أو تعديل أو إلغاء السياسة – إن وجدت.

الأحكام الختامية

أولاً : الالتزام بتطبيق بنود وثيقة الدليل .

- 1) تلتزم جميع الوحدات التنظيمية ومنسوبي الجامعة بتطبيق أحكام دليل حوكمة السياسات والإجراءات والالتزام بما ورد فيها.
- 2) يُعد عدم الالتزام بأحكام هذا الدليل مخالفة تنظيمية تُعالج وفق الأنظمة واللوائح المعمول بها في الجامعة.
- 3) لا يُعفى أي طرف من الالتزام بهذه الوثيقة بحجة عدم الاطلاع عليها، متى ما تم تعميمها ونشرها وفق الآلية المعتمدة.

ثانياً : الاستثناءات .

- 1) لا يجوز منح أي استثناء من تطبيق أحكام هذا الدليل إلا بموافقة خطية من صاحب الصلاحية.
- 2) تُوثق جميع الاستثناءات – إن وجدت – مع بيان مبرراتها ونطاقها الزمني.
- 3) تُراجع الاستثناءات بشكل دوري للتأكد من استمرار الحاجة إليها.

ثالثاً : تفسير أحكام الدليل .

- 1) يُعد مكتب الحوكمة والامتثال المؤسسي الجهة المختصة بتفسير أحكام دليل حوكمة السياسات والإجراءات.
- 2) في حال وجود أي غموض أو تعارض في التفسير، يتم الرجوع إلى مكتب الحوكمة والامتثال المؤسسي لإصدار التفسير الرسمي المعتمد.
- 3) تُوثق التفسيرات الصادرة وتُعامل كمرجع مكمل للدليل.

رابعاً : التحديث والمراجعة.

- (1) يتم مراجعة أحكام هذا الدليل بشكل دوري أو عند الحاجة.
- (2) تشمل حالات المراجعة – على سبيل المثال لا الحصر – ما يلي:
 - صدور أو تعديل أنظمة أو لوائح ذات علاقة.
 - تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي أو الصلاحيات.
 - ملاحظات جوهرية ناتجة عن المراجعة أو التدقيق.
- (3) تخضع أي عملية تحديث أو تعديل لأحكام هذا الدليل لنفس الإجراءات والمراحل المعتمدة في إطار عمل تنظيم السياسات.

خامساً : الإلغاء .

- (1) يلغى كل ما يتعارض مع أحكام هذا الدليل من سياسات أو تعليمات أو قرارات سابقة.
- (2) لا يؤثر إلغاء السياسات السابقة على الإجراءات أو القرارات المتخذة بموجبها قبل نفاذ أحكام هذا الدليل، ما لم يُنص على خلاف ذلك.

سادساً : النفاذ .

- (1) يُعمل بهذا الدليل اعتباراً من تاريخ اعتماده.
- (2) تُعمم وثيقة هذا الدليل على جميع الوحدات التنظيمية ذات العلاقة.
- (3) تُنشر النسخة المعتمدة ضمن مستودع السياسات المؤسسية المعتمد بالجامعة.

ملحق

ترميز الوثائق (سياسات – إجراءات – نماذج)

رمز الوثيقة	Name of Documents	اسم الوثيقة
PO	Policy	السياسة
PR	Process	العملية
P	Procedures	الاجراءات
I	Work Instructions	تعاليم العمل
F	Forms	النماذج
L	Lists	القوائم والجداول
M	Manuals	الأدلة الخاصة بالإدارات



جامعة الأمير سّطام بن عبدالعزيز
PRINCE SATTAM BIN ABDULAZIZ UNIVERSITY

www.psau.edu.sa



PSAU.EDU.SA

مكتب الحوكمة والامتثال المؤسسي