



معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية

مشروع " تطوير السياسات والإجراءات ومصفوفة الأدوار والمسؤوليات "

التاريخ	البيان
2026/8/9	تاريخ إصدار الكراسة (الدعوات)
2026/08/13	التاريخ النهائي لاستلام الاستفسارات والأسئلة
يوم عمل من تاريخ تسلم الاستفسارات	التاريخ المتوقع للرد على الاستفسارات والأسئلة
2026/08/20	الموعد النهائي لتسليم العروض
من الساعة التاسعة والنصف صباحاً وحتى الثالثة والنصف مساءً	الوقت المتاح للتسليم
Mohammed.@KSU.EDU.SA	للاستفسار يرجى التواصل عبر القنوات التالية:
عرض فني ومالي بظرفين منفصلين عليه اسم المشروع ونوع العرض فني او مالي مرفق به اسم الشركة وصورة من السجل التجاري	طريقة التقديم
معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية الموقع https://maps.app.goo.gl/cAE6df5q9VwmmRx56?g_st=iw	مكان تسليم العروض الورقية

1. أهداف المشروع الاستراتيجية

أن نضج أي جهة تمويلية حكومية يُقاس بمدى وضوح أطرها التنظيمية وقدرتها على تطبيقها بشكل متسق عبر جميع عملياتها. وتواجه حالياً أحد الجهات المتعاقد معها حاجة استراتيجية لبناء منظومة سياسات وإجراءات موثقة وموحدة تحكم اللائحة الإدارية بالجهة، مع تحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات بين مختلف الجهات والإدارات المعنية، بما يحقق الشفافية، ويحد من التداخل في الصلاحيات، ويعزز قابلية الجهة للتدقيق والمراجعة الرقابية. ومن هذا المنطلق، تتحدد الأهداف الاستراتيجية للمشروع كما يلي:

- تحقيق الامتثال التنظيمي الكامل لمتطلبات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (MHRSD) والأنظمة والتشريعات النافذة الحاكمة لصناديق التعليم العالي.
- بناء منظومة سياسات موحدة وشاملة تغطي كافة جوانب عمل اللائحة الادارية.
- تطوير إجراءات تشغيلية موحدة (SOPs) لكل بند من بنود اللائحة الادارية، تضمن التنفيذ المتسق وقابلية القياس.
- تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة وغير متداخلة عبر مصفوفة RACI شاملة لكافة العمليات.
- توحيد الوثائق والنماذج والقوائم المرجعية بما يدعم التطبيق العملي اليومي للسياسات والإجراءات.
- تعزيز قدرة الجهة على إدارة المخاطر في إدارة الموارد البشرية، وتحسين جاهزيته لأي مراجعة أو تدقيق رقابي.
- إرساء أساس مؤسسي مستدام يدعم استمرارية الأعمال بغض النظر عن التغيرات في الكوادر البشرية.

2. المنهجية

المسار الأول: المراجعة التنظيمية وتقييم الفجوات (Regulatory Review & Gap Assessment)

مراجعة تنظيمية شاملة تُشكل الأساس المرجعي لكل ما يليها من مخرجات، من خلال:

- مراجعة تفصيلية للوائح وأدلة التطبيق الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (MHRSD) والمتطلبات التشريعية ذات الصلة الحاكمة لعمل صناديق التعليم العالي.
- حصر جميع المتطلبات الإلزامية للامتثال وترجمتها إلى متطلبات تشغيلية وسياسية قابلة للتطبيق المباشر ضمن وثائق الجهة.
- تقييم الممارسات الحالية المعمول بها في الجهة (أينما وجدت وثائق أو ممارسات قائمة) لتحديد الفجوات مقابل المتطلبات التنظيمية وأفضل الممارسات.
- توثيق نتائج المراجعة والفجوات المحددة في تقرير مراجعة تنظيمية وتقييم فجوات شامل، يُشكل خارطة الطريق لمرحلتين تطوير السياسات والإجراءات.

المسار الثاني: تطوير السياسات (Policy Development)

استناداً إلى نتائج المراجعة التنظيمية، يتم تصميم حزمة سياسات شاملة ومتراصة تغطي كافة جوانب اللائحة الادارية للجهة، وتشمل كحد أدنى المجالات التالية:

- متطلبات تقديم طلبات الاعتراض وتقييمها وإنشاء الية الاعتراض (Application & Evaluation Requirements).
- إدارة التغير (Change Management).
- الالتزامات التنظيمية والامتثالية (Compliance Obligations).
- التوثيق والاحتفاظ بالسجلات (Documentation & Record Retention).
- إدارة المخاطر (Risk Management).
- المتابعة والتقارير (Monitoring & Reporting).
- الأخلاقيات والسرية وتضارب المصالح (Ethics, Confidentiality & Conflict of Interest).

