

\*هذا الدليل خاضع للمراجعة والتحسين بصورة مستمرة

# دليل آليات المرجعية ونظام المساءلة المستخدم، عندما يتم تفويض المسؤوليات إلى أفراد آخرين بجامعة شقراء

الإصدار الأول | 1443هـ - 2022م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإصدار	الأول- 30 مايو 2022
مصادر إعداد الدليل	-نظام وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
الفئة المستهدفة	جميع جهات الجامعة.
الجهة المعدة للدليل	وكالة الجامعة للتطوير والجودة.
الجهة المعتمدة للدليل	مكتب التحول المؤسسي (إحكام).

## المحتويات

4	المحتويات
5	المقدمة
6	الميثاق الأخلاقي للموظف بجامعة شقراء
7	نبذة عن جامعة شقراء
7	نشأة جامعة شقراء
9	رؤية جامعة شقراء ورسالتها وأهدافها
10	مصطلحات الدليل
11	آليات تفويض السُّلطة أو الصلاحيات
12	خطوات التفويض
12	الاختصاصات الداخلة في نطاق التفويض
13	الاختصاصات الخارجة عن نطاق التفويض
13	انتهاء التفويض
14	قواعد عامة

---

## المقدمة

في عمل مستمر ودؤوب من جامعة شقراء في سبيل تطوير العملية الإدارية والتعليمية وتحسينها فقد عملت على إنشاء سلسلة من الأدلة الموجهة لمنسوبي الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وموظفين وطلبة، ويحوي كل دليل بين دفتيه معلومات ضرورية وهامة يستفيد منها كل من يطلع عليه من داخل وخارج الجامعة بحيث يساعده على رسم صورة واضحة حول الأنظمة والقوانين المتبعة في الجامعة.

وحيث يعتبر تفويض السلطة من أهم الأساليب التي تلجأ إليها المنظمات الإدارية، من أجل توزيع السلطة بما يضمن تحصيل العملية الإدارية وتخليصها من أية تعقيدات أو عوائق (بيروقراطية) قد تعترض سبيلها، وبذلك فإنه ينظر إلى التفويض على أنه الأسلوب الذي يجعل التنظيم بشكل تام، والعملية الإدارية بشكل عام أمرا ممكنا. على أن يتم تحديد آليات تفويض الصلاحيات والمرجعية ونظام المساءلة المستخدم، عندما يتم تفويض المسؤوليات إلى أفراد آخرين وهذا ما تسعى الجامعة لتوضيحه في هذا الدليل؛ حيث أن نشر هذه الآليات يوضح مدى الشفافية التي تتبعها إدارة الجامعة مع منسوبيها فيما يتعلق بمختلف التكاليف الإدارية، كما يساهم في معرفة الراغبين في تفويض الصلاحيات لمن هم دونهم في الهرم الإداري بنظام المسألة المستخدم وحدود الصلاحيات والمسؤوليات التي يمكن تفويضها للآخرين.

---

## الميثاق الأخلاقي للموظف بجامعة شقراء

وهي مجموعة القواعد والمعايير الأخلاقية المثالية التي تنظم السلوك المهني الواجب اتباعه من قبل العاملين بالجامعة. وهذا يعكس الالتزام الأدبي والأخلاقي داخل الحرم الجامعي، ومنها:

### أخلاقيات التعامل الجامعي

وترتكز على مجموعة من السمات التي تميز العمل الجامعي أهمها:

- التمتع بحسن الأخلاق والتسامح في المعاملة.
- الاحترام المتبادل بين الموظفين بعضهم بعضاً وباقي منسوبي الجامعة من طلبة وأعضاء هيئة تدريس، ومع المراجعين.
- حسن التصرف والالتزان في ردود الأفعال في المواقف المختلفة.
- الإخلاص في العمل واعتبار الوظيفة شرفاً أخلاقياً ورسالة.
- الالتزام بحسن السمات والهيئة والمظهر اللائق.
- الدوام بمظهر لائق ومناسب وبما يتلاءم مع الأنظمة المعمول بها في القطاعات الحكومية بالدولة.
- التحلي بصفة الجدية وروح المسؤولية والتعاون الجماعي لإنجاز الأعمال.
- الحفاظ على مرافق الجامعة وترشيدها واستخدامها.
- الحرص على حضور جميع الاجتماعات وورش العمل التي تقيمها الكليات وإدارة الجامعة.

