



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العلوم العراقية  
قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي

# الخطة الاستراتيجية المقترحة 2030-2026

لجنة اعداد الخطة الاستراتيجية للاعوام 2030-2026

| ت  | الاسم                            | الصفة |
|----|----------------------------------|-------|
| 1. | أ.د. نعمة شلبية علي سعيد         | رئيسا |
| 2. | أ.م.د. مؤيد عبد الكريم شاكر ظاهر | عضوا  |
| 3. | م.د. ماجد بريس عطوان علکم        | عضوا  |
| 4. | م.م. رؤى خالد جمعة احمد          | عضوا  |

شماره اعتماد الخطة الاستراتيجية

١٥٠٠

## قائمة المحتويات

| ت   | الموضوع                                                     |
|-----|-------------------------------------------------------------|
| 1.  | تمهيد                                                       |
| 2.  | التخطيط الاستراتيجي                                         |
| 3.  | الخطة الاستراتيجية                                          |
| 4.  | الإدارة الاستراتيجية                                        |
| 5.  | خطوات الإدارة الاستراتيجية                                  |
| 6.  | مقدمة جامعة العلوم العراقية                                 |
| 7.  | كلمة السيد رئيس الجامعة                                     |
| 8.  | الهيكل التنظيمي المحدث                                      |
| 9.  | الرؤية                                                      |
| 10. | الرسالة                                                     |
| 11. | السياسة                                                     |
| 12. | الأهداف الاستراتيجية                                        |
| 13. | مصفوفة متابعة الأهداف الاستراتيجية                          |
| 14. | مصفوفة RACI للمسؤوليات مع مؤشرات الانجاز                    |
| 15. | الخطة التنفيذية                                             |
| 16. | اليات المتابعة والتقييم                                     |
| 17. | جدول الرؤيا والرسالة والاهداف للكلليات مع المحاور والمؤشرات |

## تمهيد

شهد **التعليم الجامعي الأهلي** في السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً على المستويات المحلية والدولية، اذ يسعى بشكل منهجي إلى تحقيق التطوير المستمر لمواكبة احتياجات المجتمع والتحول المتسارعة فيه. ويضع هذا التعليم في اعتباره متطلبات الجهات المستفيدة من مخرجاته، وحاجات سوق العمل، فضلاً عن استيعاب الأعداد المتزايدة من خريجي الدراسة الإعدادية في مختلف التخصصات، وإتاحة الفرصة أمام جميع الفئات لاستكمال تعليمهم الجامعي وفق الضوابط والمعايير المعتمدة.

**ويُعد التخطيط الاستراتيجي** ركيزة أساسية في الإدارة الحديثة، إذ يمثل الإطار المنهجي الذي تُبنى عليه بقية الوظائف الإدارية. ويهدف هذا التخطيط إلى تحديد أولويات المجتمع والمؤسسات التعليمية بوضوح، مع الاستناد إلى أدوات ونماذج علمية ومنهجية تضمن استمرارية الجامعة وقدرتها على تحقيق أهدافها المرسومة. ومن خلال ذلك، **تسعى جامعة العلوم العراقية إلى تعزيز دورها في خدمة المجتمع، والمساهمة الفاعلة في التنمية الوطنية المستدامة، وتحقيق التميز والريادة في التعليم العالي والبحث العلمي.**

## التخطيط الاستراتيجي

يشير **التخطيط الاستراتيجي** إلى العملية التي يقوم من خلالها أعضاء الإدارة العليا بوضع تصور شامل للتوجه المستقبلي للمنظمة، ثم صياغة خطة متكاملة لحشد الجهود وتوحيد الطاقات باستخدام أفضل الأساليب نحو التنفيذ الفعال. ويهدف هذا التخطيط إلى تحديد الوجهة المستقبلية بعيدة المدى للمنظمة، ورسم السبل الكفيلة بتحقيقها عبر دراسة دقيقة للمتغيرات الداخلية والخارجية، فضلاً عن تحليل البيئة التنافسية وتحديد أبرز المنافسين ضمن القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

وعلى مستوى المؤسسات التعليمية، يُعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة من الأنشطة المسبقة التصميم تهدف إلى تحديد الاتجاه المستقبلي الأمثل للجامعة، مع وضع خطوات عملية للتحرك في هذا الاتجاه بما يضمن تحقيق أهدافها ورسالتها، ويعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات.

## الخطة الاستراتيجية

أما مفهوم **الخطة الاستراتيجية** فيشير إلى الوثيقة الرسمية التي تلخص الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرسومة، متضمنة تخصيص الموارد، ووضع الجداول الزمنية، وتحديد الإجراءات اللازمة للتنفيذ. بينما تُعنى **الاستراتيجية** بآلية تحقيق الأهداف بعيدة المدى، إذ تُعد جوهر الإدارة الاستراتيجية التي ينبثق عنها مفهوم الخطة الاستراتيجية بوصفها الأداة الرئيسة لترجمة الرؤية المؤسسية إلى واقع عملي.

## وتتضمن عملية وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمات ما يلي:

1. وضع **رؤية واضحة وواقعية** للمنظمة تتضمن الوجهة المستقبلية لها والأهداف والآمال والطموحات التي تسعى المنظمة لتحقيقها على أن تكون بعيدة المدى
2. **تحديد رسالة المنظمة وأهدافها بشكل واضح** ودقيق وقابل للتحقيق ضمن الموارد المتاحة في الوقت الحاضر.
3. **يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية ما يسمى بعملية التحليل الرباعي أو تحليل \*Swot\*** ، اذ يشمل هذا التحليل تحديد ورصد دقيق لجوانب القوة والضعف في **البيئة الداخلية** للمنظمة والتي تشكل الموارد البشرية والمادية لها، وتحديد الفرص والتهديدات التي تشكل خطراً واضحاً على عمل المنظمة ويطلق على ذلك اسم **البيئة الخارجية** للمنظمة أو أيكولوجيا المنظمة، وتشمل أيضاً اختيار استراتيجيات محددة وبناء تلك الاستراتيجيات.

تشير الإدارة الاستراتيجية إلى مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأمد للمؤسسة، وتشمل وضع الاستراتيجيات وتطبيقها وتقويمها. وبذلك فهي تمثل العملية الإدارية التي يتم من خلالها إدارة الموارد المتاحة بصورة تكفل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة، وفق خطوات منهجية تبدأ بتحديد الأهداف، مروراً بتحليل البيئة التنافسية الداخلية والخارجية، وصولاً إلى وضع آليات التقييم والتقويم. كما تتضمن هذه العملية تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، سواء كانت داخل المؤسسة أو ناتجة عن المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه.