وتُصاغ كل سياسة وفق هيكل موحد يشمل الهدف والنطاق، التعريفات، المبادئ الحاكمة، الأحكام التفصيلية، الأدوار الإشرافية، وآلية المراجعة الدورية، مع عرضها على أصحاب المصلحة الرئيسيين في الجهة عبر ورش عمل تحقق للتأكد من ملاءمتها العملية قبل الاعتماد النهائي.

المسار الثالث: تطوير الإجراءات التشغيلية الموحدة (SOPs)

ترجمة السياسات المعتمدة إلى إجراءات تشغيلية تفصيلية (Standard Operating Procedures) للعمليات الجوهرية للجهة، وتشمل:

- تقديم واستلام الطلبات (Application Submission & Receipt).
- التحقق من الأهلية (Eligibility Verification).
- عملية التقييم والاعتماد (Evaluation & Approval Process).
- اجراء الترقيات والمكافآت (Promotion and Rewards Procedures).
- المتابعة والمراقبة (Monitoring & Follow-up).
- التعديلات ومعالجة الاستثناءات (Amendments & Exception Handling).
- تحليل الاثر المالي (Financial impact analysis).
- التقارير والرفع التنظيمي (Reporting & Regulatory Submissions).
- إدارة الشكاوى والتظلمات (Complaints & Appeals Management).

ويُصمَّم كل إجراء وفق هيكل موحد وصارم يضمن قابليته للتطبيق والتدقيق، ويشمل بالضرورة: الهدف والنطاق، الأدوار والمسؤوليات، خطوات التنفيذ التفصيلية، المدخلات والمخرجات المطلوبة، نقاط اتخاذ القرار الحرجة (Decision Points)، الوثائق والسجلات المطلوبة في كل خطوة.

المسار الرابع: تطوير مصفوفة الأدوار والمسؤوليات (RACI Matrix)

تُعد مصفوفة RACI الأداة الجوهرية التي تربط السياسات والإجراءات المطورة بهيكل المساءلة الفعلي داخل الجهة، ويتم تطويرها من خلال:

- حصر جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ذوي العلاقة).
- تحليل كل خطوة من خطوات الإجراءات التشغيلية الموحدة المطورة، وتحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ (Responsible)، والجهة صاحبة القرار والمساءلة النهائية (Accountable)، والجهات الواجب استشارتها (Consulted)، والجهات الواجب إبلاغها (Informed).
- التحقق من عدم تعارض أو ازدواجية المسؤوليات، وضمان وجود جهة مساءلة وحيدة وواضحة (Single Point of Accountability) لكل نشاط.
- عرض المصفوفة على الإدارات المعنية للتحقق منها واعتمادها بشكل تشاركي، لضمان الملكية والالتزام التنفيذي بها.

المسار الخامس: توحيد التوثيق (Documentation Standardization)

لضمان التطبيق العملي اليومي المتسق للسياسات والإجراءات، يتم تطوير مجموعة متكاملة من النماذج والقوالب والقوائم المرجعية الموحدة، تشمل على سبيل المثال: نموذج تقديم الطلب، نموذج التحقق من الأهلية، بطاقة تقييم الطلبات (Evaluation Scorecard)، نموذج تقديم الشكاوى والتظلمات، وقوائم مرجعية (Checklists) لكل إجراء رئيسي تدعم فرق العمل التشغيلية في تطبيق الإجراءات بدقة واتساق.

3. الامتثال التنظيمي

يشكل الامتثال التنظيمي المحور الجوهري لكافة مخرجات هذا المشروع، حيث أن يتم عكس كل مستند مطوّر ليكون متوافقاً تماماً مع الأطر التنظيمية الحاكمة، وذلك على النحو التالي:

المخرج	أوجه الامتثال التنظيمي
دليل السياسات	الاتساق التام مع لوائح ومتطلبات MHRSD الحاكمة لصناديق التعليم العالي، ومبادئ الحوكمة المؤسسية المعتمدة حكومياً.
الإجراءات التشغيلية الموحدة	تضمنين ضوابط رقابية (Key Controls) في كل إجراء تضمن التوافق مع متطلبات التدقيق الداخلي والخارجي.
مصفوفة RACI	دعم متطلبات الحوكمة المؤسسية بخصوص وضوح المساءلة والفصل بين المهام (Segregation of Duties).
التوثيق وحفظ السجلات	التوافق مع متطلبات الاحتفاظ بالسجلات النظامية ومتطلبات إتاحتها لأغراض التدقيق والمراجعة.
الأخلاقيات وتضارب المصالح	الاتساق مع الأنظمة الحكومية لمكافحة تضارب المصالح ومبادئ النزاهة والشفافية المؤسسية.

