

جامعة البحرين



سياسة إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها في جامعة البحرين

الملكية / مسؤولية السياسة: اللجنة التوجيهية لمتابعة الخطة الإستراتيجية لجامعة البحرين

تاريخ السريان: 6 نوفمبر 2024

المحتوى

1	تعريف عامة	3
2	هدف السياسة	5
3	نطاق السياسة	5
4	بيان السياسة	5
5	المسؤوليات والأدوار	6
6	الضوابط العامة لصياغة الأهداف والمؤشرات في الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية	8
7	المراجعة	10

معلومات السياسة

إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها في جامعة البحرين	المسمى:
تنظم هذه السياسة المسؤوليات والأدوار بشأن ضوابط إعداد الخطة الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها، وضوابط وضع الأهداف والخطط التشغيلية ومؤشرات الأداء لضمان دقة وسلامة التنفيذ، مع بيان الآليات والإجراءات اللازمة لذلك، في إطار مشاركة جميع الأطراف المعنية، بهدف تعزيز ثقافة الجودة والشفافية في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ، والتقييم والمساءلة.	وصف السياسة:
<input type="checkbox"/> أكاديمي <input type="checkbox"/> إداري <input type="checkbox"/> بحثي <input type="checkbox"/> طلابي <input checked="" type="checkbox"/> عام	نطاق السياسة:
<input checked="" type="checkbox"/> سياسة جديدة <input type="checkbox"/> التعديل على سياسة قائمة	حالة السياسة:
مجلس الجامعة	جهة الاعتماد:
اللجنة التوجيهية لمتابعة الخطة الإستراتيجية لجامعة البحرين	الملكية / مسؤولية السياسة:
6 نوفمبر 2024	تاريخ الاعتماد:
6 نوفمبر 2024	تاريخ السريان:
لا يوجد	تاريخ الموافقة على آخر مراجعة:
نوفمبر 2029	تاريخ المراجعة القادمة:
616/1/2024	الرمز المرجعي:
1	رقم نسخة الوثيقة:
عام	التصنيف من حيث السرية:
المرسوم بقانون رقم (12) لسنة 1986 بإنشاء وتنظيم جامعة البحرين وتعديلاته، واللوائح الصادرة تنفيذاً له، وسياسات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.	الوثائق ذات الصلة:

- الجهات المعنية بالسياسة
- رئيس الجامعة.
 - نائب رئيس الجامعة.
 - المستشار القانوني.
 - العمداء.
 - المدرء.
 - أعضاء هيئة التدريس.
 - الطلبة.
 - الموظفون الإداريون.
 - جميع منتسبي الجامعة.

1 تعاريف عامة

- الرئيس: رئيس جامعة البحرين.
- مجلس الأمناء: مجلس أمناء جامعة البحرين.
- مجلس الجامعة: مجلس جامعة البحرين.
- النواب: نواب رئيس جامعة البحرين ومن في حكمهم.
- العمداء: عمداء الكليات والعمادات المساندة ومن في حكمهم.
- القيادات: الرئيس، والنواب، والعمداء، وشاغلو الوظائف الإدارية من الأكاديميين والإداريين بما يعادل وظيفة مدير إدارة ومن في حكمهم.
- المواقع التنظيمية الرئيسية في جامعة البحرين والتي بمستوى إدارة على الأقل ويترأسها أحد قيادات الجامعة (مثل مكتب رئيس الجامعة، مكاتب النواب، العمادات والمراكز والدوائر والمكاتب والوحدات).
- اللجنة التوجيهية: اللجنة التوجيهية لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية لجامعة البحرين.
- الخطة الإستراتيجية: وثيقة شاملة تحدد الأهداف والرؤية العامة للجامعة على المدى الطويل وتشمل هذه الوثيقة تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأولويات، وتطوير الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف.

وثيقة تفصيلية تركز على كيفية تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات المحددة في الخطة
الخطة التشغيلية: الإستراتيجية لموقع تنظيمي محدد وتتضمن هذه الوثيقة الخطوات العملية والموارد المطلوبة
لتحقيق الأهداف قصيرة المدى.

اختصار يشير إلى نقاط القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) والفرص
(Opportunities) والتهديدات (Threats). ويحدد المجالات الرئيسية لنقاط القوة
تحليل SWOT: والضعف في الجامعة (العوامل الداخلية) والفرص والتهديدات التي سوف تواجهها عند التقدم
(العوامل الخارجية)، ويعتبر أداة من أدوات تحديد التوجه الإستراتيجي للجامعة ويستخدم
على نطاق واسع في ممارسات التخطيط الإستراتيجي.

