



# الخطة الاستراتيجية في جامعة بابل

٢٠٢١-٢٠٢٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(( أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ))

(الملك ٢٢)

## (الارتقاء والنهوض)

### مدخل:

الخطة الاستراتيجية هي آلية عمل ممنهجة ومحددة الخطى باتجاه المستقبل بغية تحقيق اهداف معلنة مما تساعد على تحسين عمل المؤسسة التعليمية في المجالات كافة، وان نقطة الانطلاق لأية خطة ناجعة تكون من خلال التعرف على هوية الذات التي تتأثر بمجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط الادارية المستخدمة من كون الادارات العليا والوسطى والتي غالباً ما تتوارثها الادارات المتعاقبة وتنتقل بالتبعية من مستوى الى آخر ، وغالباً ما ينتهي الامر الى حل المشاكل اليومية التقليدية من دون دراسة للفرص الحقيقية المتاحة امامها في المستقبل القريب أو البعيد مما يفقدها القدرة على التنسيق والتكامل كما يفقدها تحقيق النقلة نحو الامام ، لذلك يستدعي الامر دراسة الوضع الراهن وخصائصه وتحديد الوضع المرغوب فيه من اجل الوصول اليه او تحديد الهوية المراد بناؤها اثناء تنفيذ الخطة ومن ثم تحقيقها مكتملة مع نهاية الخطة .

لذا لابد من دمج الرؤى والغايات واستغلال الفرص المتاحة ومعالجة المشكلات القائمة على اساس من البحث والتحليل الشامل لتطوير الاستراتيجيات وهو الاختيار الافضل والاكثر ملاءمة لطبيعة عمل الجامعات من خلال الاعتماد على التقنيات الحديثة في استنباط الاستراتيجيات ووضع السياسات والآليات التي تساعد على تحقيق مستقبل افضل داخلياً وخارجياً على مستوى اداراتها الداخلية وعلاقتها بالجامعات الاخرى وسوق العمل والمجتمع الذي تقدم له خدماتها .

وقد تم الاعتماد على احد أحدث أدوات التخطيط الاستراتيجي وأفضلها وهي منهجية (DCA) **Diagnostic Court Applique** (التشخيص القصير المطبق او التخطيط الاستراتيجي التطبيقي ) والتي تم تصميمها من قبل معهد التدريب والدراسات التطبيقية النسقية (IFEAS).

• شكالت لجنة لهذا الغرض تالفت من السيدات والسادة المدرجة اسماؤهم ادناه :

ت	الاسم الكامل واللقب	المنصب
١	أ.د. قحطان هادي الجبوري	رئيس جامعة بابل / المشرف العام
٢	أ.د. سلام عيد الزهرة الفتلاوي	مساعد رئيس الجامعة لشؤون الإدارية / عضوا
٣	أ.د. عصام مجبل عبد محسن	مساعد رئيس الجامعة لشؤون العلمية / عضواً
٤	أ.م.د. حيدر علي محمد علي	عميد كلية الإدارة والاقتصاد/ عضواً
٥	أ.د. عباس فاضل حسون	مدير قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي / عضواً
٦	أ.د. كامل شكير عبيس	كلية الإدارة والاقتصاد/ عضواً
٧	أ.د. نايف علي عاصي	كلية الإدارة والاقتصاد/ عضواً
٨	أ.د. بشار عباس حسين	كلية الإدارة والاقتصاد/ عضواً
٩	أ.د. زينب عبد الرزاق عبود	كلية الإدارة والاقتصاد/ عضواً
١٠	أ.م.د. فؤاد فاضل القيم	مدير قسم الشؤون العلمية/ عضواً
١١	أ.م.د. محمود شاكر حمودي	مدير قسم الدراسات والتخطيط / عضواً
١٢	م.م. هيثم عبيد عبد الزهرة	مدير قسم الموارد البشرية/ عضواً
١٣	السيد محسن مبدر محسن	مركز الحاسبة / عضواً
١٤	السيدة رنا خضر بهجت السماك	مسؤولة شعبة التخطيط /عضواً

No:  
Ref Date: / /

استثمار الطاقة النظيفة طريقنا نحو التنمية المستدامة

العدد: ٢٤٠٥

التاريخ: ٢٠٢٢ / ٢ / ٢٠

### امر جامعي

لاحقا بالأمر الجامعي المرقم (٩٥٥٠ في ٢٠٢٠/٨/١٨) وللصلاحيات المخولة لنا  
تقرر:-

- إعادة تشكيل فريق عمل يعنى بمراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية لجامعتنا للأعوام من  
(٢٠٢١ لغاية ٢٠٢٦) برئاسة وعضوية السادة المدرجة اسماؤهم ادناه .

المنصب	مكان العمل	الاسم	ت
عضوا	مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية / وكالة	أ.د. سلام عبد الزهرة الفتلاوي	١
عضوا	مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية / وكالة	أ.د. محمد منصور كاظم الخفاجي	٢
عضوا	عميد كلية الادارة والاقتصاد / وكالة	أ.م.د. حيدر علي محمد علي	٣
عضوا	مدير قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي	أ.د. عباس فاضل حسون	٤
عضوا	مدير قسم الدراسات والتخطيط	أ.د. رفاة محمد كاظم	٥
عضوا	كلية الادارة والاقتصاد	أ.د. بشار عباس حسين الحميري	٦
عضوا	كلية الادارة والاقتصاد	أ.د. زينب عبد الرزاق عبود	٧
عضوا	كلية الادارة والاقتصاد	أ.م.م. كامل شكير عبيد	٨
عضوا	قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي	م.م. اسراء قالح مسلم	٩
عضوا	قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي	السيدة ببداء محمد حمادي	١٠
عضوا	قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي	السيدة رنا خضر بهجت	١١

الاستاذ الدكتور  
قحطان هادي حسين  
رئيس الجامعة / وكالة

٢٠٢٢ / ٢ / ٢٠

### صورة عنة الى:

- مكتب السيد مساعد رئيس الجامعة / موافقة سيادته بتاريخ (٢٠٢٢/١/٢٦) .. مع الاحترام .
- مكتب السيد مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية/ هامش سيادته بتاريخ (٢٠٢٢/١/٢٧) .. مع الاحترام .
- مكتب السيد مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية/ للتفضل بالاطلاع .. مع الاحترام .
- كلية الادارة والاقتصاد/ للتفضل بالاطلاع .. مع الاحترام .
- قسم الشؤون الادارية والمالية / شعبة شؤون التدريسين... اللجان ... مع الاوليات .
- قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي/ مذكرتيكم المرقمتين (٤٦ في ٢٠٢١/٢/٣ و ٢٠٢٢/١/٢٦) .. مع الاحترام .
- قسم الدراسات والتخطيط ... مع الاحترام .
- وحدة الملفات والتوثيق الالكتروني .
- الملف الشخصي
- الدوار .