### أخلاقيات الحوار العملي

- الحفاظ على لغة الحوار الهادئ البناء فيما يخص جوانب العمل المختلفة.
- إبراز الجوانب الإيجابية من الحوار لإزالة الأمور السلبية.
- الالتزام بالقواعد والأعراف والتقاليد الجامعية.

## نبذة عن جامعة شقراء

### نشأة جامعة شقراء

تعد جامعة شقراء من أحدث الجامعات السعودية التي صدر القرار السامي الملكي بإنشائها، حيث صدر المرسوم الملكي الكريم رقم (7305/ م ب و تاريخ 1430/9/3هـ) بإنشاء جامعة شقراء. ويقع المقر الرئيس للجامعة بمدينة شقراء وتضم الجامعة حالياً أكثر من عشرين كلية موزعة في عدة محافظات ومراكز وهي: شقراء، والقويعية، والدوادمي، وساجر، وضرمام، وعفيف، والمزاحمية، وثادق والمحمل، وتضم هذه الكليات العديد من الأقسام الأكاديمية، التي تمنح مختلف الدرجات العلمية في التعليم العالي للتخصصات النظرية والتطبيقية والهندسية والطبية والتقنية؛ إذ تغطي هذه التخصصات مدينة شقراء والمحافظات التابعة لها، وتبلغ مساحة الحرم الجامعي للمدينة الجامعية (13 مليون و707 ألف و436) متر مربع. وقد بلغ عدد طلاب الجامعة 28112 ألف طالباً وطالبة، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم 1337 عضواً، وبلغ عدد الموظفين 987 موظفاً وموظفة. كما تشكل في الجامعة منظومة إدارية بالإضافة للمنظومة الأكاديمية المتكاملة، ففيها (5) وكالات، بالإضافة للعمادات المساندة حيث بلغ عددها (10) عمادات، بالإضافة إلى الإدارات والوحدات مثل إدارة التعاون الدولي ووحدة الوعي الفكري، ووحدة الإرشاد الأكاديمي والنفسي، وجميعها تركز وظائفها الأساسية على دعم العملية التعليمية التي تقدمها الجامعة للطلاب والطالبات بمختلف المستويات الدراسية، وخدمة الجامعة والمجتمع بجميع فئاته وأفراده، لتلبية احتياجات سوق العمل السعودي بالقطاعين العام والخاص.

وفي الجامعة انتهت المرحلة الأولى من البنية التحتية للكليات والعمادات وكذلك إسكان أعضاء هيئة التدريس، وتم تشغيل عدد من مباني كليات الطالبات في عدد من كليات الجامعة في مختلف المحافظات مثل: ثادق، وضرمام، والقويعية، وكليات شقراء، والدوادمي، وعفيف، ولا زال العمل جارياً على تجهيز مباني الكليات للطلاب. ولقد قامت الجامعة ببناء العديد من القاعات الدراسية

والمرافق المؤقتة لتلبية احتياجات الأقسام الأكاديمية والكليات والإدارات  
المختلفة في كليات الطلاب.