### خطوات الإدارة الاستراتيجية

#### 1. وضع رؤية واضحة

تحديد الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، مع وضع آليات واقعية لتحقيقها، وتوزيع المهام على الفريق بما ينسجم مع قيم المؤسسة ورؤيتها.

#### 2. جمع المعلومات وتحليلها

وتشمل مرحلتين أساسيتين: الأولى جمع البيانات والمعلومات الضرورية لتحقيق الرؤية، والثانية تحليلها لفهم احتياجات المستفيدين، وتشخيص المشكلات الداخلية والخارجية، وتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

#### 3. صياغة الاستراتيجية

بعد مراجعة نتائج التحليل، يتم رصد الموارد المتاحة وتحديد الأولويات، ثم صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بما يضمن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. وتعد هذه المرحلة جوهرية كونها تمثل الانتقال من التخطيط إلى العمل الفعلي.

#### 4. التقييم والتقويم

وهي مرحلة قياس الأداء ومراجعة كافة الجوانب الداخلية والخارجية، مع وضع آليات تصحيحية لضمان استمرارية التقدم وتحقيق الأهداف بكفاءة.

## مقدمة جامعة العلوم العراقية

تركز جامعة العلوم العراقية في المقام الأول على **جودة التعليم والبحث العلمي وريادة الأعمال**، وتسعى إلى تزويد طلبتها بالمعرفة العلمية والمهارات الأساسية التي تؤهلهم للانخراط في سوق العمل، سواء في القطاعين العام أو الخاص، بعد التخرج. كما تعمل الجامعة على تعزيز الطموح والرغبة لدى الطلبة في تطوير الذات ضمن مجالات تخصصهم، بما يمكنهم من خوض المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي.

وإيماناً منها بأهمية مواكبة التطور العلمي والمعرفي في مختلف التخصصات، تواصل الجامعة دعم تدريسييها في كتابة ونشر البحوث العلمية الرصينة والمشاركة في المؤتمرات العلمية المحلية والدولية، بما يحفز الطلبة على تطوير قدراتهم العلمية والبحثية، ويشجعهم على مواصلة دراساتهم العليا في مجالات اختصاصهم.

إن بناء الخطة الاستراتيجية للجامعة للسنوات (2026-2030) يتم من خلال وضع أهداف واضحة **نصب أعيننا**، مع الأخذ بنظر الاعتبار الواقع والظروف الحالية والمتوقعة، للوصول إلى الطموح المنشود عبر تنفيذ رسالة الجامعة بالعمل الدؤوب والمتواصل.

وترتكز هذه الخطة على مجموعة من المنطلقات والمبادئ العامة، أبرزها الانتماء الوطني والشعور بالمسؤولية تجاه بناء الوطن، وبذل كل الجهود الممكنة لخدمة المسيرة العلمية وتطويرها، مع الالتزام التام بقوانين وتشريعات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومتطلباتها.

وفي الوقت ذاته، تدرك الجامعة وجود ظروف خاصة وموضوعية ومؤثرات داخلية وخارجية ينبغي **عدم إغفالها**، بل إدراجها ضمن الاعتبارات الأساسية التي تُبنى عليها الخطة الاستراتيجية، لضمان واقعية التنفيذ واستدامة النتائج.

## كلمة السيد رئيس الجامعة المحترم

أبنائي الطلبة، زملائي التدريسيين، وجميع منتسبي الجامعة الكرام...  
إنه لمن دواعي الفخر والاعتزاز أن أضع بين أيديكم هذه الخطة الاستراتيجية للجامعة للسنوات (2026-2030)، والتي تمثل خارطة طريق واضحة نحو التميز الأكاديمي والبحثي والإداري، وتواكب متطلبات العصر وتحديات المستقبل.  
لقد حرصنا في هذه الخطة على أن تكون شاملة ومتكاملة، حيث تضمنت محاور أساسية في الابتكار وريادة الأعمال، الجودة والاعتماد الأكاديمي، التحول الرقمي والتعلم الإلكتروني، البحث العلمي والتنمية الوطنية، الاستدامة المالية والحوكمة، فضلاً عن تطبيق معايير التميز الأوروبية والحصول على شهادات الجودة الدولية. إن هذه الأهداف ليست مجرد أرقام أو مؤشرات، بل هي التزام جماعي ومسؤولية مشتركة، تتطلب من جميع منتسبي الجامعة العمل بروح الفريق الواحد، والإيمان بأن النجاح هو ثمرة تعاوننا.  
أدعوكم جميعاً إلى أن تكونوا شركاء فاعلين في تنفيذ هذه الخطة، وأن نعمل معاً من أجل رفع اسم جامعتنا عالياً في التصنيفات العالمية، وتقديم نموذج يحتذى به في التعليم والبحث وخدمة المجتمع.

وفقنا الله وإياكم لما فيه خير جامعتنا ووطننا العزيز.



رئيس الجامعة

أ.د. قاسم نايف علوان المحياوي



## الرؤية

تسعى جامعة العلوم العراقية إلى أن تكون مؤسسة رائدة في التعليم العالي والبحث العلمي، تدعم الابتكار وريادة الأعمال، وتؤهل خريجيها بمهارات تنافسية قادرة على خلق فرص العمل وإدارة المشاريع الريادية، وتبني شراكات استراتيجية مع سوق العمل، بما يضمن مساهمتها الفاعلة في التنمية الوطنية والاستدامة المؤسسية.

## الرسالة

تلتزم جامعة العلوم العراقية بإعداد كوادر علمية ومهنية متميزة، قادرة على المنافسة في سوق العمل، من بيئة تعليمية محفزة تدعم الابتكار والتفكير الريادي. وتسعى الجامعة إلى تجسير الفجوة بين المخرجات الأكاديمية ومتطلبات سوق العمل عبر الشراكات الاستراتيجية، وتوفير حاضنات ابتكار لتحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع ذات قيمة اقتصادية مستدامة، بما يعزز دورها في التنمية الوطنية ويحقق الريادة الإقليمية في اقتصاد المعرفة.