شروق ٢٠٢٢/٢/١٧

الموضوع
المحور الأول: التأسيس لصياغة الخطة الاستراتيجية وتحديد الاطار العام للعمل
١- التشخيص وجمع المعلومات
٢- التحليل المباشر للمعطيات
٣- نسق الغايات: الرؤية والرسالة والقيم
٤- وضع الاهداف الاستراتيجية والتكتيكية وتحديد مؤشرات النجاح والتتبع والاجراءات والجهة المسؤولة عن كل اجراء لتحقيق الاهداف الاستراتيجية
المحور الثاني: تحديث المعايير والمؤشرات وقياس الفجوة اعتمادا على الخطة الاستراتيجية للجامعة لعام ٢٠٢٠
الموازنة التخطيطية
المتابعة والتقييم

● التأسيس لصياغة الخطة الاستراتيجية وتحديد الإطار العام للعمل: -

بناءً على منهج **DCA** لوضع الخطة الاستراتيجية، تتضمن الخطة المراحل الآتية:

١- التشخيص وجمع المعلومات

تم جمع المعلومات بطريقة العصف الذهني لفريق الخطة الاستراتيجية للجامعة، حيث وزعت البطاقات الملونة الستة على أعضاء الفريق ( الأصفر والأخضر والأزرق والبرتقالي والوردي والبنفسجي) لغرض تشخيص مصفوفة العناصر الاستراتيجية، فبعض البطاقات تمثل العناصر الايجابية في البيئة الخارجية مثل الفرص المتاحة من الخارج للجامعة والبيئة الداخلية مثل عوامل القوة التي تمتلكها الجامعة والأخرى مثلت العناصر السلبية للبيئة الخارجية مثل المخاطر أو التهديدات التي قد تتعرض لها الجامعة والبيئة الداخلية مثل عوامل الضعف التي تعاني منها الجامعة.

١-١ المكونات الدائمة: الدعائم والأعمدة (نقاط القوة المتوفرة في الجامعة)

(جدول ١)	
ت	أهم الدعائم والأعمدة
١	مناهج دراسية محدثة
٢	وجود بيئة عمل مناسبة وانسجام بين الموظفين
٣	مراكز تدريبية واستشارية فاعلة
٤	ملاك تدريسي كفوء
٥	توافر قيادات إدارية كفوءة
٦	وجود ملاكات إدارية كفوءة
٧	تمتلك الجامعة المقومات اللازمة للوصول إلى جامعة منتجة
٨	السعي إلى بناء شراكات وبرامج توأمة مع جامعات عالمية رصينة
٩	الموقع الجغرافي المميز للجامعة
١٠	توفر الرغبة القوية للبحث العلمي
١١	وجود أقسام علمية مميزة تحاكي سوق العمل
١٢	الرغبة القوية لدى الجامعة لتلبية احتياجات المجتمع
١٣	بنى تحتية مناسبة



## ٢-١ المشاكل ونقاط الضعف:

(جدول ٢)	
ت	أهم المشاكل ونقاط الضعف
١	قلة التخصيص المالي وضعف الموارد المالية للجامعة.
٢	عدم وجود خطة إستراتيجية متكاملة.
٣	ضعف أنظمة البيانات وقواعدها الضرورية.
٤	ضعف ثقافة الانتماء وقلة الوعي والالتزام بالأنظمة والتعليمات.
٥	نقص البنى التحتية (قاعات دراسية، أجهزة ومختبرات، مساحات خضراء، غرف للأساتذة، خدمة الانترنت، نقص الكاميرات)
٦	عدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بما يحقق أهداف الجامعة.
٧	مستلزمات تطوير التعاون مع الجامعات العالمية لم تكن بالمستوى المطلوب.
٨	ضعف التوصيف الوظيفي وتحديد المهام والصلاحيات.
٩	سيادة الروتين وتعقيد انجاز المهام والمعاملات وتضارب التعليمات.
١٠	عدم الفصل بين الجهاز الإداري والجهاز التدريسي.
١١	ضعف عقود المشاركة مع القطاع الخاص والحكومي.
١٢	الصراعات الداخلية بين الملاكات الإدارية وغياب روح العمل كفريق واحد.
١٣	عدم توفر الإمكانيات الفنية والمالية والبشرية للتحويل إلى الأنظمة الالكترونية
١٤	عدم حصول المجالات العلمية للجامعة على اعتمادات دولية
١٥	عدم وجود فرص لتوظيف للخريجين مما أثر في انخفاض مستواهم العلمي وتطورهم المعرفي
١٦	مخاطر عدم تحديث الهيكلية مع مستجدات الجامعة.
١٧	عدم استثمار البحوث وتسويقها.
١٨	ضعف تحديث المناهج الدراسية.
١٩	تقادم الأجهزة وعدم تطورها مما خلق فجوة تقنية.
٢٠	عدم دعم الأساتذة والطلبة بالموارد المادية والمالية لغرض تحسين الأبحاث العلمية.
٢١	عدم وجود بنى تحتية قادرة على تفعيل المحاضرات الالكترونية.
٢٢	عدم الاهتمام بمواصفات التوثيق للنشاطات والفعاليات العلمية والإدارية.

### ٣-١ العقبات و المخاطر:

(جدول ٣)	
ت	أهم المخاطر والعقبات
١	قلة التخصيصات المالية
٢	عدم وجود قطاع خاص يستوعب الخريجين
٣	تضارب التعليمات والقوانين
٤	عدم توفر الأنظمة والتشريعات المالية
٥	تداخل الصلاحيات من قبل السياسيين والسادة النواب
٦	عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
٧	عدم وجود خطط حقيقية تعبر عن واقع المؤسسة التعليمية
٨	تعدد الجهات الرقابية الخارجية
٩	عدم تحديث ضوابط التعيين
١٠	عدم الأخذ بالعقول المنتجة
١١	فرض الاستثناءات من جهات خارجية
١٢	عدم الاستقلالية المالية والإدارية للجامعة
١٣	سوء الوضع الأمني
١٤	المحاصصة
١٥	ارتفاع كلفة البحث العلمي لبعض التخصصات التي تحتاج الى مواد بحثية ومختبرية
١٦	التوسع الأفقي للجامعات وزيادة المنافسة

٤-١ مستويات التطوير:

(جدول ٤)	
ت	أهم الحلول لنقاط الضعف وإدارة المخاطر
١	تطوير المناهج الدراسية والتركيز على الجانب التطبيقي في البحث العلمي .
٢	ايجاد آلية واضحة لتقليل التدخلات الخارجية في عمل الجامعة
٣	تعظيم الموارد المالية للجامعة
٤	التشجيع المادي والمعنوي لمنتسبي الجامعة
٥	وضع ضوابط وآليات إدارية واضحة
٦	العمل على استقلالية الجامعة بدل النظام المركزي
٧	إشغال وظائف الجامعة على وفق الحاجة الفعلية ووصف الوظائف
٨	تفعيل دور الرقابة الالكترونية والتقليدية من قبل جهة متخصصة واحدة
٩	تطوير البنى التحتية للمؤسسة التعليمية على وفق الحاجة الفعلية والرؤية المستقبلية
١٠	تحديث الاجهزة المختبرية والحاسوبية المستخدمة في الجامعة
١١	تطوير الإدارة الالكترونية وفق أنظمة عالمية معتمدة
١٢	توفير الدعم المادي والمالي للأبحاث العلمية
١٣	فتح كليات واقسام علمية تلبي حاجة المجتمع لتحسين الموقف التنافسي للجامعة
١٤	صياغة خطة استراتيجية متكاملة
١٥	بناء ثقافة الانتماء والمواطنة ونشرها
١٦	تفعيل عقود المشاركة مع القطاع الخاص والحكومي
١٧	توفير المستلزمات اللازمة لدخول مجلات الجامعة في التصنيف العالمي

## ٥-١ تحليل توازن نقاط القوة ونقاط الضعف:

### ١- تحليل توازن نقاط القوة:

(جدول ٥)				
أهمية العنصر	احتمال الاستمرار	الأثر	نقاط القوة و الضعف	الرمز
نتائج عن عملية ضرب الأثر x احتمالية الاستمرار	ما مدى استمرار هذا الأثر ونضع له تقدير من ١٠٠	حدد مدى أثر كل عنصر على المشروع وضع له مقياس من ١ إلى ١٠ ويعطى الدرجة المستحقة ويؤخذ المتوسط الحسابي للأثر بعد تدوين كل الفريق	تدوين نقاط القوة والضعف	يوضع أي رمز يدل على المفهوم الذي تريده