4. المخرجات النهائية

ترتبط مخرجات هذا المشروع ارتباطاً مباشراً بمسارات العمل الخمسة الموضحة في المنهجية أعلاه، وتشمل:

المخرج	الوصف والربط بالمنهجية
١. تقرير المراجعة التنظيمية وتقييم الفجوات	حصر شامل للمتطلبات التنظيمية الإلزامية لللائحة الادارية والفجوات القائمة في الممارسات الحالية، وخارطة طريق لمعالجتها (مخرج المسار الأول).
٢. دليل سياسات الجهة	دليل موحد يغطي جميع مجالات السياسات الخاصة باللائحة الإدارية.
٣. الإجراءات التشغيلية الموحدة (SOPs)	إجراءات تفصيلية للعمليات الجوهرية، كل منها وفق الهيكل الموحد المعتمد
٤. خرائط العمليات الشاملة (End-to-End Process Maps)	تمثيل بصري لتدفق كل عملية من بدايتها حتى نهايتها ونقاط التقاطع بين الإدارات (مخرج المسار الثالث).
٥. مصفوفة الأدوار والمسؤوليات (RACI Matrix)	مصفوفة شاملة معتمدة من أصحاب المصلحة تغطي جميع أنشطة العمليات المطورة (مخرج المسار الرابع).
٦. النماذج والقوالب والقوائم المرجعية الموحدة	مجموعة متكاملة من الوثائق التطبيقية الداعمة للتنفيذ اليومي المتسق (مخرج المسار الخامس).

5. الجدول الزمني للمشروع

فترة تنفيذ كامل نطاق العمل خلال 45 يوماً من تاريخ التعاقد، وفق الجدول الزمني التالي المصمم لضمان التوازي الفعال بين المسارات المترابطة دون المساس بجودة المخرجات:

الفترة	المسار / المرحلة	الأنشطة الرئيسية
الأسبوع 1 (اليوم 1-7)	الانطلاق والمراجعة التنظيمية	اجتماع الانطلاق، جمع الوثائق الحالية، بدء المراجعة التنظيمية وتحليل لوائح MHRSD.
الأسبوع 2 (اليوم 8-14)	تقييم الفجوات	استكمال تقييم الفجوات وإصدار تقرير المراجعة التنظيمية وتقييم الفجوات.
الأسبوعان 3-4 (اليوم 15-28)	تطوير السياسات	صياغة السياسات، ورش عمل تحقق مع أصحاب المصلحة، واعتماد دليل السياسات.
الأسبوعان 4-5 (اليوم 22-35)	تطوير الإجراءات وخرائط العمليات	تطوير الإجراءات التشغيلية العشرة وخرائط العمليات المرتبطة بها (تنفيذ متوازٍ مع نهاية مرحلة السياسات).
الأسبوع 6 (اليوم 36-42)	مصفوفة RACI والتوثيق	بناء مصفوفة RACI الشاملة، وتطوير النماذج والقوالب والقوائم المرجعية الموحدة.
الأيام 43-45	التسليم النهائي	المراجعة النهائية الشاملة، دمج المخرجات، وتقديم الحزمة الكاملة للاعتماد الرسمي.

سيتم عقد اجتماعات متابعة أسبوعية مع اللجنة المشرفة على المشروع من قبل الجهة، إلى جانب تقديم تقارير تقدم دورية (Progress Reports) في نهاية كل مسار عمل رئيسي لضمان الشفافية الكاملة والالتزام بالجدول الزمني المحدد.

6. جدول الكميات

المخرج	النوع	العدد
١. تقرير المراجعة التنظيمية وتقييم الفجوات	تقرير	1
٢. دليل سياسات الجهة	تقرير	1
٣. الإجراءات التشغيلية الموحدة (SOPs)	تقرير	1
٤. خرائط العمليات الشاملة (End-to-End Process Maps)	تقرير	1
٥. مصفوفة الأدوار والمسؤوليات (RACI Matrix)	تقرير	1
٦. النماذج والقوالب والقوائم المرجعية الموحدة	نماذج	5

7. فريق العمل

الدور	الملف الاستشاري	المسؤوليات الرئيسية
مدير المشروع	متخصص في ادارة المشاريع بخبرة تتجاوز 10 سنوات	الإشراف العام، إدارة العلاقة مع الجهة، ضمان الجودة النهائية.
استشاري الحوكمة والسياسات	خبرة متخصصة تتجاوز 7 اعوام في تصميم السياسات المؤسسية للجهات الحكومية وشبه الحكومية	قيادة المراجعة التنظيمية وتطوير حزمة السياسات.
استشاري مالي	متخصص في التقارير المالية بخبرة تتجاوز 10 سنوات	تطوير تقرير الاثر المالي والاجراءات التشغيلية لللائحة الادارية