## السياسة العامة

تتبنى جامعة العلوم العراقية سياسة تقوم على الابتكار والإنتاجية كمرتكز أساسي، وبجهود جميع العاملين في الجامعة، من خلال ربط التعليم والبحث العلمي بالاحتياجات الفعلية للقطاعات الإنتاجية والخدمية، وتعزيز الشراكات مع القطاعين العام والخاص، بما يضمن مساهمة الجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق رضا الطلبة والمجتمع.

## الأهداف الاستراتيجية (2026-2030)

### المحور الأول: الابتكار وريادة الأعمال

1. إنشاء حاضنات ومسرعات أعمال داخل الجامعة لدعم المشاريع الناشئة للطلبة.
2. دمج مفاهيم ريادة الأعمال والابتكار كمتطلبات عامة لجميع التخصصات الأكاديمية.

### المحور الثاني: تأهيل الخريجين لسوق العمل

1. التركيز على تعلم المهارات الناعمة والتقنية المطلوبة حالياً مثل (الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات)
2. إطلاق منصة تربط الخريجين بأصحاب العمل بناء على الجدارات والمهارات.

مستشار

## المحور الثالث: الشراكات والتمويل

1. إنشاء صندوق تمويلي مشترك مع القطاع الخاص لدعم المشاريع الطلابية الواعدة.
2. تشكيل المجالس الاستشارية الصناعية تضم خبراء من مختلف المجالات للمساهمة في رسم السياسات التعليمية وتطوير المناهج .

## مصفوفة متابعة الأهداف الاستراتيجية للاعوام (2026-2030)

| السنة | المحور                     | الهدف                                                      | KPI<br>(المؤشر)         | القيمة<br>المستهدفة                                    | خطة التنفيذ                             | الجهة<br>المسؤولة                                   |
|-------|----------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 2026  | الابتكار وريادة الأعمال    | إنشاء حاضنة أعمال                                          | عدد المشاريع المحتضنة   | 5 مشاريع                                               | تأسيس أول حاضنة جامعية                  | مركز الابتكار + مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية   |
| 2026  | الابتكار وريادة الأعمال    | دمج ريادة الأعمال                                          | نسبة الكليات المطبقة    | 50%                                                    | إدخال مقرر ريادة الأعمال                | مجلس الكليات + قسم المناهج                          |
| 2026  | تأهيل الخريجين             | التدريب العملي                                             | نسبة الطلبة المتدربين   | 30%                                                    | توقيع اتفاقيات مع القطاع الخاص          | الكليات + شؤون الطلبة                               |
| 2026  | الجودة والاعتماد الأكاديمي | الحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي                      | الحصول على الاعتماد     | اعتماد مؤسسي كامل + 4 برامج اعتماد برامجي              | استكمال إجراءات الاعتماد وتدقيق البرامج | قسم ضمان الجودة + مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية |
| 2026  | تطوير المناهج              | تطوير مناهج الدراسات الأولية وفق المعايير العالمية وتوأمته | زيادة عدد برامج التوأمة | استكمال تطوير المناهج المستهدفة وتوأمته البرامج المخطط | زيادة عدد الحالات المتحققة              | مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية + عمادات الكليات  |

ند -

| المستهدفة<br>قسم<br>ضمان<br>الجودة +<br>شعبة<br>الشؤون<br>العلمية                                                                            | لها خلال<br>مدة الخطة                                                                                                                           | البرامج<br>الأكاديمية<br>مع<br>الجامعات<br>الحكومية<br>المرموقة |                                                                                                                                     |                                                                             |                                          |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------|
| رئاسة<br>الجامعة،<br>مساعد<br>رئيس<br>الجامعة<br>للشؤون<br>العلمية،<br>مساعد<br>رئيس<br>الجامعة<br>للشؤون<br>الادارية،<br>لجنة<br>الاستحداث. | تشكيل لجنة<br>دراسة الجدوى، كشف<br>على القاعات<br>والمختبرات وتجهيزها<br>بالمواد، مخاطبة<br>الوزارة وارسال ملف<br>الاستحداث لمطابقة<br>المعايير | 10 اقسام                                                        | موافقة<br>الوزارة<br>على<br>الاستحداث،<br>عدد الاقسام<br>المستحدثة،<br>نسبة اشغال<br>المقاعد<br>الدراسية<br>في الاقسام<br>المستحدثة | تلبية<br>متطلبات<br>سوق العمل<br>وتوسيع<br>الخارطة<br>الاكاديمية<br>للجامعة | استحداث اقسام<br>2026                    |       |
| الجهة<br>المسؤولة                                                                                                                            | خطة التنفيذ                                                                                                                                     | القيمة<br>المستهدفة                                             | KPI<br>(المؤشر)                                                                                                                     | الهدف                                                                       | المحور                                   | السنة |
| قسم تقنية<br>المعلومات<br>+ قسم<br>الشؤون<br>الطلابية                                                                                        | تصميم وتشغيل<br>المنصة الإلكترونية                                                                                                              | 500<br>طالب                                                     | عدد الطلبة<br>المسجلين                                                                                                              | إطلاق<br>منصة<br>وطنية ذكية<br>للتوظيف                                      | تأهيل الخريجين<br>لسوق العمل             | 2027  |
| قسم الشؤون<br>المالية<br>والإدارية +<br>رئاسة<br>الجامعة                                                                                     | تأسيس الصندوق<br>بالتعاون مع القطاع<br>الخاص                                                                                                    | 20<br>مشروعاً                                                   | عدد<br>المشاريع<br>الطلابية<br>الممولة                                                                                              | إنشاء<br>صندوق<br>تمويلي<br>مشترك                                           | الشراكات<br>والتمويل                     | 2027  |
| قسم تقنية<br>المعلومات<br>+ مساعد<br>رئيس<br>الجامعة<br>للشؤون<br>الإدارية                                                                   | إطلاق النظام الجامعي<br>الرقمي الموحد                                                                                                           | من 40%<br>الخدمات                                               | نسبة<br>الخدمات<br>المقدمة<br>إلكترونياً                                                                                            | تطوير<br>أنظمة إدارة<br>جامعية<br>رقمية                                     | التحول الرقمي<br>والابتكار<br>التكنولوجي | 2027  |