أهمية العنصر	احتمال العنصر	الأثر	نقاط القوة (الأخضر)	الرمز
٦٣٠	٩٠%	٧	إقامة الدورات والندوات والورش التدريبية	١
٨١٠	٩٠%	٩	تطوير المناهج الدراسية وتفعيل الجانب التطبيقي	٢
٨١٠	٩٠%	٩	الدعم المادي وتعظيم الموارد المالية (جامعة منتجة)	٣
٨١٠	٩٠%	٩	وضع آلية إدارية واضحة وتطبيق القوانين	٤
٧٢٠	٩٠%	٨	الرقابة التنفيذية والالكترونية من قبل جهة موحدة	٥
٦٤٠	٨٠%	٨	الوصف الوظيفي الدقيق	٦
٦٤٠	٨٠%	٨	التشجيع المادي والمعنوي للملاك الوظيفي	٧
٨١٠	٩٠%	٩	تعزيز البنى التحتية	٨
٧٢٠	٨٠%	٩	بناء شراكات وبرامج توأمة مع جامعات عالمية	٩
٨١٠	٩٠%	٩	الإدارة الالكترونية على وفق أنظمة عالمية معتمدة	١٠
٦٥٠	٧٠%	٨	استثمار الموقع الجغرافي المميز للجامعة	١١
٨١٠	٩٠%	٩	بناء أقسام علمية تحاكي سوق العمل	١٢
٦٤٠	٨٠%	٨	توفير برامج خدمة المجتمع	١٣
٨٢٠	٩٠%	٩	ملاك تدريسي كفوء	١٤
٧٢٠	٩٠%	٨	اجراء التقييم الذاتي	١٥

١- تحليل توازن نقاط الضعف:

(جدول ٦)				
الرمز	نقاط الضعف (الأصفر)	الأثر	احتمال العنصر	أهمية العنصر
A	قلة التخصيص المالي	٨	٧٥	٦٠٠
B	عدم وجود خطة إستراتيجية شاملة	٨	٢٥	٢٠٠
C	عدم وجود أنظمة وقواعدها للبيانات الضرورية	٨	٢٥	٢٠٠
D	ضعف ثقافة الانتماء وقلة الوعي والالتزام	٨	٥٠	٤٠٠
E	نقص البنى التحتية	٨	٧٥	٦٠٠
F	عدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية	٨	٥٠	٤٠٠
G	توفر المستلزمات لتطوير التعاون مع الجامعات العالمية ليست بالمستوى المطلوب	٨	٦٠	٤٨٠
H	ضعف التوصيف الوظيفي وتحديد المهام والصلاحيات	٧	٢٥	١٧٥
I	سيادة الروتين وتعقيد انجاز المهام والمعاملات وتضارب التعليمات	٧	٧٥	٥٢٥
J	عدم الفصل بين الجانب الإداري والأكاديمي	٨	٨٠	٦٤٠
K	ضعف وغيابها عقود الشراكة مع القطاع الخاص والحكومي	٨	٨٠	٦٤٠
L	الصراعات الداخلية بين الملاكات الإدارية وغياب العمل كفريق واحد	٨	٨٠	٦٤٠
M	عدم توفر الإمكانيات البشرية والمادية للتحويل إلى الأنظمة الإلكترونية	٨	٥٠	٤٠٠
N	عدم حصول المجالات العلمية للجامعة على الاعتمادات الدولية مثل ثومسن رويتر وسكوبس	٧	٥٠	٣٥٠
O	عدم الأخذ بالعقول المنتجة	٨	٧٠	٥٦٠
P	ضعف التطوير الإداري	٩	٩٠	٨١٠
Q	ضعف التوثيق للنشاطات والفعاليات	٧	٥٠	٣٥٠
R	تقادم الأجهزة وعدم تحديثها	٨	٦٠	٤٨٠
S	عدم دعم الأساتذة والطلبة بالموارد المادية لغرض تحسين الأبحاث العلمية (ارتفاع كلفة البحث العلمي)	٨	٦٠	٤٨٠
T	استقلالية الجامعة	٧	٧٥	٥٢٥



جدول ٧

نقاط الضعف (حسب الأهمية)	نوع التغطية (من البطاقات الزرقاء والخضراء)
ضعف التطوير الإداري	إقامة الدورات والندوات والورش التدريبية
ضعف البنى التحتية	تعزيز البنى التحتية
عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	وضع ضوابط ومواصفات واضحة بغية تطبيق القوانين
عدم وجود آليات لتحفيز منتسبي الجامعة للانخراط في دورات التدريب والتطوير الداخلية والخارجية	التشجيع المادي والمعنوي للملاك الوظيفي وإيجاد آلية مناسبة للتدريب
قلة التخصيص المالي	الدعم المادي وتعظيم الموارد المالية (جامعة منتجة)
عدم استقلالية الجامعة إداريا وماليا	العمل على تهيئة الجامعة للحصول على الاستقلالية
سيادة الروتين وتعقيد انجاز المهام والمعاملات وتضارب التعليمات	وضع آلية إدارية واضحة وتطبيق القوانين ومنح الصلاحيات
قدم المناهج الدراسية وتخلفها	تطوير المناهج الدراسية وتفعيل الجانب التطبيقي
ضعف ثقافة الإنتماء وضعف الدوافع	الدعم المادي والمعنوي للملاك الوظيفي وبناء ثقافة الانتماء والمواطنة
عدم وجود خطة إستراتيجية شاملة	تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة بشكل دوري
عدم وجود أنظمة وقواعد للبيانات دقيقة	الإدارة الالكترونية وفق أنظمة عالمية معتمدة
ضعف التوصيف الوظيفي وتحديد المهام والصلاحيات	الوصف الوظيفي الدقيق

جدول ٨

نقاط ضعف دون تغطية	التغطية المقترحة
الصراعات الداخلية بين الملاكات الإدارية وغياب العمل كفريق واحد	نشر ثقافة الانتماء والعمل بروح الفريق من خلال ادارة الصراعات للوقوف على الاسباب الحقيقية لها
ضعف نتائج البحث العلمي وغياب عقود الشراكة مع القطاع الخاص والحكومي	حث القطاع العام والخاص على طرح مشاكله وعدم التخوف من اعلانها للوصول الى حلول لها من قبل الجامعة
عدم الفصل بين الجانب الإداري والأكاديمي في المنح الدراسية والبعثات	وضع خطة علمية واضحة للاحتياجات الحقيقية والابتعاد عن المحسوبة في اعطاء هذه المنح
ضعف النزاهة	تشجيع منتسبي الجامعة على الافصاح عن الحالات الخاطئة والابتعاد عن عدم المسؤولية
تقادم الأجهزة وعدم تحديثها	عقد شراكات مع بعض الشركات الخاصة بهذه الاجهزة والاتفاق على تبديلها وتحديثها كلما تطلب الامر ذلك
عدم دعم الأساتذة والطلبة بالموارد المادية لغرض تحسين الأبحاث العلمية (ارتفاع كلفة البحث العلمي)	الاتفاق مع الجهات الخارجية لإجراء بحوث لهم لتحسين عملهم ومعالجة مشاكلهم مقابل التكفل بتكاليف البحث من قبلهم
عدم تهيئة المستلزمات لتطوير التعاون مع الجامعات العالمية	الاعتماد على المعايير العالمية لتقييم اداء الجامعات لتقليل الفارق الكبير بين جامعتنا والجامعات العالمية وتحسين ادائها
عدم حصول المجالات العلمية للجامعة على الاعتمادات الدولية مثل ثومسن رويتر وسكوبس	توفير الدعم المادي والبحث العلمي الرصين للوصول بمجلات الجامعة الى العالمية
عدم الاهتمام بمواصفات التوثيق للنشاطات والفعاليات	خلق آلية عمل ادارية تضمن متابعة النشاطات والفعاليات بشكل دوري
عدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية	وضع آلية عادلة تضمن الاستغلال الامثل للموارد البشرية
عدم الأخذ بالعقول المنتجة	استثمار الابحاث العلمية لتطوير عمل الجامعة وزيادة وارداتها



