

المعيار الثاني: السُّلطات والإدارة

يجب أن يقوم مجلس الجامعة بقيادة الجامعة قيادة فعالة تحقق المصلحة العامة للجامعة كافة وللمستفيدين منها، من خلال تطوير السياسات المناسبة، والعمليات اللازمة لتحقيق مبدأ المساءلة. ويجب على كبار المسؤولين بالإدارة العليا أن يقوموا بإدارة نشاطات الجامعة وتوجيهها بشكل فعال وفق هيكل إداري محدد وواضح. ويجب أن تكون ممارساتهم متوافقة مع أعلى المعايير من حيث الالتزام والممارسة الأخلاقية. وفي الأقسام التي تضم شطراً للطلاب وشطراً للطالبات يجب أن تكون الموارد في كل شطر محققة لمتطلباته، ويجب أن يكون هناك اتصال فعال بينهما، ومشاركة كاملة في عمليات التخطيط وصنع القرار من كل منهما. ويجب أن يتم التخطيط والإدارة في إطار من السياسات والأنظمة التي تضمن تحقيق المساءلة المالية والإدارية، وتضمن التوازن بين التخطيط على مستوى الإدارة والمبادرات على مستوى الوحدات أو الأقسام العلمية.

١ - مجلس الإداري الأعلى للجامعة:

اسئلة على المعيار:

- ١ - هل يضع المجلس الإداري الأعلى للجامعة التطوير الفعّال للجامعة هدفاً أساساً له، بما يحقق مصالح طلبتها وفتات المجتمع الأخرى التي تخدمها الجامعة.
- ٢ - هل يشمل المجلس الإداري الأعلى للجامعة أعضاء يمثلون خبرات متنوعة ما يكفل توافر مدى واسع من المعارف والخبرات الضرورية لتوجيه السياسات التعليمية للجامعة.
- ٣ - هل يكون أعضاء المجلس الإداري الأعلى للجامعة على دراية كافية بمهام الجامعة وأنشطتها، وباحتياجات الفئات الاجتماعية التي تخدمها الجامعة.
- ٤ - هل يتم تزويد أعضاء المجلس الإداري الأعلى للجامعة الجدد بكل المعلومات التي يحتاجونها من أجل التعرف على الجامعة، وعلى دور المجلس الإداري الأعلى للجامعة ذاته، وأسلوب العمل فيه.
- ٥ - هل يقوم المجلس الإداري الأعلى للجامعة بمراجعة رسالة الجامعة، وغاياتها، وأهدافها مراجعة دورية من خلال عمليات تعطي جميع شرائح المجتمع فرصة الإسهام بوجهات نظرهم.
- ٦ - هل يقوم المجلس الإداري الأعلى للجامعة بما يلزم لضمان أن تنعكس رسالة الجامعة، وغاياتها، وأهدافها في الخطط التفصيلية للجامعة وأنشطتها الأساسية.
- ٧ - هل يقوم المجلس الإداري الأعلى للجامعة بمراقبة إجمالي العمليات التي تتم داخل الجامعة ويتحمل المسؤولية عنها. ومع أن المجلس الإداري الأعلى له السلطة في اتخاذ القرارات النهائية إلا أنه - في الحالات التي توجد حولها تساؤلات عن الشؤون الأكاديمية - ينبغي أن يرجع المجلس إلى المجالس أو الجهات الأكاديمية المعنية في الجامعة للاستئناس برأيها قبل اتخاذ أية قرارات أو إجراء تغييرات جذرية بشأنها.
- ٨ - هل يقوم المجلس الإداري الأعلى للجامعة بتكوين لجان فرعية للنظر - بدقة - في القضايا الرئيسية التي تقع ضمن اختصاصات المجلس، مثل: الموافقة على مشروع الميزانية، وإقرار اللوائح الداخلية للجامعة، وما يتعلق بالسياسات العامة التي تقع تحت اختصاصات المجلس (وينبغي أن تتضمن هذه اللجان بعض أعضاء المجلس الإداري الأعلى للجامعة، وكبار الموظفين، وأعضاء هيئة التدريس، وأعضاء من خارج الجامعة حسبما تفتضيه الحال).