ندى -

|      |                               |                                                                         |                                                                                                       |                                                   |                                                                                                                                                 |                                                                                                       |
|------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2027 | البحث العلمي والتنمية الوطنية | زيادة النشر العلمي                                                      | عدد البحوث المنشورة                                                                                   | بحثاً 50                                          | تحفيز التدريسيين على النشر في مجلات محكمة وزيادة الدعم البحثي                                                                                   | عمادة البحث العلمي + الكليات                                                                          |
| 2027 | الجودة والاعتماد الأكاديمي    | الحصول على شهادة الأيزو 9001 و 14001 و 45001 و 50001                    | الحصول على الشهادة                                                                                    | الحفاظ على جميع شهادات الأيزو وتحسينها بنسبة 100% | استكمال إجراءات وتدقيق البرامج                                                                                                                  | قسم ضمان الجودة + رئاسة الجامعة                                                                       |
| 2027 | تطوير وتوسيع الجامعة          | العثور على المساحة وفق المتطلبات                                        | زيادة نسبة الطاقة الاستيعابية للجامعة                                                                 | 20% سنوياً                                        | ايجاد مساحة كبيرة تصلح كموقع جديد وملئم للجامعة على ان يؤخذ جانب الموقع المناسب بنظر الاعتبار                                                   | مجلس الجامعة                                                                                          |
| 2027 | استحداث اقسام                 | تلبية متطلبات سوق العمل وتوسيع الخارطة الأكاديمية للجامعة               | موافقة الوزارة على الاستحداث، عدد الاقسام المستحدثة، نسبة اشغال المقاعد الدراسية في الاقسام المستحدثة | 10 اقسام                                          | تشكيل لجنة دراسة الجدوى، كشف على القاعات والمختبرات وتجهيزها بالمواد، مخاطبة الوزارة وارسال ملف الاستحداث لمطابقة المعايير                      | رئاسة الجامعة، مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية، مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية، لجنة الاستحداث. |
| 2027 | التصنيفات العالمية            | الدخول في تصنيفات معتمدة محليا ودوليا وفق الضوابط لوزارة التعليم العالي | مرتبة الجامعة في التصنيفات                                                                            | ضمن افضل 10 جامعات محليا                          | اقامة ورش عمل للاساتذة لتعليمهم النشر في المستويات، تخصيص مكافئات مالية لكل تدريسي ينشر بحثاً رصين، تحديث واجهة الموقع الالكتروني للجامعة، ورفع | قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي، قسم الشؤون العلمية، قسم it                                           |

س.ع. -

| الجهة المسؤولة                                                       | خطوة التنفيذ                                                                                                               | القيمة المستهدفة                             | KPI (المؤشر)                                                                                | الهدف                                                     | المحور                             | السنة |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------|-------|
| الكليات التقنية والهندسية + قسم الشؤون العلمية                       | إدخال أدوات تقييم ذكية وتجريبها في الكليات التقنية والهندسية                                                               | من 20% المقررات                              | نسبة المقررات الذكية                                                                        | إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم والتقييم         | التحول الرقمي والابتكار التكنولوجي | 2028  |
| الكليات + قسم الشؤون الطلابية                                        | توسيع نطاق التدريب العملي عبر اتفاقيات جديدة مع القطاع الخاص                                                               | من 60% الطلبة                                | نسبة الطلبة المتدربين                                                                       | إلزامية التدريب العملي في القطاع الخاص                    | تأهيل الخريجين لسوق العمل          | 2028  |
| عمادة البحث العلمي + قسم الدراسات والتخطيط + وزارة التعليم           | تخصيص منح بحثية وطنية وتمويل مشاريع تطبيقية                                                                                | مشاريع 3 كبرى                                | عدد المشاريع الكبرى                                                                         | دعم المشاريع البحثية التطبيقية ذات الأثر الوطني           | البحث العلمي والتنمية الوطنية      | 2028  |
| قسم ضمان الجودة + مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية                  | استكمال إجراءات وتدقيق البرامج                                                                                             | اعتماد التميز الاوربي + 6 برامج اعتماد برامج | الحصول على الاعتماد                                                                         | الحصول على اعتماد التميز الاوربي والبرامجي                | الجودة والاعتماد الأكاديمي         | 2028  |
| رئاسة الجامعة، مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية، مساعد رئيس الجامعة | تشكيل لجنة دراسة الجدوى، كشف على القاعات والمختبرات وتجهيزها بالمواد، مخاطبة الوزارة وارسال ملف الاستحداث لمطابقة المعايير | 10 اقسام                                     | موافقة الوزارة على الاستحداث، عدد الاقسام المستحدثة، نسبة اشغال المقاعد الدراسية في الاقسام | تلبية متطلبات سوق العمل وتوسيع الخارطة الاكاديمية للجامعة | استحداث اقسام                      | 2028  |

س.ع. -

| للشؤون<br>الإدارية،<br>لجنة<br>الاستحداث.                                                                              |                                                                                                                                                 |                     | المستحدثة                                                                                                                           |                                                                             |                               |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------|
| مجلس<br>الجامعة                                                                                                        | ايجاد مساحة كبيرة<br>تصلح كموقع جديد<br>وملائم للجامعة على<br>ان يؤخذ جانب الموقع<br>المناسب بنظر<br>الاعتبار                                   | 20%<br>سنويا        | زيادة نسبة<br>الطاقة<br>الاستيعابية<br>للجامعة                                                                                      | العثور على<br>المساحة<br>وفق<br>المتطلبات                                   | تطوير وتوسيع<br>الجامعة       | 2028  |
| الجهة<br>المسؤولة                                                                                                      | خطة التنفيذ                                                                                                                                     | القيمة<br>المستهدفة | KPI<br>(المؤشر)                                                                                                                     | الهدف                                                                       | المحور                        | السنة |
| مركز<br>الابتكار +<br>مساعد<br>رئيس<br>الجامعة<br>للشؤون<br>العلمية                                                    | توسعة الحاضنة لتشمل<br>تخصصات إضافية                                                                                                            | 30<br>مشروعاً       | عدد<br>المشاريع<br>المحتضنة                                                                                                         | توسعة<br>الحاضنة<br>الجامعية                                                | الابتكار وريادة<br>الأعمال    | 2029  |
| قسم<br>الدراسات<br>والتخطيط<br>+ الكليات                                                                               | تفعيل المجالس<br>الاستشارية وتطوير<br>المناهج وفق توصياتها                                                                                      | مناهج 10            | عدد<br>المناهج<br>المطورة                                                                                                           | تشكيل<br>مجالس<br>استشارية<br>صناعية                                        | الشراكات<br>والتمويل          | 2029  |
| قسم الشؤون<br>المالية<br>والإدارية +<br>رئاسة<br>الجامعة                                                               | إطلاق مشاريع<br>استثمارية جامعية<br>وزيادة الإيرادات<br>الذاتية                                                                                 | 20%                 | نسبة<br>التمويل<br>الذاتي                                                                                                           | تنويع<br>مصادر<br>التمويل<br>(الإيرادات<br>الذاتية)                         | الاستدامة المالية<br>والحوكمة | 2029  |
| رئاسة<br>الجامعة،<br>مساعد<br>رئيس<br>الجامعة<br>للشؤون<br>العلمية،<br>مساعد<br>رئيس<br>الجامعة<br>للشؤون<br>الإدارية، | تشكيل لجنة<br>دراسة الجدوى، كشف<br>على القاعات<br>والمختبرات وتجهيزها<br>بالمواد، مخاطبة<br>الوزارة وارسال ملف<br>الاستحداث لمطابقة<br>المعايير | 10 أقسام            | موافقة<br>الوزارة<br>على<br>الاستحداث،<br>عدد الأقسام<br>المستحدثة،<br>نسبة اشغال<br>المقاعد<br>الدراسية<br>في الأقسام<br>المستحدثة | تلبية<br>متطلبات<br>سوق العمل<br>وتوسيع<br>الخارطة<br>الأكاديمية<br>للجامعة | استحداث أقسام                 | 2029  |