جدول ٩

نقاط قوة متجذرة	
	إقامة الدورات والندوات والورش التدريبية
	تطوير المناهج العلمية وتفعيل الجانب التطبيقي
	الدعم المادي وتعظيم الموارد المالية (جامعة منتجة)
	وضع آلية إدارية واضحة وتطبيق القوانين
	الرقابة التنفيذية والالكترونية من قبل جهة موحدة
	استقلالية الجامعة
	الوصف الوظيفي الدقيق
	التشجيع المادي والمعنوي للكادر الوظيفي
	تعزيز البني التحتية
	بناء شركات وبرامج توأمة مع جامعات عالمية
	الإدارة الالكترونية على وفق أنظمة عالمية معتمدة
	ملاك تدريسي كفوء

جدول ١٠

نقاط قوة لا تعالج مشاكل (غير مستثمرة)	اقتراحات (التجذير) لنقاط القوة
استثمار الموقع الجغرافي المميز للجامعة	استثمار الموقع لعمل المناسبات الخاصة بدوائر الدولة وإقامة المناسبات الخاصة بالمجتمع المحلي والمباريات على ملاعبها وفتح قاعاتها لإقامة الدورات التدريبية وورش العمل
بناء أقسام علمية تحاكي سوق العمل	بناء علاقات تعاون وشراكة مع سوق العمل
توفير برامج خدمة المجتمع	ايجاد آلية لمعالجة المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والصحية في المجتمع واستيعاب الخريجين
دراسة التقييم الذاتي	لمعالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية

وبناءً على معطيات العصف الذهني تم تحديد المجالات والاهداف الاستراتيجية على وفق الجدولين ١١ و ١٢:

ت	البطاقات	المالية	التخطيط	خدمة المجتمع	التنظيم الإداري والتشريعات	التدريب والتطوير للموارد البشرية	الرعاية العلمية ومخرجات البحث العلمي	حجم الجامعة والبنى التحتية	متطلبات التعليم الالكتروني	الجودة والتقييم
1	اللون الأصفر	10	10	2	10	12	5	8	4	9
2	اللون البرتقالي	14	6	3	8	8	3	2	8	3
3	اللون الأخضر	14	12	14	10	12	19	10	10	7
4	اللون الأزرق	7	2	12	5	10	11	18	19	2
5	اللون الوردي	5	2	10	5	6	12	19	11	6
6	اللون البنفسجي	1	3	9	2	2	5	3	8	3
	المجموع	51	35	50	40	50	55	60	30	51
	٤٣١	%١١,٨٣	%٨,١٢	%١١,٦	%٩,٢٨	%١١,٦	%١٢,٧٦	%١٣,٩٢	%١٣,٩٢	%٦,٩٦

## الأهداف الاستراتيجية للجامعة

جدول ١٢ : الأهداف الاستراتيجية للجامعة

التسلسل	الهدف الاستراتيجي
الهدف الاستراتيجي الاول	التعلم والتعليم الالكتروني
الهدف الإستراتيجي الثاني	تطوير واستثمار البنى التحتية وزيادة حجم الجامعة
الهدف الإستراتيجي الثالث	نتاج علمي رصين وشراكات عالمية
الهدف الإستراتيجي الرابع	تعظيم الموارد المالية للجامعة
الهدف الإستراتيجي الخامس	تدريب وتطوير وتنمية الموارد البشرية واستثمارها لتلبية متطلبات الجامعة والمجتمع
الهدف الإستراتيجي السادس	المساهمة الفاعلة في تقديم أفضل الخدمات وحل المشكلات للمجتمع
الهدف الإستراتيجي السابع	التحول التدريجي الى العمل الاداري الالكتروني
الهدف الإستراتيجي الثامن	إتباع مناهج عالمية رصينة وتحسين مخرجات البحث العلمي
الهدف الإستراتيجي التاسع	تطبيق أفضل معايير الجودة في كليات الجامعة وأقسامها
الهدف الاستراتيجي العاشر	معايير الاعتماد المؤسسي الوطنية والاعتماد البرامجي التخصصية
الهدف الاستراتيجي الحادي عشر	تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM
الهدف الاستراتيجي الثاني عشر	نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ونظام إدارة الطاقة ونظام إدارة البيئة, (ISO 45001, ISO 50001, ISO 14001)

أهم الجهات التسع التي يمكن ان تؤثر على محيط عمل الجامعة

جدول ١٣		
أهم (١٠) جهات	الجهات الخارجية	الجانب
وزارة التعليم العالي	وزارة التعليم العالي	الموارد البشرية
القطاع الخاص	وزارة التعليم العالي	التنظيم الإداري والتشريعات
المنظمات الدولية	القطاع الخاص	المالية
	المنظمات الدولية	
	رئاسة الوزراء	
رئاسة الوزراء	المحافظة	التخطيط
	وزارة التخطيط وزارة التعليم العالي الجامعات والمنظمات العالمية	الرصانة العلمية والمناهج
المحافظة	وزارة التعليم العالي	
	وزارة التخطيط	مجلس النواب
المحافظة ودوائرها		
مجلس نواب	الأحزاب السياسية	الجودة
	وزارة التعليم العالي	
	الجامعات والمنظمات العالمية	
مجلس نواب	وزارة التعليم العالي	خدمة المجتمع
	القطاع الخاص	
	منظمات المجتمع المدني المحلية والدولية	
	رئاسة الوزراء	
مجلس محافظة	المحافظة	البنى التحتية
	وزارة التعليم العالي	
	المحافظة ودوائرها	
	مجلس محافظة	

ندرج ادناه الفرص والتحديات المرتبطة بهذه الجهات السبع:

جدول ١٤			
أهم (١٠) جهات	ت	الفرص	التحديات
وزارة التعليم العالي	1	استقلالية الجامعة	قلة التخصيص المالي
		توظيف الخريجين	مركزية القرارات التي لا تلبي حاجة الجامعة
القطاع الخاص	2	دعم البحث العلمي	توجهات غير صحيحة غير مهنية
		رعاية بعض الأنشطة	منافس بالدراسة المسائية
المنظمات الدولية	3	التمويل	اللغة
		التدريب	الوضع الأمني
		الابتعاث والزمالات الدراسية	ضعف التواصل
رئاسة الوزراء	4	دعم البحث العلمي	معايير مرتفعة بالرصانة العلمية
		التمويل	التدخلات
		التدريب	
		البنى التحتية	
المحافظة	5	التمويل	التدخلات
		الدعم اللوجستي	
		التدريب	
وزارة التخطيط	6	البنى التحتية	تأخر الإجراءات
		العنوان الوظيفي	
		المشاريع الهندسية	
مجلس نواب	7	العلاقات	التدخلات
		العلاقات	التدخلات