- ٩ - هل تحدد مسؤوليات المجلس الإداري الأعلى للجامعة تحديداً يجعل جميع الأدوار أو الوظائف والمسؤوليات التي تقع على عاتقه واضحة، وفيها تمييز بين المسؤوليات، ويتم الالتزام بها على مستوى تناولها وتطبيقها. وتشمل هذه الأدوار والمسؤوليات أمور السياسات العامة والمساءلة على مستوى الجامعة والإدارة العليا التنفيذية للجامعة وآليات صناعة القرار الأكاديمي المرتبطة بتطوير البرامج العلمية.
- ١٠ - هل تُحدد مسؤوليات مجلس الأمناء والملاك لمؤسسات التعليم العالي الأهلية تحديداً واضحاً.
- ١١ - هل يعمل أعضاء المجلس الإداري الأعلى للجامعة إذا كانوا - في الوقت نفسه- أعضاء هيئة تدريس أو موظفين في الجامعة بما يحقق مصلحة الجامعة كافة، وليس بصفتهم ممثلين لمصالح الجهات التي ينتمون إليها في الجامعة.
- ١٢ - هل يُراجع المجلس الإداري الأعلى للجامعة (مجلس الجامعة، أو مجلس الأمناء) مدى جودة أدائه مراجعة دورية، وأن يعمل - باستمرار - على تطوير وتطبيق خطط لتحسين طريقة عمله.

٢ - القيادة :

يجب على القيادات الإدارية في الجامعة أن تقوم بدورها في قيادة الجامعة قيادةً فاعلة ومسؤولة تحقق لها التطوير والتحسين.

اسئلة على المعيار:

- ١ - هل تُحدد مسؤوليات القيادات الإدارية تحديداً واضحاً في توصيفات المهام الوظيفية.
- ٢ - هل تقوم القيادات الإدارية بتصور أو توقع القضايا والفرص المحتملة وتتخذ المبادرات المناسبة لها.
- ٣ - أن تضمن القيادات الإدارية أن الإجراءات المطلوبة التي تقع في مجال مسؤولياتها تُتجز بفاعلية، وفي الوقت المناسب.
- ٤ - هل تشمل مستويات الإشراف والموافقة للشؤون الأكاديمية التي يتولاها كبار المسؤولين في الإدارة العليا أو اللجان الأكاديمية التي تشكل لهذا الغرض مراقبة الجودة والموافقة على التغييرات الأساسية. ومع الاحتفاظ بالسلطة للمجلس الإداري الأعلى للجامعة باتخاذ القرارات النهائية وفقاً للأنظمة القائمة، إلا أنه ينبغي أن يفوض المجلس بعض الصلاحيات المتعلقة بإقرار الكتب الدراسية وقوائم المراجع وتعديل إستراتيجيات التعلم المخطط لها وتفصيل مهام تقويم تحصيل الطلبة وتحديث محتويات المقررات إلى مستويات مناسبة داخل الجامعة. وللمجلس أن يتمتع عن تفويض بعض أو كل هذه الصلاحيات في تخصصات معينة وفقاً لما يراه مناسباً
- ٥ - هل تشجع القيادات الإدارية على العمل بروح الفريق، والتعاون بين العاملين؛ من أجل تحقيق غايات الجامعة وأهدافها؛ التي تقع في حدود مسؤولياتهم.
- ٦ - هل تعمل القيادات الإدارية - في جميع المستويات - في الجامعة بالتعاون مع زملاء العمل في الوحدات الأخرى في الجامعة لضمان فاعلية كافة الوظائف في الجامعة كلها.
- ٧ - هل تتحمل القيادات الإدارية - في جميع المستويات - المسؤولية عن جودة الأنشطة وفعاليتها والمهام التي تدخل ضمن مسؤولياتها، بغض النظر عما إذا كانت هذه الأنشطة أو المهام تنفذ بواسطتها أو بواسطة آخرين يعملون تحت مسؤوليتها.
- ٨ - هل تتم عملية التفويض بصورة ملائمة في إطار واضح يحدد المرجعية ونظام المساءلة المستخدم، وذلك عندما يتم تفويض المسؤوليات إلى أفراد آخرين.
- ٩ - هل تكون التفويضات محددة رسمياً في وثائق موقعة وتصف - بوضوح - حدود المسؤوليات المفوضة، ومسؤوليات تقديم التقارير عن القرارات التي تتخذ.

١٠ - هل تكون لدى الجامعة أنظمة ولوائح تحكم مسألة تفويض السلطة بالجامعة موافق عليها من قبل سلطة عليا للجامعة. وينبغي أن تبين هذه الأنظمة المهام الرئيسية التي لا يمكن تفويضها، وأن تُوضح أن تفويض السلطة إلى شخص آخر أو منظمة أخرى لا يلغي مسؤولية الشخص الذي منح ذلك التفويض في تحمل التبعات المترتبة على القرارات المتخذة بناء على ذلك التفويض.