سيف -

| لجنة الاستحداث                                              |                                                                                                                                                                                  |                          |                                 |                                                                                       |                               |       |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------|
| قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي، قسم الشؤون العلمية، قسم it | اقامة ورش عمل للاستاذة لتعليمهم النشر في المستوعات، تخصيص مكافآت مالية لكل تدريسي ينشر بحث رصين، تحديث واجهة الموقع الالكتروني للجامعة، ورفع البحوث والمحاضرات باللغة الانكليزية | ضمن افضل 10 جامعات محليا | رفع مرتبة الجامعة في التصنيفات  | الدخول في تصنيفات معتمدة محليا ودوليا وفق الضوابط لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي | التصنيفات العالمية            | 2029  |
| الجهة المسؤولة                                              | خطة التنفيذ                                                                                                                                                                      | القيمة المستهدفة         | KPI (المؤشر)                    | الهدف                                                                                 | المحور                        | السنة |
| مركز الابتكار + مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية           | توسعة الحاضنة لتشمل جميع التخصصات                                                                                                                                                | 50 مشروعاً               | عدد المشاريع الناجحة            | دعم المشاريع الناشئة الناجحة                                                          | الابتكار وريادة الأعمال       | 2030  |
| قسم تقنية المعلومات + قسم الشؤون الطلابية                   | تحديث المنصة وربطها بأصحاب العمل                                                                                                                                                 | 2000 طالب                | عدد الطلبة المرتبطين بسوق العمل | تطوير منصة التوظيف الذكية                                                             | تأهيل الخريجين لسوق العمل     | 2030  |
| عمادة البحث العلمي + الكليات                                | دعم النشر الدولي وتشجيع تسجيل براءات اختراع                                                                                                                                      | بحث 100 + 10 براءات      | عدد البحوث + براءات اختراع      | تعزيز النشر والابتكار                                                                 | البحث العلمي والتنمية الوطنية | 2030  |
| قسم الشؤون المالية والإدارية + رئاسة الجامعة                | إطلاق مشاريع استثمارية جديدة وزيادة الإيرادات الذاتية                                                                                                                            | 30%                      | نسبة التمويل الذاتي             | تنويع مصادر التمويل                                                                   | الاستدامة المالية والحوكمة    | 2030  |
| قسم الشؤون القانونية + وحدة التدقيق                         | إصدار تقرير سنوي للشفافية والمساءلة                                                                                                                                              | تقرير شامل سنوي          | عدد تقارير الشفافية             | تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية                                                         | الاستدامة المالية والحوكمة    | 2030  |

شيف -

| الداخلي                                                                                               |                                                                                                                            |           |                                                                                                       |                                                           |                      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------|------|
| رئاسة الجامعة، مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية، مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية، لجنة الاستحداث. | تشكيل لجنة دراسة الجدوى، كشف على القاعات والمختبرات وتجهيزها بالمواد، مخاطبة الوزارة وارسال ملف الاستحداث لمطابقة المعايير | 10 اقسام  | موافقة الوزارة على الاستحداث، عدد الاقسام المستحدثة، نسبة اشغال المقاعد الدراسية في الاقسام المستحدثة | تلبية متطلبات سوق العمل وتوسيع الخارطة الاكاديمية للجامعة | استحداث اقسام        | 2030 |
| مجلس الجامعة                                                                                          | ايجاد مساحة كبيرة تصلح كموقع جديد وملام للجامعة على ان يؤخذ جانب الموقع المناسب بنظر الاعتبار                              | 20% سنويا | زيادة نسبة الطاقة الاستيعابية للجامعة                                                                 | العثور على المساحة وفق المتطلبات                          | تطوير وتوسيع الجامعة | 2030 |

### مصفوفة RACI للمسؤوليات مع مؤشرات الإنجاز للاعوام (2026-2030)

| القيمة المستهدفة | KPI (المؤشر)          | Informed (يبلغ) | Consulted (يُستشار)             | Accountable (صاحب القرار)         | Responsible (المسؤول المباشر) | الهدف                    | السنة |
|------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------|
| 5 مشاريع         | عدد المشاريع المحتضنة | مجلس الجامعة    | الكليات + قسم الدراسات والتخطيط | مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية | مركز الابتكار وريادة الأعمال  | إنشاء حاضنات أعمال       | 2026  |
| 50%              | نسبة الكليات المطبقة  | الطلبة          | قسم الدراسات والتخطيط           | رئيس الجامعة                      | مجلس الكليات + قسم المناهج    | دمج مفاهيم ريادة الأعمال | 2026  |
| 30%              | نسبة الطلبة المتدربين | مجلس الجامعة    | القطاع الخاص + قسم الإعلام      | رئيس الجامعة                      | الكليات + شؤون الطلبة         | التدريب العملي           | 2026  |