جدول (١٥) الاثر والاحتمالية للفرص

الرمز	الفرص	اثر الفرص	الاحتمالية	معامل الأهمية
١	استقلالية الجامعة	٧	٧٠	٤٩٠
٢	توظيف الخريجين	٨	٧٥	٦٠٠
٣	دعم البحث العلمي	٩	٩٠	٨١٠
٤	رعاية الأنشطة	٧	٨٠	٥٦٠
٥	التمويل	٩	٩٠	٨١٠
٦	التدريب	٨	٨٠	٦٢٤
٧	الابتعاث والزمالات الدراسية	٧	٧٥	٥٢٥
٨	البنية التحتية	٩	٩٠	٨١٠
٩	الدعم اللوجستي	٧	٧٥	٥٢٥
١٠	العنوان الوظيفي	٨	٧٠	٥٦٠
١١	المشاريع الهندسية	٨	٩٠	٧٢٠
١٢	العلاقات	٧	٧٠	٤٩٠

جدول (١٦) الاثر والاحتمالية للتهديدات

الرمز	التحديات	اثر التحديات	الاحتمالية	معامل الأهمية
A	قلة التخصيص المالي	٩	٩٠	٨١٠
B	مركزية القرارات التي لا تلبي حاجة الجامعة	٨	٨٥	٦٨٠
C	الجامعات الأهلية المنافسة	٨	٨٠	٦٤٠
D	توظيف اللغة الأجنبية في التدريس	٧	٦٠	٤٢٠
E	عدم استقرار الوضع الأمني	٩	٥٠	٤٥٠
F	قلة برامج التوأمة	٨	٦٠	٤٨٠
G	المعايير المرتفعة ذات الصلة بالرعاية العلمية	٧	٧٥	٥٢٥
H	التدخلات الخارجية	٥	٤٠	٢٠٠
I	الروتين والتكؤ في انجاز المعاملات	٧	٥٠	٣٥٠
J	عدم وجود فرص لتوظيف الخريجين	٧	٧٠	٤٩٠
K	تعدد الأجهزة الرقابية	٧	٧٠	٤٩٠
L	المحاصصة	٤	٧٠	٢٨٠





المجال الاستراتيجي رقم ١: التعلم والتعليم الالكتروني

الهدف الاستراتيجي: التعلم والتعليم الالكتروني:

المسؤول	الاجراءات	مؤشر التتبع						مؤشر النجاح	الاهداف التكتيكية
		٥	٤	٣	٢	١	ق ح		
- الادارة الالكترونية - مركز الحاسبة - الوسائط المتعددة - التعليم المستمر	تحديد الاحتياج التدريبي وضع خطة التدريب	%٩٥	%٩٠	%٨٥	%٨٠	%٧٠	%٥٠	زيادة الانجاز %٥٠	توفر برامج تدريبية وتطويرية للطلبة والتدريسين بشأن استعمال التقنيات الحديثة في العملية التعليمية (المنصات التعليمية) المعتمدة في الجامعة
- الوسائط المتعددة - مركز الحاسبة التعليم المستمر	تنفيذ ومتابعة الخطة								
لجنة متخصصة	تحديد المنصات التعليمية المطلوبة	%٩٥	%٩٠	%٨٠	%٨٠	%٧٥	%٧٠	- سرعة زيادة الانجاز %٥٠	توفر المنصات التعليمية والاجهزة والمستلزمات الفنية والتقنية للتعليم الالكتروني (برامج تخزين المعلومات والانشطة)
لجنة متخصصة	تحديد الاجهزة والمستلزمات المطلوبة							- الجودة العالية %٦٠	
القيادة العليا للكلية والجامعة	ربط الدعم بنتائج تقييم الاداء							- زيادة الانجاز %٥٠	الدعم المادي والمعنوي للمدخلات وعمليات ومخرجات التعليم الالكتروني
قسم الضمان والجودة	تحليل نتائج تقييم الاداء	%٩٠	%٨٥	%٨٠	%٧٥	%٧٠	%٥٠		
لجنة متخصصة	تحديد انواع الدعم							- تحسين الاداء %٦٠	

لجنة متخصصة	تصميم منهج الالكتروني							زيادة الانجاز %٧٠	منهج دراسي مصمم الكترونيا ينسجم وسوق العمل (الاهداف، مخرجات تعليم مستهدفة، محتوى تعليمي الالكتروني تفاعلي، استراتيجيات وطرق تعليمية، ومواقع الالكترونية، ومصادر كتب ومجالات (الالكترونية)
لجنة متخصصة	تحديد وسائل وطرق تدريس الكترونيا								
لجنة متخصصة	تحديد مواقع الالكترونية ومكتبة الالكترونية ذات جودة عالية	%٩٥	%٩٥	%٩٠	%٨٥	%٨٠	%٧٥		
لجنة متخصصة	تحليل احتياجات العملية التعليمية الالكترونية							زيادة الانجاز %٣٠	توفر تطبيقات ومختبرات افتراضية لتعزيز مهارات الطلبة
لجنة متخصصة	توفير البرامج والمختبرات الافتراضية	%٩٠	%٨٠	%٧٠	%٦٠	%٥٠	%٤٠		
لجنة متخصصة	رضا الطالب							سرعة تحسين الاداء %٥٠	مراجعة وتقييم عمليات التعلم الالكتروني
لجنة متخصصة	رضا التدريسي	%٩٥	%٩٥	%٩٠	%٨٠	%٧٠	%٦٠		
لجنة متخصصة	معايير وطنية تنسجم المعايير العالمية الرصينة							زيادة الانجاز %٧٠	توفر معايير التعليم الالكتروني وجودته
قسم ضمان الجودة - الوسائط المتعددة	تحليل نتائج مخرجات التعليم الالكتروني متابعة جودة الاداء	%٩٥	%٩٥	%٩٥	%٩٠	%٨٥	%٨٠		

المجال الاستراتيجي رقم ٢: البنى التحتية

الهدف الاستراتيجي: تطوير واستثمار البنى التحتية:

المسؤول	الإجراءات	مؤشرات التتبع						مؤشر النجاح	الأهداف التكتيكية
		٥	٤	٣	٢	١	ق ح		
لجنة بإشراف الإدارة العليا	دراسة شاملة لتحديد الاحتياجات							تحسين أداء الجامعة ٤٠%	تعزيز البنى التحتية
الإدارة العليا	توفير تخصيصات مالية						ارتفاع تصنيف الجامعة ٤٠%		
قسم الأعمار والمشاريع	إيجاد فرص استثمارية						استقرار ورضا وظيفي ٥٠%		
قسم الأعمار والمشاريع	وضع خطة تنفيذ ومتابعتها	٧٠%	٦٥%	٦٠%	٥٠%	٤٥%	٤٠%	قلة الهدر باستخدام التكنولوجيا ٢٠%	
الإدارة العليا	عمل اتفاقية مع ديوان المحافظة لتوفير الدعم اللوجستي								
قسم شؤون الديوان	التحديث والتجديد المستمر للأجهزة								
قسم الإعلام	تفعيل دور الإعلام لتسليط الضوء على أهمية الجامعة وموقعها الجغرافي	٦٠%	٥٠%	٤٥%	٤٠%	٣٥%	٣٠%	زيادة العائدات المالية ٢٠%	استثمار الموقع الجغرافي المميز للجامعة
قسم العلاقات العامة والأعمار	التعاون مع القطاع الخاص							زيادة فرص الاستثمارية ١٠%	
قسم شؤون الديوان	زيادة المساحات الخضراء							زيادة تصنيف الجامعة ١٠%	
								استقطاب الكفاءات ١٠%	