١١ - هل تؤدي القيادات الإدارية دورها القيادي، وتشجع المبادرات من جانب المرؤوسين، وتكافئ عليها، في إطار سياسات وإجراءات واضحة ومحددة.

١٢ - هل توظف التغذية الراجعة حول آراء المرؤوسين بصورة منتظمة وبناءة تساهم في عملية التطوير الشخصي والمهني لهم.

١٣ - هل يتحقق كبار القيادات الإدارية من أن ما يُقدم للمجلس الإداري الأعلى للجامعة موثق ويحدد تحديدًا واضحًا القضايا والسياسات التي تتطلب إصدار قرارات بشأنها، وما يترتب على بدائلها.

٣ - عمليات التخطيط:

يجب أن تدار عمليات التخطيط بفعالية؛ لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها، من خلال عمل جماعي عبر الجامعة. ويجب أن تجمع عملية التخطيط بين التخطيط الإستراتيجي والمرونة التي تسمح بالتكيف مع النتائج المتحققة والظروف المتغيرة.

اسئلة على المعيار:

١ - هل توضع خطة إستراتيجية شاملة للجامعة كلها، تقدم إطار تخطيطي لكافة أقسامها.

٢ - هل يتميز التخطيط بكونه إستراتيجياً، ويتضمن أولويات للتطوير، وتسلسلاً مناسباً لكل عمل يجب القيام به؛ من أجل الحصول على أفضل النتائج، سواءً كان على المدى القريب أو البعيد.

٣ - هل تضع الخطط في الاعتبار - بشكل كامل وواقعي - العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على تطوير الجامعة.

٤ - هل تسمح عمليات التخطيط بمشاركة ذوي العلاقة المباشرة (المستفيدين) في مختلف وحدات الجامعة، ويتبادل الآراء معهم بمستويات مناسبة.

٥ - هل يتم إعلام كل من يعينهم الأمر بخطط الجامعة بشكل جيد، وتوضيح آثار هذه الخطط، وما تتطلبه من مختلف الجهات ذات العلاقة بالجامعة التعليمية.

٦ - هل تتم مراقبة تطبيق الخطط، مع التأكد من مدى تحقق الأهداف القريبة المدى والمتوسطة المدى، وأن يتم تقييم النتائج.

٧ - هل تراجع الخطط وتُطور وتعديل مع اتخاذ القرارات التصحيحية حسبما يتطلب الأمر؛ استجابة للتطورات التي تحدث عند التنفيذ، واستجابة لنتائج التقييم البناء، أو للظروف المتغيرة.

٨ - هل تُربط الخطط - بصورة مباشرة - بأنظمة إدارة المعلومات التي تقدم تغذية راجعة منتظمة لكل من الأعمال الروتينية (الاعتيادية) المستمرة، ومستوى التقدم في تنفيذ المبادرات الإستراتيجية، من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية وغيرها من البيانات، حسب الضرورة.

٩ - هل تشكل عمليات تقدير المخاطر وإدارتها مكوناً أساسياً في إستراتيجيات التخطيط، وتوضع الآليات المناسبة لتقدير المخاطر والتقليل من آثارها في حالة حدوثها.

١٠ - هل يشكل التخطيط الإستراتيجي جزءاً من عمليات وضع مشروع الميزانية السنوية، الطويلة المدى، بما يسمح بإجراء التعديلات المناسبة على المدى المتوسط كلما دعت الحاجة إليها.

٤ - العلاقة بين شطري الطلاب والطالبات:

في المؤسسات التعليمية التي تحوي شطراً للطلاب وشطراً للطالبات، يجب أن يشترك قادة العمل في الجانبين في السُلطة المؤسسية، ويجب أن يشتركوا - بصورة كاملة - في التخطيط الإستراتيجي وفي صنع القرارات وفي الإدارة العليا للجامعة في جو من التواصل الفعال والمستمر بين الشطرين. ويجب أن يضمن التخطيط الإستراتيجي التوزيع العادل للموارد والمرافق للوفاء بمتطلبات تقديم البرامج التعليمية والأبحاث العلمية والخدمات المرتبطة بكل شطر منهما. ويجب أن تهتم عمليات تقويم الجودة بالأداء في كل من شطري الطلاب والطالبات وفي الجامعة كلها كذلك.