ندى -

|      |                             |                                   |                                    |                              |                  |                          |             |
|------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------|------------------|--------------------------|-------------|
| 2026 | الاعتماد الأكاديمي          | قسم ضمان الجودة                   | مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية  | الكليات                      | مجلس الجامعة     | عدد الملفات المقدمة      | 4 برامج     |
| 2027 | منصة التوظيف الذكية         | قسم تقنية المعلومات + شؤون الطلبة | مساعد رئيس الجامعة للشؤون الإدارية | قسم الإعلام والعلاقات العامة | الطلبة والخريجون | عدد الطلبة المسجلين      | 500 طالب    |
| 2027 | صندوق تمويلي مشترك          | قسم الشؤون المالية والإدارية      | رئيس الجامعة                       | وزارة التعليم + القطاع الخاص | مجلس الجامعة     | عدد المشاريع الممولة     | 20 مشروعاً  |
| 2027 | التحول الرقمي               | قسم تقنية المعلومات               | مساعد رئيس الجامعة للشؤون الإدارية | الكليات                      | جميع الأقسام     | نسبة الخدمات الإلكترونية | 40%         |
| 2027 | النشر العلمي                | عمادة البحث العلمي + التدريسيون   | مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية  | الكليات                      | مجلس الجامعة     | عدد البحوث المنشورة      | 50 بحثاً    |
| 2028 | الاعتماد المؤسسي            | قسم ضمان الجودة                   | مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية  | الكليات                      | مجلس الجامعة     | الحصول على الاعتماد      | اعتماد كامل |
| 2028 | الذكاء الاصطناعي في التعليم | الكليات التقنية والهندسية         | مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية  | قسم الشؤون العلمية           | الطلبة           | نسبة المقررات الذكية     | 20%         |
| 2028 | التدريب العملي              | الكليات + شؤون الطلبة             | رئيس الجامعة                       | القطاع الخاص                 | مجلس الجامعة     | نسبة الطلبة المتدربين    | 60%         |
| 2028 | المشاريع البحثية الوطنية    | عمادة البحث العلمي + قسم الدراسات | رئيس الجامعة                       | وزارة التعليم                | مجلس الجامعة     | عدد المشاريع الكبرى      | 3 مشاريع    |
| 2029 | توسعة الحاضنة الجامعية      | مركز الابتكار                     | مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية  | الكليات                      | مجلس الجامعة     | عدد المشاريع المحتضنة    | 30 مشروعاً  |
| 2029 | المجالس الاستشارية الصناعية | قسم الدراسات والتخطيط             | رئيس الجامعة                       | القطاع الخاص + الكليات       | مجلس الجامعة     | عدد المناهج المطورة      | 10 مناهج    |
| 2029 | الإيرادات الذاتية           | قسم الشؤون المالية والإدارية      | رئيس الجامعة                       | القطاع الخاص                 | مجلس الجامعة     | نسبة التمويل             | 20%         |

م. ش. ش. ش.

| الذاتي              |                                 |                  |                       |                                    |                                        |                   |      |
|---------------------|---------------------------------|------------------|-----------------------|------------------------------------|----------------------------------------|-------------------|------|
| 50 مشروعاً          | عدد المشاريع الناجحة            | مجلس الجامعة     | الكليات               | مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية  | مركز الابتكار                          | مشاريع ناجحة      | 2030 |
| 2000 طالب           | عدد الطلبة المرتبطين بسوق العمل | الطلبة والخريجون | القطاع الخاص          | مساعد رئيس الجامعة للشؤون الإدارية | قسم تقنية المعلومات + شؤون الطلبة      | منصة التوظيف      | 2030 |
| 100 بحث + 10 براءات | عدد البحوث + براءات             | مجلس الجامعة     | وزارة التعليم الكليات | رئيس الجامعة                       | عمادة البحث العلمي                     | النشر والبراءات   | 2030 |
| 30%                 | نسبة التمويل الذاتي             | مجلس الجامعة     | القطاع الخاص          | رئيس الجامعة                       | قسم الشؤون المالية والإدارية           | التمويل الذاتي    | 2030 |
| تقرير سنوي شامل     | عدد تقارير الشفافية             | جميع الأقسام     | وزارة التعليم         | رئيس الجامعة                       | قسم الشؤون القانونية + التدقيق الداخلي | الحوكمة والشفافية | 2030 |

### الخطة التنفيذية (2026-2030)

1. تأسيس الحاضنة الجامعية وتوسيعها تدريجياً لتشمل مختلف التخصصات.
2. إنشاء منصات إلكترونية للتواصل بين التخصصات المختلفة.
3. تحويل مشاريع التخرج المتميزة إلى منتجات قابلة للتسويق.
4. إلزام الطلبة بأن تكون مشاريع التخرج خطط عمل لمشاريع واقعية.
5. تنظيم ورش عمل في التفكير التصميمي وإدارة المشاريع الصغيرة.
6. إطلاق أسبوع الابتكار المكثف بمسابقات لحل مشكلات عملية.
7. تنظيم معرض وظائف سنوي وربط الطلبة بالقطاع الخاص.
8. توفير شهادات مهنية عالمية Cisco ، Microsoft وزيادة العدد تدريجياً.
9. توقيع مذكرات تفاهم مع القطاع الخاص والمؤسسات الدولية عبر المجالس الاستشارية

م.ع. -

## آليات المتابعة والتقييم

- مراجعة سنوية للأهداف وتحديث الأولويات.
- تشكيل لجنة استراتيجية تضم ممثلين من الإدارة العليا والقطاع الخاص.
- إصدار تقارير نصف سنوية عن التقدم في مؤشرات الأداء.