اختصار يشير الى العوامل الخارجية الرئيسية الستة التي يمكن أن تؤثر على عمل الجامعة
تحليل PESTEL: الآن وفي المستقبل: العوامل السياسية (Political) والاقتصادية (Economic)
والاجتماعية (Social) والتكنولوجية (Technological) والقانونية (Legal) والبيئية
(Environmental).

الأهداف الذكية
الأهداف تتسم بأنها محددة (Specific)، وقابلة للقياس (Measurable)، ويمكن تحقيقها
SMART: (Achievable)، وواقعية (Realistic)، وذات إطار زمني محدد (Time-bound).
الهدف
الإستراتيجي: بيان يعبر عن نتيجة واسعة تسعى المنظمة لتحقيقها خلال فترة زمنية طويلة (3-5 سنوات).

مؤشرات الأداء
مقاييس لقياس الأداء والتقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتبدأ بنقطة محددة مثل نسبة
الإستراتيجية: معينة، عدد، فترة زمنية، أو قيمة مالية.

الهدف التشغيلي: هدف قصير الأجل مداه الزمني سنة أو أقل يتم استخدامه لدعم تحقيق الهدف الإستراتيجي.

مؤشرات الأداء
مقاييس لقياس الأداء والتقدم نحو تحقيق الأهداف التشغيلية المرتبطة بمؤشرات أداء
التشغيلية: إستراتيجية وتبدأ بنقطة محددة مثل نسبة معينة، عدد، فترة زمنية، أو قيمة مالية.

المبادرات
مجموعة مهام تهدف إلى تحقيق هدف تشغيلي، وتبدأ عادةً باسم يشير إلى نوع العمل
التشغيلية: المطلوب.

المهام التشغيلية: عبارة تصف دور الوحدة أو القسم أو الفريق في تحقيق الأهداف المحددة.

المستهدفات:
قيمة كمية مرتبطة بمؤشر الأداء تمثل النتيجة المراد الوصول إليها في وقت محدد لتحقيق
الهدف الإستراتيجي أو التشغيلي.

ملاك المؤشرات:
المواقع التنظيمية المعنية بتحقيق مؤشرات أداء محددة من خلال جمع البيانات وقياس الأداء
وتقييم النتائج المرتبطة بالمؤشرات الرئيسية في الخطة الإستراتيجية للجامعة.

أصحاب المصلحة:	مجموعة من الأفراد أو الجهات الذين لديهم مصلحة مباشرة أو غير مباشرة مع الجامعة حيث يمكن أن يؤثر أو يتأثروا إيجاباً أو سلباً بإجراءات وأهداف الجامعة
المخاطر:	الحدث أو الظرف غير المؤكد الذي يمكنه التأثير على الخطط ويمكن تحديد المخاطر من خلال إعداد مجموعة من الفرضيات أو القيود أو المتطلبات المحتملة.
الواقعية:	الواقعية في الأهداف هي أن تكون طموحة قابلة للتحقيق وليست خيالية وحسب الإمكانيات المتاحة.

2 هدف السياسة

في إطار سعي جامعة البحرين إلى تحقيق التميز في التعليم والبحث العلمي وتعزيز الاستدامة وخدمة المجتمع من خلال تطوير خطة إستراتيجية شاملة ومتكاملة، فإن هذه السياسة توضح الآليات والإجراءات اللازمة لإعداد وتنفيذ هذه الخطة، مع التأكيد على أهمية المشاركة الفعالة من جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والإداريين، والشركاء الخارجيين، وعليه تهدف هذه السياسة إلى تحقيق الآتي:

- تحديد رؤية واضحة، من خلال وضع أهداف إستراتيجية تلبي احتياجات الجامعة والمجتمع.
- ضمان المشاركة الفعالة لجميع أفراد المجتمع الجامعي في عملية صياغة وتنفيذ الخطة.
- تقييم الأداء من خلال إجراء تقييم دوري للأداء والنتائج لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

3 نطاق السياسة

تشمل هذه السياسة جميع أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والإداريين، والشركاء الخارجيين، والمجتمع المحلي، وتسعى إلى ضمان مشاركة فعالة من جميع أصحاب المصلحة في كل مراحل التخطيط والتنفيذ، وتضطلع القيادات كل في حدود اختصاصه بتنفيذ هذه السياسة.

4 بيان السياسة

تلتزم جامعة البحرين بتحقيق التميز في جميع عملياتها الأكاديمية والإدارية من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال وإعداد الخطط التشغيلية ومتابعة تنفيذها. بهدف تعزيز ثقافة الجودة والشفافية في جميع مراحل التخطيط، على نحو يضمن استدامة التطوير الأكاديمي والإداري. فمن خلال وضع أهداف إستراتيجية واضحة تسعى الجامعة إلى خلق بيئة تعليمية مبتكرة تدعم التفكير النقدي، مع التركيز على معايير جودة عالية وتدريب مستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.