اسئلة على المعيار:

- ١ - هل يتم تمثيل شطري الطلاب والطالبات - بصورة متكافئة - في عضوية اللجان والمجالس ذات العلاقة، ويشتركون جميعاً مشاركةً تامةً في صنع القرارات من خلال إجراءات تتوافق مع أنظمة مجلس التعليم العالي ولوائحه.
- ٢ - هل يوجد تواصل فعّال بين أعضاء اللجان والمجالس المختلفة في أقسام الطلاب والطالبات، ويشترك جميع الأفراد من النساء والرجال، الذين يقومون بأعمال متشابهة في الأقسام المختلفة، اشتراكاً كاملاً في التخطيط، والتقويم، وصنع القرارات.
- ٣ - هل تقود عمليات التخطيط وآليات تقويم الأداء إلى مستويات (معايير) متماثلة لدى أقسام الطلاب والطالبات، وفي الوقت نفسه تأخذ في الحسبان الاحتياجات المختلفة لكل منهما.
- ٤ - هل تُظهر مؤشرات الجودة وعمليات التقويم والتقارير النتائج الخاصة بكل من أقسام الطلاب والطالبات، مع توضيح أوجه التشابه والاختلاف، بالإضافة إلى مستوى الأداء بشكل عام.

٥ - النزاهة:

يجب على الجامعة أن تلتزم بالمستويات الأخلاقية العالية والاستقامة والنزاهة ويشمل ذلك تجنب تضارب المصالح في التدريس، والبحث العلمي، والأعمال الخدمية. ويجب أن تتخذ التدابير اللازمة لضمان الالتزام بهذه المستويات الأخلاقية من قبل العاملين في الجامعة والطلبة المنتميين لها. ويجب الالتزام بهذه المستويات الأخلاقية في جميع أشكال تعامل الجامعة مع الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، وغيرهم من الموظفين. ويجب أن تلتزم الجامعة بهذه المستويات الأخلاقية في علاقاتها مع الجهات الخارجية، ويشمل ذلك المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.

اسئلة على المعيار:

- ١ - هل تضع الجامعة قواعد للممارسات الأخلاقية والسلوك المسؤول تتطلب من أعضاء هيئة التدريس، وغيرهم من الموظفين والطلبة وجميع اللجان والتنظيمات، الالتزام بمستويات عالية من الممارسات السلوكية والأخلاقية، وتجنب الانتحال عند إجراء البحوث ونشرها، وفي مجال التدريس والتقويم، وتقويم الأداء، وعند القيام بالأنشطة الإدارية والخدمية.
- ٢ - هل تقوم الجامعة بمراجعة سياساتها وإجراءاتها بانتظام، وأن تقوم بتعديلها كلما دعت الحاجة إلى ذلك، بما يضمن استمرار الالتزام بمستويات (معايير) عالية من السلوك الأخلاقي.
- ٣ - هل تقدم الجامعة نفسها بصورة صادقة ودقيقة إلى الجهات الداخلية، والهيئات الخارجية، وإلى عامة الجمهور. (يجب أن تكون المواد الإعلانية والترويجية - دائماً -

صادقة، وتقدم معلومات كاملة، وتتجنب أي تشويه للحقيقة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتتجنب - أيضاً - أية مزاعم مبالغ فيها أو ملاحظات سلبية عن مؤسسات أخرى.)

٤ - هل تكون لدى الجامعة أنظمة وإجراءات تسمح بالإعلان عن أي مصالح مالية، وتتجنب تضارب المصالح، ويتم التقييد بها باستمرار، وتطبق هذه الأنظمة على المجلس الإداري الأعلى للجامعة وعلى جميع اللجان والجهات الصانعة للقرار في الجامعة.

٥ - هل تُوثق جميع ممارسات التعيين، والتأديب، والفصل من الخدمة، توثيقاً دقيقاً، وتنفذ بطريقة تضمن المعاملة العادلة للجميع من السعوديين وغير السعوديين من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين الآخرين، سواء كانوا معينين بدوام كامل أو جزئي.

٦ - السياسات واللوائح التنظيمية:

يجب أن تكون لدى الجامعة مجموعة شاملة من السياسات واللوائح التنظيمية وتكون متاحة بشكل واسع، تُحدد بوضوح نطاق الصلاحيات وإجراءات العمل للجان الرئيسة أو الدائمة، وللوحدات الإدارية، وللوظائف القيادية في الجامعة.

اسئلة على المعيار:

١ - هل تقوم الجامعة بتوفير دليل للسياسات والإجراءات توضح فيه الأنظمة والإجراءات الداخلية اللازمة للتعامل مع جميع مجالات الأنشطة الأساسية داخل الجامعة.

٢ - هل يتم وضع نطاق الصلاحيات أو المسؤوليات للجان الرئيسة أو الدائمة وللوظائف الإدارية والأكاديمية داخل الجامعة التعليمية، وأن يكون ذلك منصوصاً عليه في دليل السياسات والإجراءات.