## جدول الرؤية والرسالة والأهداف للكليات مع المحاور والمؤشرات

| الكلية            | الرؤية                                                     | الرسالة                                                                               | الأهداف                                                                                | ارتباط بمحاور الجامعة                             |
|-------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| طب الأسنان        | أن تكون رائدة في تعليم طب الأسنان والبحث وخدمة المجتمع     | إعداد أطباء أسنان أكفاء ملتزمين بأخلاقيات المهنة وقادرين على تقديم رعاية صحية متميزة  | تطوير المناهج - تعزيز التدريب السريري - دعم البحوث التطبيقية - المشاركة المجتمعية      | الجودة والاعتماد الأكاديمي، خدمة المجتمع          |
| الصيدلة           | أن تكون مركزاً متميزاً في التعليم الصيدلاني والبحث الدوائي | إعداد صيادلة مؤهلين قادرين على خدمة المجتمع وتطوير الصناعات الدوائية                  | تطوير المناهج - دعم البحوث الدوائية - التعاون مع شركات الأدوية - التعليم الإلكتروني    | البحث العلمي، الابتكار، خدمة المجتمع              |
| الهندسة           | أن تكون رائدة في التعليم الهندسي والابتكار                 | إعداد مهندسين قادرين على الإبداع وحل المشكلات الهندسية والمساهمة في التنمية المستدامة | تطوير المناهج - تعزيز البحث التطبيقي - بناء شراكات صناعية - إدخال تقنيات حديثة         | الابتكار وريادة الأعمال، التحول الرقمي            |
| التقنيات الهندسية | أن تكون رائدة في التعليم التطبيقي والتقني                  | إعداد كوادر تقنية مؤهلة لتشغيل وصيانة الأنظمة الحديثة                                 | تطوير برامج تقنية - تعزيز التدريب العملي - دعم المشاريع التطبيقية - التعليم الإلكتروني | التحول الرقمي، سوق العمل                          |
| الإدارة والاقتصاد | أن تكون رائدة في التعليم الإداري والاقتصادي                | إعداد كوادر إدارية واقتصادية قادرة على قيادة المؤسسات والمساهمة في التنمية            | تطوير المناهج - دعم البحوث الاقتصادية - تعزيز الشراكات - إدخال التحليل الرقمي          | الاستدامة المالية والحوكمة، سوق العمل             |
| العلوم            | أن تكون مركزاً علمياً متميزاً في البحث والتعليم            | تقديم تعليم علمي رصين وإجراء بحوث مبتكرة لحل المشكلات                                 | دعم النشر العلمي - تطوير المختبرات - تشجيع المشاريع الطلابية - التعاون الدولي          | البحث العلمي والتنمية الوطنية، التصنيفات العالمية |
| التربية           | أن تكون رائدة في إعداد المعلمين                            | إعداد كوادر تربوية مؤهلة لتطوير العملية                                               | تطوير برامج إعداد المعلمين - التعليم                                                   | الجودة والاعتماد الأكاديمي، خدمة                  |

| المجتمع                                  | الإلكتروني - دعم البحوث التربوية - التعاون مع المدارس                                             | التعليمية                                                    | والباحثين التربويين                                     |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| الحكومة والشفافية، خدمة المجتمع          | - تطوير المناهج - دعم البحوث القانونية - التدريب العملي - نشر الثقافة القانونية                   | إعداد قانونيين مؤهلين قادرين على خدمة المجتمع وتحقيق العدالة | أن تكون رائدة في التعليم القانوني وخدمة العدالة         |
| خدمة المجتمع، التصنيفات العالمية         | - تطوير برامج اللغة والأدب - دعم البحوث الإنسانية - التبادل الثقافي - التعليم الإلكتروني          | إعداد باحثين ومتقنين قادرين على خدمة المجتمع بالفكر والثقافة | أن تكون رائدة في الدراسات الإنسانية واللغات             |
| خدمة المجتمع، الابتكار                   | - تطوير برامج الفنون - دعم المشاريع الفنية - المشاركة في المعارض                                  | إعداد فنانين ومبدعين قادرين على إثراء الثقافة والفنون        | أن تكون رائدة في التعليم الفني والإبداعي                |
| خدمة المجتمع، الجودة والاعتماد الأكاديمي | - تطوير برامج التدريب - دعم البحوث الرياضية - التعاون مع المؤسسات الرياضية - المشاركة في البطولات | إعداد كوادر رياضية مؤهلة لتطوير الرياضة وخدمة المجتمع        | أن تكون رائدة في التعليم الرياضي والبحث في علوم الرياضة |

## تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT Analysis) "المفصل لجامعة العلوم العراقية (2030-2026)"

### أولاً: نقاط القوة - (Strengths) العوامل الداخلية الإيجابية

S1 : وجود خطة استراتيجية واضحة تمتلك الجامعة خطة استراتيجية متكاملة للأعوام 2030-2026 تتضمن رؤية ورسالة وأهدافاً محددة ومؤشرات أداء ومصفوفة RACI ، مما يعكس نضجاً في التخطيط المؤسسي .

S2 : وجود هيكل تنظيمي حديث (موثق في الخطة) يدعم توزيع المسؤوليات بشكل واضح.

S3 : التزام القيادة العليا من خلال وجود كلمة داعمة من رئيس الجامعة تؤكد التزام الإدارة العليا بتنفيذ الخطة وتحقيق التميز الأكاديمي .

ش.ع.م  
-1/1

S4 : تنوع التخصصات الأكاديمية تضم الجامعة 11 كلية متنوعة تشمل (طب الأسنان، الصيدلة، الهندسة، التقنيات الهندسية، الإدارة والاقتصاد، العلوم، التربية، القانون، الآداب، الفنون الجميلة، التربية البدنية) مما يتيح التكامل بين التخصصات .

S5 : التركيز على الابتكار وريادة الأعمال تخصيص محور كامل للابتكار وريادة الأعمال مع إنشاء حاضنات أعمال ودمج المفاهيم الحديثة في المناهج.

S6: وجود قسم متخصص لضمان الجودة والأداء الجامعي بدعم مساعي الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي.

S7: هناك مؤشرات أداء محددة بجداول زمنية اذ تم وضع مصفوفة متابعة سنوية (2026-2030) بأهداف كمية وقيم مستهدفة واضحة.

S8: التكامل مع سوق العمل تضمين إلزامية التدريب العملي في القطاع الخاص ضمن متطلبات التخرج.

#### ثانياً: نقاط الضعف - (Weaknesses) العوامل الداخلية السلبية (القابلة للتحسين)

W1: غياب براءات الاختراع الحالية الخطة تبدأ من الصفر في براءات الاختراع (استهداف 10 براءات بحلول 2030) .

W2: نسبة التدريب العملي المنخفضة في البداية المستهدف للتدريب العملي لعام 2026 هو 30% فقط من الطلبة، مما يشير إلى فجوة حالية في الربط مع سوق العمل .

W3: ضعف الاعتماد الأكاديمي الحالي البدء بـ 3 ملفات اعتماد فقط في 2026 يعني أن معظم البرامج غير معتمدة حالياً .