---



## رؤية جامعة شقراء ورسالتها وأهدافها

### رؤية الجامعة

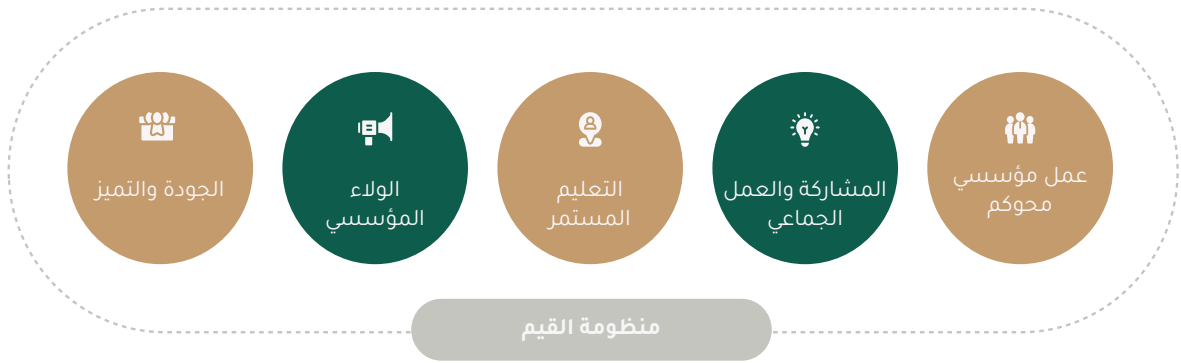
تعليم متميز، بحث علمي مؤثر، مجتمع حيوي.

### الرسالة

بناء كفاءات متخصصة ومميزة تواكب متغيرات سوق العمل من خلال برامج تعليمية تنافسية، وكوادر مؤهلة في بيئة أكاديمية وبحثية جاذبة، وأنظمة فاعلة، وشراكات مجتمعية مثمرة.

### القيم الحاكمة

تلتزم الجامعة بالقيم التالية:



### الأهداف الاستراتيجية

1. رفع كفاءة وفاعلية البيئة التنظيمية والإدارية والمالية.
2. الارتقاء بكفاءة وفعالية الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية.
3. تحقيق مخرجات تعليمية تنافسية تواكب متغيرات سوق العمل.
4. تقديم بحث علمي وفق الأولويات التنموية والمجتمعية.
5. تعزيز الشراكة مع المجتمع والمساهمة الفعالة في تنميته وخدمته.
6. تحسين البنى التحتية والتقنية والخدمات المساندة.

## مصطلحات الدليل

**التفويض:** يعرف بأنه الوسيلة القانونية التي يتم وفقاً لها قيام القائد الإداري بالتخلي عن بعض اختصاصاته إلى مجموعة مرؤوسيه لكي يمارسوها دون الرجوع إليه، على أن يظل مسؤولاً من الناحية القانونية عن تلك الاختصاصات المفوضة.

**المستويات الإدارية:** يقصد بها الهرم الإداري (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).

**المساءلة الإدارية:** هي المسؤولية الإدارية عن العمل المنجز؛ حيث إنها عملية متابعة يجري من خلالها مساءلة الشخص المسؤول عن تصرفاته ويقدم ردود وبقها، وبناء على الردود المقدمة منه، قد يُضطر إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية ضده.

## آليات تفويض السلطة أو الصلاحيات

ليتم تفويض الصلاحيات لابد من مراعاة ما يلي:

- ✓ وجود سلطة معينة أو اختصاص من الواجب ممارسته من جانب موظف معين.
- ✓ يجوز لهذا المسؤول أن ينقل جزءاً من سلطاته للغير بموجب الإدارة التشريعية المنظمة للاختصاصات.
- ✓ التفويض لا يتم إلا ممن لديه مهمة أعلى إلى مستوى أدنى أي من رئيس إلى مرؤوس.
- ✓ التفويض يكون وسيلة لنقل الاختصاص من القائد الإداري إلى أحد مرؤوسيه، ويتم التفويض بقرار مكتوب يتضمن الصلاحيات المفوضة واسم الموظف ومسمى وظيفته ومدة التفويض.
- ✓ من حق المفوض - القائد الإداري- سحب أو إلغاء التفويض، أو تعديله زيادة ونقصاً وفقاً لمتطلبات أداء الأعمال.
- ✓ عدم جواز ممارسة المفوض بنفسه الاختصاصات التي فوض أحد مرؤوسيه في القيام بها، طالما أنه لم يبلغ التفويض.
- ✓ لا يجوز للقائد الإداري أن يفوض كل اختصاصاته إلى أحد مرؤوسيه مهما كان مركز المرؤوس، وإنما لا بد أن يشمل التفويض جزءاً من اختصاصات المسؤول.
- ✓ تفويض السلطة لا يعني تفويض المسؤولية؛ لأن هذه الأخيرة تظل مسؤولية الرئيس أو المدير المفوض للسلطة أمام رئيسه الأعلى. ولكن تفويض السلطة يقترن أيضاً بتحديد المسؤولية أي مسؤولية الشخص المفوض إليه السلطة.
- ✓ على مستوى شمولية السلطة المفوضة أو تحديدها فإن اتساع نطاق السلطة المفوضة في المستوى الإداري الأعلى، ربما كان أفضل من تحديدها؛ لأن ذلك يتيح للمديرين فرصة أكبر ومرونة أكثر في التعامل واتخاذ القرارات لإنجاز المعاملات، وعلى عكس ذلك، فإنه يفضل تحديد نطاق السلطة المفوضة كلما اقتربنا من قاعدة التنظيم الإداري.

## خطوات التفويض

التفويض يعتبر العملية التي يتم من خلالها إنشاء المراكز الإدارية من الهيكل التنظيمي. وتتمثل خطوات تفويض السلطة في الآتي:

1 - **تحديد واجبات المرؤوس:** ويجب على الرئيس أن يحدد بدقة الأعمال التي يجب على المرؤوس القيام بها، والتحديد الدقيق يتطلب من الرئيس إعطاء تعليمات صريحة وواضحة لما هو متوقع من المرؤوس.

2 - **منح السلطة اللازمة لتنفيذ الواجبات:** وتعني إعطاء الحقوق الضرورية للمرؤوس لتنفيذ الواجبات المستندة إليه، يكون مفوض السلطة مسؤولاً عن أعمال مرؤوسيه أمام رئيسه ولا يمكن أن يُعفى منها. ويمكن للرئيس صاحب السلطة الأصلية أن يسترد السلطة التي سبق له تفويضها إذا ما ظهرت الحاجة لذلك.

3 - **جعله مسؤولاً أمام رئيسه عن النتائج:** ويقصد بذلك التزام المرؤوس أمام الرئيس بأداء ما أسند إليه من أعمال وتحقيقه للنتائج المطلوبة خلال فترة التفويض.

## الاختصاصات الداخلة في نطاق التفويض

يجوز أن يفوض القائد أحد مرؤوسيه للأعمال التفصيلية أو الفنية التي يتكرر حدوثها يوميًا ومنها:

•القرارات المتعلقة بمهام تتكرر في العمل.

•المهام التي تجعل المدير متخصصاً تخطيطاً دقيقاً وتبعده بصورة عامة عن العمل.

•المجالات التي يكون فيها المرؤوسون مبدعين ومؤهلين.

•بعض المجالات التي يرغب القائد في تطوير مهارات المرؤوسين فيها.

---

## الاختصاصات الخارجة عن نطاق التفويض

فلا يجوز للقائد الإداري أن يفوض بعض سلطاته في الأمور التي تتعلق بالسياسة المالية والقرارات الحيوية بالمنظمة، مثل:

- الاختصاصات المالية: الميزانية وموارد المنظمة ونفقاتها.
- القرارات المصيرية: كالتوسع في النشاط أو التجديد والإحلال وإعادة التنظيم.
- الاختصاصات المتعلقة بتغيير سياسات المنظمة أو رسم سياسية جديدة أو تعديل سياسية قائمة.
- الاختصاصات المرتبطة بأساليب العمل ونظام الأجور والمرتبات والمكافآت والجزاءات.
- الاختصاصات المرتبطة بشغل الوظائف القيادية أو الترقية إليها أو النقل منها.
- رسم خطة العمل داخل المنظمة وتحديد المبالغ اللازمة لتنفيذها.
- الإشراف على العلاقات العامة.