كما تلتزم الجامعة بمبادئ الشفافية والمساءلة من خلال نشر المعلومات المتعلقة بأداء الخطط التشغيلية وتوفير قنوات فعّالة للتواصل مع جميع الأطراف المعنية اعتماداً على الاستراتيجيات المبتكرة، مع تقييم تقدم تنفيذ الخطط وضمان تكيفها مع التغيرات في مجالات التعليم والبحث، على نحو يساهم في تحقيق رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية بشكل فعال، ويعزز من قدرتها التنافسية في التعليم العالي.

5.1 يُشكل الرئيس اللجنة التوجيهية برئاسته وعضوية عدد من نواب الرئيس والعمداء والمدراء وتكون لمدة عامين وتختص بالمهام الآتية:

- أ- اقتراح سياسات ونظم التخطيط الإستراتيجي لجامعة البحرين.
- ب- وضع الدليل الإرشادي التفصيلي لعملية التخطيط الإستراتيجي بجامعة البحرين.
- ج- متابعة توجيهات وسياسات حكومة مملكة البحرين لتضمينها عند مراجعة الخطة الإستراتيجية.
- د- دراسة التعديلات أو التحسينات على مؤشرات الخطة الإستراتيجية بناء على التحليلات المستمرة والظروف المستجدة.
- هـ- تحديد المخاطر المحتملة التي قد تعرقل تنفيذ الإستراتيجية ووضع إستراتيجيات لتخفيف آثارها.
- و- متابعة تقارير العمل على تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة ومراجعة تقارير إنجاز الخطط التشغيلية للجهات المعنية وملاك المؤشرات الرئيسية.
- ز- تسهيل التنسيق بين مختلف العمادات والمراكز والإدارات لضمان تنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل متكامل.
- ح- مراجعة الخطة الإستراتيجية للجامعة بشكل سنوي للتأكد من ملاءمتها.

5.2 يُشكل الرئيس لجنة إعداد ومراجعة الخطة الإستراتيجية لجامعة البحرين برئاسة أحد النواب أو العمداء وعضوية عدد من القيادات من ذات مستوى رئيس اللجنة أو أدنى قبل عامين من انتهاء الخطة الإستراتيجية المعتمدة أو عند تغيير التوجهات الوطنية وبرنامج الحكومة قبل انتهاء دورته المحددة أو عند وجود أي متغيرات تقتضي تغيير الخطة الإستراتيجية، وتكون مدة اللجنة عام واحد وتختص بإعداد مقترح الخطة الإستراتيجية بمراعاة الآتي:

- أ- صياغة رؤية إستراتيجية تعكس القيم والأهداف طويلة الأجل للجامعة، على أن تكون متوافقة مع مرتكزات العمل الحكومي في مملكة البحرين والتوجهات الوطنية (مثل برنامج الحكومة والرؤية الاقتصادية لمملكة البحرين) والتوجهات الدولية في التعليم العالي.
- ب- وضع أهداف إستراتيجية محددة وقابلة للقياس تدعم الرؤية العامة للجامعة، مع التركيز على تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي وخدمة المجتمع.
- ج- تعزيز مشاركة جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين والمجتمع المحلي، في عملية إعداد ومراجعة الخطة الإستراتيجية.
- د- إجراء تحليل إستراتيجي شامل يهدف إلى تقييم البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، بما يعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات واستغلال الفرص المتاحة. وقد يتضمن التحليل الإستراتيجي دراسة متأنية

لعوامل متعددة، مثل الموارد الداخلية، القدرات التنافسية، وتأثيرات البيئة الخارجية كالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية (مثل تحليل SWOT أو تحليل PESTEL).

- هـ- وضع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس فعالية تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتحديد ملاكها.
- و- إعداد قوائم خطط العمل التشغيلية التفصيلية متضمنة الجداول الزمنية والموارد المطلوبة لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية المحددة.

5.3 يناقش مجلس الجامعة مقترح الخطة الإستراتيجية للجامعة، خلال فترة لا تتجاوز 3 أشهر من إقرار برنامج الحكومة، ويوصي برفعه إلى مجلس الأمناء.

5.4 يقر مجلس الأمناء الخطة الإستراتيجية ويعتمدها خلال فترة لا تتجاوز 6 أشهر من إقرار برنامج الحكومة.