٣ - هل تكون أدلة السياسات واللوائح التنظيمية والوثائق ذات العلاقة محفوظة في أماكن يسهل الوصول إليها، ومتاحة لجميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة الذين تهمهم هذه الأدلة، ويشمل ذلك أعضاء هيئة التدريس والموظفين الجدد، وأعضاء اللجان المختلفة.

٤ - هل تُحدد مسؤوليات الطلبة، وقواعد السلوك الخاصة بهم، والأنظمة التي تؤثر على تصرفاتهم وأفعالهم، و تُعلن للطلبة قبل بداية دراستهم في الجامعة التعليمية، ويانتظام بعد ذلك.

٥ - هل تلتزم الجامعة ببرنامج منتظم للمراجعة، تتم- من خلاله -مراجعة جميع السياسات واللوائح التنظيمية ونطاق الصلاحيات والمسؤوليات مراجعة دورية.

٧ - بيئة العمل:

يجب أن تطبق الجامعة أنظمة تعزز إيجابية بيئة العمل (تعرف بيئة العمل الإيجابية بأنها البيئة التي توفر للعاملين الإحساس بالمشاركة في صناعة القرار وبالقدرة على طرح المبادرات وتحقيق الطموح المهني والقناعة بتقدير الجامعة للإسهامات والمبادرات).

اسئلة على المعيار:

١ - هل يحرص كبار المسؤولين في الإدارة العليا في الجامعة على خلق بيئة عمل إيجابية والمحافظة عليها، وعلى تبني الإستراتيجيات المناسبة ونشرها في جميع أنحاء الجامعة لتحقيق هذا الهدف.

- ٢ - هل تحرص الإدارة على الحصول على آراء أعضاء هيئة التدريس، وغيرهم من الموظفين في الجامعة، حول المبادرات الرئيسية، وأن تقوم بإبلاغهم بالطريقة التي تتم بها دراسة هذه الآراء وما تنتهي إليه بشأنها.
- ٣ - هل تلقى الإنجازات والإسهامات المهمة للجامعة أو للمجتمع من قبل هيئة التدريس والموظفين أو الطلبة، التقدير والاعتراف المناسبين.
- ٤ - هل يتم إشعار هيئة التدريس والموظفين بالجامعة بانتظام بالمواضيع، والخطط، والتطورات التي تحدث في الجامعة، إما عن طريق النشرات الإخبارية، أو التعميمات الداخلية، أو عن طريق الاتصالات الإلكترونية.
- ٥ - هل يتم تكليف أحد المسؤولين الكبار في الإدارة العليا للجامعة، أو إحدى وحداتها المركزية، بمسؤولية إجراء استطلاعات رأي دورية للمواضيع التي تتعلق بالمناخ التنظيمي، تتضمن أموراً، مثل: مدى الرضا الوظيفي، والثقة بالتطوير المستقبلي، والشعور بالمشاركة في التخطيط والتطوير.

الأدلة ومؤشرات الأداء:

يمكن الحصول على الأدلة والبراهين الخاصة بجودة السُّلطات والإدارة من خلال معرفة نطاق صلاحيات مجلس الجامعة و اللجان الرئيسية أو الدائمة في الجامعة، بالإضافة إلى استعراض عينات من الوثائق المرتبطة بالقرارات الصادرة عن هذه الجهات. ويجب أن تتوافر أدلة وبراهين واضحة تُبين أن مجلس الجامعة قد أجرى تقويماً لمدى فاعليته، واتخذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائه. ويجب أن تتوافر الأدلة والبراهين اللازمة لتقييم جودة الإدارة، ويشمل ذلك تقييمات الأداء ونتائج الاستطلاعات.

أما ما يخص الأدلة والبراهين (الخاصة بجودة السياسات، والأنظمة، والتحليلات الخاصة بتقويم المخاطر، أو تقارير المتابعة المرتبطة بالشركات، والكيانات التابعة للجامعة) فيمكن الحصول عليها من خلال فحص الوثائق ذات العلاقة، والمداومات مع هيئة التدريس، وغيرهم من الموظفين الذين يُتوقع أن يكونوا على اطلاع بمحتوى هذه الوثائق. تقويم جودة المناخ التنظيمي للجامعة من خلال نتائج الاستطلاعات، والنقاش مع أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلبة المنتمين للجامعة.

نشر السلوكيات الأخلاقية المتوقعة، والمعلومات التي وضعت على المواقع الإلكترونية، والإعلانات، ومستوى الوعي بهذه المتطلبات لدى الأساتذة والموظفين والطلبة كما توضحه المقابلات واستطلاعات الرأي.