## انتهاء التفويض

ينتهي التفويض في الحالات الآتية:

- ا انتهاء مدة التفويض.
  - ا انتهاء الغرض الذي من أجله تم التفويض.
  - ا إلغاء قرار التفويض.
  - ا شغور وظيفة من فوضت إليه الصلاحيات.
  - ا مضي (ثلاثة) أشهر من تاريخ تعيين مسؤول مختص آخر غير من صدر منه التفويض.
-

## قواعد عامة

تعمل القيادات الإدارية بالجامعة **على** أن يقوموا بقيادتها قيادة فاعلة ومسؤولة تحقق لها التطوير والتحسين؛ ولتحقيق هذا المتطلب يجب أن:

- ✓ تحدد مسؤوليات القيادات الإدارية بشكل واضح في توصيفات المهام الوظيفية.
- ✓ لا يجوز للشخص المفوض أن يفوض غيره في المهام التي فوض فيها.
- ✓ تضمن القيادات الإدارية أن الإجراءات المطلوبة التي تقع في مجال مسؤولياتهم تُنجز بفاعلية وفي الوقت المناسب.
- ✓ تشمل مستويات الإشراف والموافقة للشؤون الأكاديمية مراقبة الجودة والموافقة على التغييرات الأساسية التي يقوم بها كبار المسؤولين بالإدارة العليا واللجنة الأكاديمية العليا، بينما تسمح بقدر مناسب من المرونة على مستوى البرامج والمقررات. (على سبيل المثال، ينبغي أن يكون للأقسام الصلاحية في تغيير الكتب المقررة وقوائم المراجع، وفي تعديل استراتيجيات التعليم المخطط لها، وتفصيل مهام التقييم وتحديث محتوى المقررات، على أن ترفع بذلك لجهة الاختصاص لاستكمال الإجراءات النظامية اللازمة).
- ✓ تشجع القيادات الإدارية على العمل بروح الفريق والتعاون بين العاملين من أجل تحقيق غايات وأهداف المؤسسة التعليمية التي تكون في حدود مسؤولياتهم.
- ✓ تعمل القيادات الإدارية في جميع المستويات في الجامعة بالتعاون مع زملاء العمل في الوحدات الأخرى بالجامعة لضمان فاعلية كافة الوظائف في المؤسسة التعليمية ككل.
- ✓ تتحمل القيادات الإدارية، في كل المستويات، المسؤولية عن جودة وفاعلية الأنشطة والمهام التي تدخل ضمن مسؤولياتهم، بغض النظر عما إذا كانت هذه الأنشطة أو المهام تنفذ بواسطة شخصاً أو بواسطة آخرين يعملون تحت مسؤوليتهم.
- ✓ تتم عملية التفويض بصورة ملائمة في إطار واضح يحدد المرجعية ونظام المساءلة المستخدم، عندما يتم تفويض المسؤوليات إلى أفراد آخرين.
- ✓ تكون التفويضات محددة رسمياً في وثائق موقعة من قبل الشخص

المفوض ومن الشخص المفوض بالصلاحيه، وتصف بوضوح حدود  
المسؤوليات المفوضة ومسؤوليات تقديم التقارير عن القرارات التي  
اتخذت.

- ✓ توضع الأنظمة التي تحكم تفويض السلطة بالجامعة ويوافق عليها من  
قبل المجلس الإداري الأعلى بالجامعة (مجلس الجامعة أو مجلس  
الأمناء). وينبغي أن تبين هذه الأنظمة المهام الرئيسة التي لا يمكن  
تفويضها، وأن توضح أن تفويض السلطة إلى شخص آخر أو جهة أخرى لا  
يلغي مسؤولية تحمل الشخص الذي منح ذلك.
- ✓ تراعى الأحكام الواردة في اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة  
المدنية، الخاصة بأحكام التفويض، وفي حال المخالفة تطبق القواعد  
الواردة في هذا الدليل.