5.5 يعلن الرئيس، من خلال دائرة الإعلام والعلاقات الجامعية، الخطة الإستراتيجية المعتمدة على الموقع الإلكتروني للجامعة باللغتين العربية والإنجليزية، بالإضافة إلى تعميمها على جميع المواقع التنظيمية بالجامعة عن طريق نظام إدارة المراسلات الداخلي أو البريد الإلكتروني الجامعي خلال مدة لا تتجاوز شهر واحد من اعتماد مجلس الأمناء.

5.6 يُشكل الرئيس بعد اعتماد الخطة الإستراتيجية لجنة لمتابعة تنفيذ الخطط التشغيلية للخطة الإستراتيجية لجامعة البحرين برئاسة مدير مركز ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وعضوية عدد من المدراء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس وتختص اللجنة بالمهام التالية:

- أ- إدارة النظام المركزي لرصد ومتابعة التقدم المحرز في تنفيذ الخطط التشغيلية التي وضعتها المواقع التنظيمية الأكاديمية والإدارية في الجامعة.
- ب- مراجعة وتقييم الخطط التشغيلية المقدمة من مختلف المواقع التنظيمية لضمان توافقها مع الأهداف الإستراتيجية المعتمدة.
- ج- التأكد من أن الخطط التشغيلية تتوافق مع معايير الإطار العام لمراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي في البحرين.
- د- التأكد من أن الخطط التشغيلية للمواقع التنظيمية الأكاديمية تتوافق مع متطلبات جودة التعليم.
- هـ- متابعة مراحل تنفيذ الخطط التشغيلية بشكل نصف سنوي لضمان الالتزام بالجدول الزمني المحدد وتحقيق الأهداف المرجوة.
- و- قياس الأداء الفعلي مقابل الأهداف المحددة وتقديم تقارير سنوية للجنة التوجيهية حول مستوى التقدم المحرز.
- ز- تقديم توصيات للتعديلات أو التحسينات في الخطط التشغيلية بناء على المتغيرات أو التحديات التي قد تطرأ.

- 5.7 يتولى مدير مكتب وحدة التميز في التعليم ومهارات القيادة التنسيق مع لجنة إعداد ومراجعة الخطة الإستراتيجية لجامعة البحرين ولجنة متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية للخطة الإستراتيجية لجامعة البحرين توفير ورش تدريبية لقيادات الجامعة وملاك المؤشرات لنشر الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي وحيثيات إعداد الخطط التشغيلية بناء على القوالب المعتمدة.
- 5.8 تتولى القيادات إعداد الخطط التشغيلية للمواقع التنظيمية الرئيسية، بما يتناسب مع الخطة الإستراتيجية المعتمدة من مجلس الأمناء، خلال فترة لا تتجاوز شهر واحد من اعتماد مجلس الأمناء للخطة الإستراتيجية، مع الأخذ بتوصيات لجنة متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية للخطة الإستراتيجية، لإجراء التعديلات على الخطط التشغيلية، كلما استلزم الأمر ذلك، خلال فترة لا تتجاوز شهر واحد من استلام التوصيات.
- 5.9 تتولى القيادات وملاك المؤشرات إعلان الخطط التشغيلية الى جميع أصحاب المصلحة.
- 5.10 تتولى القيادات وملاك المؤشرات مراجعة الخطط التشغيلية بشكل دوري (ربع سنوي، شهري أو بشكل اسبوعي) بحسب الحاجة.
- 5.11 تلتزم القيادات وملاك المؤشرات بتسليم نتائج تنفيذ الخطط التشغيلية إلى لجنة متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية للخطة الإستراتيجية لجامعة البحرين في الوقت المحدد من قبل اللجنة، وبشكل نصف سنوي على الأقل لضمان حصر النتائج وموافاة اللجنة التوجيهية بها.

6 الضوابط العامة لصياغة الأهداف والمؤشرات في الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية

- 6.1 يجب عند صياغة الأهداف الإستراتيجية مراعاة التالي:
- أ- أن يكون الهدف الإستراتيجي هدفاً واقعياً.
 - ب- أن يعكس الهدف الاستراتيجي رؤية ورسالة الجامعة.
 - ج- أن يُقاس باستخدام مؤشرات أداء إستراتيجية محددة ويبدأ المؤشر بنسبة، عدد، زمن، أو قيمة مالية.
 - د- أن يُربط الهدف الاستراتيجي بالأهداف التشغيلية المناسبة ضمن المواقع التنظيمية المختلفة لضمان الإسقاط الفعّال عبر المستويات الأكاديمية والإدارية.
- 6.2 يجب عند صياغة مؤشرات الأداء الإستراتيجية مراعاة التالي:
- أ- أن يتم تحديد مستهدفات مؤشرات الأداء الإستراتيجية عن طريق بدء المؤشر بقيمة واضحة: قيمة مالية (\$، عدد (#)، نسبة (%) أو مدة زمنية.
 - ب- أن يكون المؤشر قابلاً للقياس ومحدد بوضوح لتحقيق هدف استراتيجي معين.
 - ج- أن يكون المؤشر قابلاً للتحقق ويعتمد على نتائج الأداء الفعلية.
 - د- أن يتم تحديد مالك للمؤشر لتجميع ورصد المعلومات وضمان تحقيق الأهداف والمستهدفات.
 - هـ- بالإمكان أن يُقاس تحقيق الهدف الاستراتيجي بعدد من مؤشرات الأداء الإستراتيجية، ولكن لا يُربط مؤشر أداء استراتيجي واحد بأكثر من هدف استراتيجي.

6.3 يجب عند صياغة الأهداف التشغيلية مراعاة التالي:

- أ- أن يكون الهدف التشغيلي هدفاً واقعياً.
- ب- أن يتم صياغة الهدف وفق معايير الأهداف الذكية.
- ج- أن يتم إسقاط الهدف الاستراتيجي على مستوى الجامعة إلى أهداف تشغيلية بنفس مؤشرات الأداء الإستراتيجية (لملاك المؤشرات) أو أن يتم ربط الأهداف التشغيلية بالأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الإستراتيجية المناسبة لضمان التنفيذ الفعال (لغير ملاك المؤشرات).
- د- يجوز ان تتضمن الخطط التشغيلية لملاك المؤشرات عدداً من الأهداف التشغيلية المرتبطة بمؤشرات أداء تشغيلية، والتي يمكن ربطها بأهداف إستراتيجية ومؤشرات أداء إستراتيجية أخرى غير تلك التي يكونون مسؤولين عنها في الخطة الإستراتيجية.

6.4 يجب عند صياغة مؤشرات الأداء التشغيلية مراعاة التالي:

- أ- أن يتم تحديد مستهدفات مؤشرات الأداء التشغيلية عن طريق بدء المؤشر بقيمة واضحة: قيمة مالية (\$)، عدد (#)، نسبة (%) أو مدة زمنية.
- ب- أن يكون المؤشر قابلاً للقياس ومحدد بوضوح لتحقيق هدف تشغيلي معين.
- ج- أن يكون المؤشر قابلاً للتحقق ويعتمد على نتائج الأداء الفعلية.
- د- أن يتم تحديد مالك للمؤشر لتجميع ورفد المعلومات وضمان تحقيق الأهداف والمستهدفات.
- هـ- بالإمكان أن يُقاس تحقيق الهدف التشغيلي بعدد من مؤشرات الأداء التشغيلية المرتبطة بمبادرات مختلفة، ولكن لا يُربط مؤشر أداء واحد بأكثر من مبادرة أو هدف تشغيلي.

6.5 إذا دعت الحاجة، بالإمكان صياغة المبادرات التشغيلية لتحقيق مؤشرات الأداء التشغيلية، مع مراعاة التالي:

- أ- أن تكون المبادرة ذات بداية ونهاية محددة.
- ب- أن ترتبط مباشرة بهدف تشغيلي واحد ومؤشر أداء تشغيلي واحد.
- ج- أن تدعم المبادرة الهدف التشغيلي ويتم تنفيذها من خلال الموارد المتاحة.
- د- أن يتم تحديد المهام التشغيلية الرئيسية لضمان التقدم الفعلي في تحقيق المبادرة التشغيلية.

6.6 إذا دعت الحاجة، بالإمكان صياغة المهام التشغيلية لتحقيق المبادرات التشغيلية، مع مراعاة التالي:

- أ- أن تدعم المهمة المبادرة التشغيلية ذات العلاقة.
- ب- أن ترتبط المهمة الواحدة بمبادرة تشغيلية واحدة ومؤشر أداء تشغيلي واحد وهدف تشغيلي واحد.
- ج- أن يتم تحديد المسؤوليات بوضوح وضمان توافق المهمة مع الأهداف التشغيلية والإستراتيجية.

6.7 يجب عند إسقاط الخطط التشغيلية على الخطة الإستراتيجية مراعاة التسلسل التالي:



تتم مراجعة هذه السياسة من قبل اللجنة التوجيهية خلال مدة لا تتجاوز ٥ سنوات ويتم اعتمادها من مجلس الجامعة.
لأي استفسارات حول السياسة، يُرجى التواصل مع مركز ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي عبر البريد الإلكتروني:
qaac@uob.edu.bh