W4: الاعتماد المنخفض على الإيرادات الذاتية المستهدف 20% فقط عام 2029 و30% عام 2030، مما يعني اعتماداً كبيراً على تمويل الأقساط الدراسية للطلبة حالياً .

W5: تأخر التحول الرقمي استهداف 40% فقط من الخدمات إلكترونياً بحلول 2027، مما يشير إلى ضعف في البنية الرقمية الحالية .

W6: ضعف النشر العلمي الدولي استهداف 50 بحثاً فقط عام 2027، وهو رقم متواضع مقارنة بالجامعات المنافسة .

س4 -

W7: التباين في قدرات الكليات بعض الكليات (كالفنون والآداب) قد تجد صعوبة في تطبيق محور الابتكار وريادة الأعمال مقارنة بالكليات العلمية .

### ثالثاً: الفرص - (Opportunities) العوامل الخارجية الإيجابية :

- O1: الدعم الحكومي لريادة الأعمال توجه الحكومة العراقية لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال يمكن أن يوفر تمويلاً إضافياً للجامعة .
- O2: التحول الرقمي العالمي التوجه العالمي نحو التعليم الإلكتروني والذكاء الاصطناعي يخلق فرصة لتطوير برامج مبتكرة .
- O3 : الطلب المتزايد على التعليم الأهلي زيادة أعداد خريجي الدراسة الإعدادية يخلق طلباً متزايداً على مقاعد الدراسة الجامعية .
- O4: الشراكات مع القطاع الخاص إمكانية توقيع اتفاقيات مع شركات القطاع الخاص لتمويل المشاريع الطلابية وتوفير التدريب .
- O5: المنح الدولية والدعم الخارجي توفر منح من المنظمات الدولية (مثل البنك الدولي، اليونيسكو) لدعم التعليم العالي والبحث العلمي .
- O6: الاعتماد الأكاديمي الدولي إمكانية الحصول على اعتمادات دولية (ABET ، AACSB ، etc) يعزز سمعة الجامعة ويجذب الطلبة الدوليين .
- O7: التصنيفات العالمية تحسين التصنيفات العالمية (QS) ، (Times) عبر زيادة النشر العلمي والتعاون الدولي .
- O8: التوجه نحو اقتصاد المعرفة اهتمام العراق بتنويع الاقتصاد بعيداً عن النفط يخلق حاجة لخريجين ذوي مهارات ريادية .

شكراً

## رابعاً: التهديدات - (Threats) العوامل الخارجية السلبية

### الرمز عنصر التهديد التفاصيل

- T1: المنافسة مع الجامعات الأخرى وجود جامعات أهلية وحكومية أخرى تتنافس على نفس شريحة الطلبة، وقد تسبق الجامعة في الحصول على الاعتمادات .
- T2: التغيرات التشريعية تغير قوانين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بما قد يؤثر على تراخيص البرامج أو متطلباتها .
- T3: التحديات الاقتصادية التقلبات الاقتصادية في العراق قد تؤثر على قدرة الطلبة على دفع الرسوم الدراسية .
- T4: هجرة الكفاءات العلمية المتميزة إلى الخارج بسبب ظروف العمل أو الرواتب .
- T5: التطور التكنولوجي المتسارع صعوبة مواكبة التطور السريع في التقنيات التعليمية والذكاء الاصطناعي بسبب محدودية الموارد .
- T6: زيادة أعداد الطلبة دون زيادة متناسبة في البنية التحتية والكوادر التدريسية .
- T7: الأوضاع الأمنية غير المستقرة في العراق قد تؤثر على استقطاب الطلبة من خارج المحافظة أو الطلبة الدوليين .
- T8: التعليم عن بعد كبديل انتشار منصات التعليم العالمية المجانية أو منخفضة التكلفة (MOOCs)، Coursera قد يقلل الإقبال على التعليم التقليدي .

## خامساً: مصفوفة SWOT المتقاطعة - (TOWS) استراتيجيات مقترحة استراتيجيات - (SO) استغلال نقاط القوة لتعزيز الفرص:

S5 + O1 + O4 إنشاء مركز متخصص لريادة الأعمال بالشراكة مع القطاع الخاص والاستفادة من الدعم الحكومي

S4 + O6 التركيز على الاعتماد البرامجي للتخصصات المتميزة (طب الأسنان، الصيدلة، الهندسة) .

S1 + O5 توظيف الخطة الاستراتيجية كوثيقة أساسية للحصول على منح دولية

مستفاد

## استراتيجيات - (WO) معالجة نقاط الضعف لاستغلال الفرص:

W4 + O4 زيادة الإيرادات الذاتية عبر عقود شراكة مع القطاع الخاص لتمويل المشاريع البحثية

W5 + O2 تسريع التحول الرقمي باستخدام منصات التعلم الإلكتروني مفتوحة المصدر

W6 + O7 تحفيز النشر العلمي عبر حوافز مالية وشراكات مع مجلات عالمية

## استراتيجيات - (ST) استغلال نقاط القوة لمواجهة التهديدات:

S6 + T1 التركيز على الجودة والاعتماد كآلية للتفوق على المنافسين

S3 + T4 تقديم حوافز للمحافظة على الكفاءات العلمية المتميزة

S8 + T8 تعزيز ميزة التدريب العملي الإلزامي كقيمة تنافسية مقابل التعليم عن بعد

## استراتيجيات - (WT) تقليل نقاط الضعف وتجنب التهديدات:

W1 + T1 إجراء تحليل SWOT دوري (كل سنة) لرصد التغيرات التنافسية

W7 + T5 تخصيص صندوق لدعم براءات الاختراع في التقنيات الحديثة

W3 + T2 تسريع إجراءات الاعتماد قبل أي تغييرات تشريعية محتملة

## سادساً: الجدول الزمني المقترح لإجراء تحليل SWOT دورياً

2026 تحليل SWOT الأساسي (هذا التحليل) قسم ضمان الجودة

2027 مراجعة وتحديث SWOT (نصف سنوي) لجنة التخطيط الاستراتيجي

2028 تحليل SWOT موسع (مع مدخلات القطاع الخاص) قسم الدراسات والتخطيط

2029 تحديث SWOT (قبل مراجعة الخطة) مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية

2030 SWOT نهائي لتقييم الخطة وإعداد الخطة التالية جميع الجهات

ش.م.ع -