قسم الاعمار والمشاريع	تهيئه المواقع المعدة للاستثمار وإيجاد فرص استثمارية							زيادة البنى التحتية ١٠%	
لجنة مختصة لدراسة احتياجات المجتمع	دراسة احتياجات المجتمع							زيادة التصنيف العالمي ٢٠% زيادة فرص التشغيل ٢٠%	توفير برامج خدمة المجتمع
الإدارة العليا	فتح مراكز متخصصة							حل مشاكل المجتمع ٢٠%	
مركز الوسائط المتعددة/ مركز الحاسبة وتكنولوجيا المعلومات	توفير خدمة التعلم عن بعد	٥٠ %	٤٠ %	٣٥ %	٣٠ %	٢٥ %	٢٠%	الارتقاء العلمي والاداري الجامعة ٣٠%	
المكاتب الاستشارية المتخصصة	تقديم الاستشارات للمؤسسات								
مركز التعليم المستمر	فتح دورات تدريبية								
الادارة العليا  لجنة متخصصة او المكتب الاستشاري	تهيئة المستلزمات الضرورية  اكمال المخاطبات الرسمية مع الوزارة  دراسة جدوى	٦٠ %	٥٠ %	٤٠ %	٣٥ %	٣٠ %	٢٠ %	تلبية متطلبات سوق العمل ٦٠%  زيادة فرص التشغيل للخريجين ٤٠%	فتح اقسام علمية تحاكي متطلبات سوق العمل

المجال الاستراتيجي رقم ٣: الرصانة العلمية والمناهج والشراكات

الهدف الاستراتيجي: نتاج علمي رصين وشراكات عالمية:

المسؤول	الإجراءات	مؤشرات التتبع						مؤشر النجاح	الأهداف التكتيكية
		٥	٤	٣	٢	١	ق ح		
قسم الشؤون العلمية	تحديد حاجات الطالب وسوق العمل والمؤسسة التعليمية							زيادة الرصانة بنسبة ٢٠%	تطوير المناهج
قسم البعثات والعلاقات	اعتماد مناهج عالمية رصينة	%٦٠	%٤٥	%٤٠	%٣٥	٣٠%	%٢٥		
قسم ضمان الجودة	موانمة المناهج الجديدة								
الإدارة العليا	توفير الأموال اللازمة لكل تعاون							تحسين المناهج ٢٠%	تهيئة مستلزمات التعاون مع الجامعات العالمية
قسم البعثات / الشؤون العلمية	فرق بحثية مشتركة							زيادة الناتج العلمي الرصين ١٠%	
قسم الشؤون العلمية/ قسم البعثات والعلاقات الثقافية/ مركز التعليم المستمر	المؤتمرات المشتركة	%٤٥	%٤٠	%٣٥	%٣٠	٢٥%	٢٠%	زيادة التصنيف العالمي ٣٠%	
قسم البعثات والعلاقات الثقافية	دورات تدريبية للملاك الأكاديمي							زيادة الزمالات الدراسية ١٥%	
قسم البعثات والعلاقات الثقافية	التوأمة للأقسام العلمية								
قسم الشؤون العلمية	تفعيل الشراكة بين المؤسسة التعليمية وسوق العمل	%٧٠	%٦٠	%٥٠	%٤٠	٣٠%	٣٠%	انخفاض البطالة ٢٠%	تفعيل الجانب التطبيقي ومحاكاة سوق العمل
قسم ضمان الجودة وقسم العلاقات الثقافية								زيادة نسب النجاح ٢٠%	

قسم الدراسات والتخطيط	زيادة نسبة ساعات العملي لاكتساب مهارة								
قسم الأعمار والمشاريع شؤون الديوان	زيادة البنى التحتية								
مركز التعليم المستمر ومركز الحاسبة /داخل العراق	تدريب التدريسيين على الجانب التطبيقي على المناهج المحدثة								
قسم العلاقات الثقافية وقسم الشؤون العلمية / خارج العراق									
شعبة العلاقات العامة والشؤون العلمية والبعثات	الشراكة مع المؤسسات العلمية ذات العلاقة							زيادة عدد البحوث بنسبة ٢٠ %	دعم الأساتذة والطلبة بالموارد المادية لغرض تحسين الأبحاث العلمية
قسم الشؤون العلمية	تسويق المنتج العلمي							زيادة عدد البحوث الرصينة بنسبة ٢٠ %	
قسم شؤون الطلبة وكلية الدراسات العليا	تفعيل التعليم الخاص								
قسم البعثات والعلاقات	فتح فروع لجامعات عالمية في العراق (برنامج حق الامتياز)	%٥٠	%٤٥	%٤٠	%٣٥	%٣٠	%٢٥		
قسم الشؤون العلمية	إعادة العمل بالمشاريع الريادية								
مكتب المساعد العلمي	استثمار النشاطات لزيادة الموارد المادية								
قسم الشؤون العلمية	اعتماد معايير التصنيفات العالمية							زيادة النشر العلمي ٢٠ %	حصول المجلات العلمية للجامعة على
تشكيل لجنة	تحديد جهة خاصة لتطبيق المعايير	%٦٠	%٤٥	%٣٥	%٣٠	%٢٥	٢٠ %	ارتفاع التصنيف العالمي	

الإدارة العليا	توفير الدعم المادي							٢٠% زيادة الإيرادات للمجلات ٥٠%	الاعتمادات الدولية مثل ثومسن رويتر وسكوبس
الإدارة العليا	توفير بنى تحتية							تعظيم الموارد المالية ٢٠%	زيادة تنافسية الجامعة بالدراسة المساندة والتعليم الحكومي الصباحي الخاص مع الجامعات الأهلية
مجلس جامعة	تشجيع العمادات لفتح دراسات مساندة وموازية	٨٠%	٧٠%	٦٠%	٥٠%	٤٥%	٤٠%	توفير فرص عمل ٥%	
قسم الشؤون الطلبة	وضع آلية قبول الأقسام							زيادة عدد الطلبة في الدراسة المساندة ١٥%	
لجنة علمية مشتركة	تحديد الأقسام المطلوبة في سوق العمل								

المجال الاستراتيجي رقم ٤ المالية

الهدف الاستراتيجي: تعظيم الموارد المالية للجامعة:

المسؤول	الإجراءات	مؤشرات التتبع						مؤشر النجاح	الأهداف التكتيكية
		٥	٤	٣	٢	1	ق ح		
مجلس الجامعة	زيادة إعداد الطلبة في التعليم المسائي والخاص (الموازي)							زيادة الموارد المالية %٥٠	تعظيم الموارد المالية (جامعة منتجة)
مركز التعليم المستمر والمكاتب الاستشارية	زيادة الدورات التدريبية والاستشارات للمؤسسات الحكومية والخاصة								
شعبة العلاقات العامة	تعزيز التعاون مع المؤسسات الحكومية والخاصة لرعاية الأنشطة	%٦٥	%٥٥	%٤٥	%٣٥	٣٠%	%٢٥		
قسم الشؤون العلمية	تسويق البحوث التطبيقية								
قسم البعثات والشؤون العلمية	إقامة مؤتمرات عالمية وإقليمية ومحلية								



المجال الاستراتيجي رقم ٥: التطوير والموارد البشرية

الهدف الاستراتيجي: تدريب وتطوير الموارد البشرية:

المسؤول	الإجراءات	مؤشرات التتبع						مؤشر النجاح	الأهداف التكتيكية
		٥	٤	٣	٢	١	ق ح		
مركز الحاسبة	تحليل الاحتياج التدريبي							زيادة الإنجاز %٥٠	إقامة الدورات والندوات والورش التدريبية
مركز الوسائط	خطة تدريب	%٩٠	%٨٥	%٨٠	%٧٥	%٧٠	%٥٠		
التعليم المستمر	تنفيذ ومتابعة								
اللجنة العليا للحوافز	ربط الحوافز بالأداء							زيادة نسبة الرضا %٥٠	التشجيع المادي والمعنوي للكادر الوظيفي
قسم الجودة	تحليل نتائج تقويم الأداء	%٩٠	%٨٠	%٧٠	%٦٥	%٦٠	%٥٠		
لجنة متخصصة	تحديد أنواع الحوافز							الالتزام بضوابط العمل بنسبة %٦٠	
اللجنة العليا للخطة	توزيع المهام على الأقسام							زيادة تنفيذ المهام %٥٠	تعزيز روح الفريق لدى منتسبي الجامعة
اللجنة العليا للحوافز	منظومة لتحفيز للعمل الجماعي	%٨٥	%٨٠	%٧٠	%٦٠	%٥٠	%٤٠	قلة الأخطاء %٥٠	
التعليم المستمر	تدريب الفريق على روح العمل المشترك								
لجنة العليا	تحليل مؤشرات الفساد الإداري والمالي							قلة اللجان التحقيقية المتعلقة بالفساد المالي والإداري بنسبة %٥٠	مكافحة الفساد المالي والإداري
قسم القانونية والرقابة الداخلية	تحديد القوانين والتعليمات	%١	%٢	%٣	%٤	%٤	%٥		

مركز التعليم المستمر – قسم القانونية والرقابة الداخلية	برامج توعيه وتثقيف							٣٠%	
مركز الحاسبة الالكترونية	الحكومة الالكترونية								
قسم الشؤون العلمية	تحليل مجالات العقول المنتجة							زيادة نتائج البحوث الرصينة ٣٠%	الأخذ بالعقول المنتجة
قسم الشؤون العلمية	تحديد إحصائيات البحوث والاستشارات الرصينة	٥٠%	٤٥%	٣٥%	٣٠%	٢٥%	٢٠%	زيادة براءات الاختراع ٥٠%	
الإدارة العليا	توفير المتطلبات لهم							زيادة الاستشارات المقدمة للجهات بنسبة ٢٠%	
الوزارة / الجامعة (بعد الاستقلالية)	معايير صارمة للتوظيف والاعتماد على المهارات والشهادات العالية							زيادة تنفيذ الأهداف ٥٠%	التوظيف الأمثل للموارد البشرية
رئاسة الجامعة /اللجنة المركزية للتوظيف	التطابق بين الوظيفة والتخصص	٨٠%	٧٥%	٧٠%	٦٠%	٥٠%	٤٠%	سرعة الأداء بزيادة ٥٠%	
قسم الموارد البشرية	إعادة الهيكلة الحالية								

شعبة التوظيف والتأهيل	تحليل احتياجات السوق							قلة البطالة بنسبة %٢٥	توفير فرص توظيف للخريجين لدوائر اخرى
شعبة التوظيف والتأهيل	تحديد متطلبات التوظيف								
شعبة التوظيف والتأهيل / قسم العلاقات العامة	تنسيق فعال مع قطاع الخاص والعام	%٣٥	%٣٠	%٢٥	%٢٠	%١٥	%١٠		
مركز التعليم المستمر	خلق فرص تدريبية للخريجين								

المجال الاستراتيجي رقم ٦: خدمة المجتمع

الهدف الاستراتيجي: المساهمة الفاعلة في تقديم أفضل الخدمات وحل المشكلات للمجتمع:

المسؤول	الإجراءات	مؤشرات التتبع						مؤشر النجاح	الأهداف التكنيكية
		٥	٤	٣	٢	١	ق ح		
الإدارة العليا	توظيف المختصين بالعلاقات العامة							الارتقاء بسمعة الجامعة ٣٠%	تفعيل دور العلاقات العامة
قسم الإعلام والعلاقات العامة	تأسيس إذاعة جامعية							الحصول على فرص استثمارية ١٠%	
قسم الإعلام وا لعلاقات العامة	زيادة تبادل الزيارات الميدانية للمؤسسات							زيادة التعاون مع المؤسسات الخارجية ١٠%	
قسم الإعلام والعلاقات العامة	زيادة الاتفاقيات مع المؤسسات الأخرى							تسويق النتائج العلمية ٢٠%	
كلية الآداب	تدريب موظفي العلاقات في قسم الإعلام في كلية الآداب	٨٥%	٧٠%	٥٠%	٤٠%	٣٥%	٣٠%		
الإدارة العليا	تشجيع النشاطات الطلابية الإعلامية								
قسم الإعلام والعلاقات العامة	تفعيل شبكات التواصل الاجتماعي والفيديوهات القصيرة								
قسم الإعلام والعلاقات العامة	تفعيل وحدات العلاقات العامة بالكليات								

المجال الاستراتيجي رقم ٧: التنظيم الإداري والتشريعات

الهدف الاستراتيجي: تطوير النظم الإدارية بما يحقق معايير الجودة:

المسؤول	الإجراءات	مؤشرات التتبع						مؤشر النجاح	الأهداف التكتيكية
		٥	٤	٣	٢	١	ق ح		
الإدارة العليا	تهيئة المستلزمات الضرورية							زيادة الانجاز %٣٠	توافر المستلزمات الضرورية للعمل الالكتروني
الإدارة العليا للجامعة	التعاقد مع جهة استشارية متخصصة	٨٥ %	٧٥ %	٦٥ %	٥٥ %	٤٥ %	٣٠ %	قلة الأخطاء %٣٠	
قسم ضمان الجودة	متابعة وتقييم							زيادة الشفافية %٧٠	
مركز الحاسبة الالكترونية	وضع برامج تدريبية							الحد من تداخل الصلاحيات %٧٠	تطوير مهارات العاملين
التعليم المستمر	متابعة وتقييم العمل							تبسيط الإجراءات وسرعة الانجاز %٥٠	
المساعد الإداري		٩٠ %	٨٠ %	٧٥ %	٧٠ %	٦٥ %	٥٠ %	تشخيص الاحتياجات الفعلية %٨٠	
لجنة متخصصة	تحديد الأنظمة المطلوبة							تقليل الهدر %٦٠	الإدارة الالكترونية
لجنة فنية تخصصيه	تهيئة بنى تحتية للأنظمة	٨٥ %	٨٠ %	٧٠ %	٦٠ %	٥٠ %	٤٠ %	سرعة وتحسين الأداء %٥٠	
مركز الوسائط	تدريب على الأنظمة								
مركز الحاسبة الالكترونية	تقديم الدعم التقني المستمر								
قسم ضمان الجودة	متابعة وتقييم								

المجال الاستراتيجي رقم ٨ التخطيط

الهدف الاستراتيجي: اتباع مناهج عالمية رصينة في وضع الخطط الاستراتيجية للجامعة

المسؤول	الإجراءات	مؤشرات التتبع						مؤشر النجاح	الأهداف التكتيكية
		٥	٤	٣	٢	١	ق ح		
المساعد الإداري	تشكيل فريق عمل							رفع مستوى التصنيف بين الجامعات العربية ٦٠%	- التحديث المنهج للمساقات الدراسية
اللجان العلمية	تحديث المساقات							الوصول في تصنيف QS ضمن المراتب العشرة الأولى	- الدعم المادي والمعنوي للباحثين
ادارة الجودة لجنة متخصصة	التقييم الدوري	٩٠%	٧٥%	٦٠%	٥٠%	٤٠%	٣٠%		
قسم الدراسات والتخطيط									
الادارة العليا	وضع آلية للتحفيز والدعم								

المجال الاستراتيجي رقم ٩ الجودة والتقييم

الهدف الاستراتيجي: تطبيق أفضل معايير الجودة في كليات وأقسام الجامعة:

المسؤول	الإجراءات	مؤشرات التتبع						مؤشر النجاح	الأهداف التكتيكية
		٥	٤	٣	٢	١	ق ح		
- قسم ضمان الجودة	إتباع معايير الأيزو							تحسن أداء الجامعة ٤٠%	الاهتمام بمواصفات التوثيق
- مركز الحاسبة - كلية تكنولوجيا المعلومات	تطبيق الحوكمة الالكترونية						وضوح العمل ٥٠%		
- الإدارة العليا	توفير المستلزمات	٨٥%	٧٥%	٦٥%	٥٥%	٤٥%	الوصول في تصنيف QS ضمن المراتب العشرة الأولى		
- قسم ضمان الجودة	تدريب الملاكات المختصة بالتوثيق						دقة المعلومات ٤٠%		
- قسم ضمان الجودة	متابعة التوثيق								
- الإدارة العليا	لجنة مختصة تضع معايير واضحة للتقييم (قابلة للقياس)						تحسين أداء الجامعة ٤٠%	دراسة تطبيق التقييم الذاتي	
- الإدارة العليا	لجنة مختصة لدراسة نتائج التقييم	٨٥%	٨٠%	٦٠%	٤٠%	٣٥%	الشفافية و المصداقية ٤٠%		
- اللجنة العليا للخطة	وضع خطة تحسين								

المجال الاستراتيجي رقم ١٠: معايير الاعتماد المؤسسي الوطنية والاعتماد البرامجي التخصصية :

الهدف الاستراتيجي: استراتيجية المؤسسة التعليمية :

المسؤول	الاجراءات	مؤشر التتبع						مؤشر النجاح	الاهداف التكتيكية
		٥	٤	٣	٢	١	ق ح		
- القيادة العليا - قسم ضمان الجودة	نشر الرؤية على الموقع الالكتروني للجامعة والكلية							- مدى معرفة الافراد العاملين برؤية الجامعة %٤٠	نشر الرؤية والرسالة والاعلان عنها
- القيادة العليا - قسم ضمان الجودة	وضع لوحات تعريفية تتضمن الرؤية والرسالة والاهداف	%٩٥	%٩٠	%٨٥	%٨٠	%٧٠	%٥٠		
- القيادة العليا	تضمين الكتب الرسمية لرؤية الجامعة او الكلية								
- القيادة العليا	توفير دليل مصغر لكل عضو من اعضاء المجالس الاكاديمية توضح مسؤولياته	%٩٥	%٩٠	%٨٠	%٨٠	%٧٥	%٧٠	- توافر دليل بمسؤوليات المجالس الاكاديمية %٥٠	الحوكمة والادارة
- القيادة العليا	اصدار اوامر ادارية بحضور المعنيين من ارباب العمل في المجالس الاكاديمية							- تمثيل ارباب العمل في المجالس الاكاديمية %١٠	



<p>- القيادة العليا</p> <p>- القيادة العليا</p>	<p>تفعيل المكاتب الاستشارية في المؤسسات التعليمية والترويج عنها</p> <p>تفعيل الشراكة العلمية بين الجامعة ومؤسسات الدولة والقطاع الخاص</p>	<p>%٩٠</p>	<p>%٨٥</p>	<p>%٨٠</p>	<p>%٧٥</p>	<p>%٧٠</p>	<p>%٥٠</p>	<p>- مقدار العوائد المتحققة من عمل المكاتب الاستشارية %١٠</p> <p>- عدد البحوث المشتركة بين الجامعة ومؤسسات الدولة والقطاع الخاص %١٠</p>	<p>الموارد المادية والمادية</p>
<p>- قسم التخطيط</p>	<p>نسبة الالقاب العلمية الى مجموع الهيئة التدريسية</p>							<p>- توافر الالقاء العلمية والتخصصات %٣٠</p>	<p>اعضاء الهيئة التدريسية</p>
<p>- قسم الشؤون العلمية</p>	<p>تنوع التخصصات بما يتلائم مع متطلبات الكلية</p>							<p>- المشاركة في المؤتمرات العلمية العالمية %١٠</p>	
<p>- قسم الشؤون العلمية</p>	<p>نسبة البحوث العلمية المنشورة في المجلات العالمية الرصينة</p>	<p>%٩٥</p>	<p>%٩٥</p>	<p>%٩٠</p>	<p>%٨٥</p>	<p>%٨٠</p>	<p>%٧٥</p>	<p>- مدى توافر البيئة المناسبة لعمل الهيئة التدريسية %٥٠</p>	

- القيادة العليا	توافر مكاتب مجهزة بالإنترنت لأعضاء الهيئة التدريسية								
- قسم شؤون الطبة - قسم الدراسات العليا	عدد الخريجين قياساً بعدد الطبة المقبولين							- ارتفاع نسب النجاح للطبة %٣٠	الطبة
- القيادة العليا - قسم المشاريع والاعمار - قسم شؤون الديوان	توفير امكان مريحة وكافريات مجهزة بالأطعمة الجيدة	%٩٠	%٨٠	%٧٠	%٦٠	%٥٠	%٤٠	- ارتفاع نسب رضا الطبة %٣٠	
- قسم الشؤون العلمية	عدد البحوث المنجزة في هذا المجال ومدى استفادة سوق العمل منها							- تلبية البحوث العلمية لمتطلبات سوق العمل %١٠	البحث العلمي
- القيادة العليا - قسم الشؤون العلمية	وجود عقوبات انضباطية بحق المخالفين لهذه الاخلاقيات	%٩٠	%٨٠	%٧٠	%٦٠	%٥٠	%٤٠	- وجود معايير خاصة بأخلاقيات البحث العلمي %٣٠	

<p>- قسم التخطيط - مركز التعليم المستمر</p>	<p>عدد المستفيدين من خدمات الجامعة او الكلية</p>							<p>- تفعيل آليات التعاون مع منظمات القطاع الخاص ومؤسسات الدولة</p> <p>١٠ %</p> <p>- اقامة الندوات والحلقات النقاشية والورش التدريبية لخدمة المجتمع</p> <p>٥٠ %</p>	<p>خدمة المجتمع</p>
<p>- قسم التخطيط</p>	<p>عدد الندوات المنفذة قياساً بالمخططة</p>	<p>٩٠ %</p>	<p>٨٠ %</p>	<p>٧٠ %</p>	<p>٦٥ %</p>	<p>٦٠ %</p>	<p>٥٥ %</p>		
<p>- القسم العلمي</p>	<p>نسبة التحديث قياساً بالمنهج الاساسي والمعتمد</p>							<p>- تحديث المناهج الدراسية وفق التطورات العالمية</p> <p>٥٠ %</p> <p>- استعمال الطرائق الحديثة والتفاعلية في التدريس</p> <p>٧٠ %</p>	<p>المناهج</p>
<p>- القسم العلمي</p>	<p>عدد اللوحات التفاعلية في الجامعة او الكلية قياساً بعدد القاعات الدراسية</p>	<p>٩٥</p>	<p>٩٠</p>	<p>٩٠</p>	<p>٨٥</p>	<p>٨٠</p>	<p>٧٥</p>		

المجال الاستراتيجي رقم ١١: تطبيق معايير نموذج التميز الاوربي :

الهدف الاستراتيجي: القيادة

المسؤول	الاجراءات	مؤشر التتبع						مؤشر النجاح	الاهداف التكتيكية
		٥	٤	٣	٢	١	ق ح		
- القيادة العليا - قسم ضمان الجودة	عدد مرات تطوير الرؤية والرسالة وثقافة التميز خلال ٥ سنوات	%٩٥	%٩٠	%٨٥	%٨٠	%٧٠	%٥٠	- اهتمام الجامعة بتطوير الرؤية والرسالة وتجسيد ثقافة التميز %٣٠	تطوير الرسالة والرؤية وتجسيد ثقافة التميز
- القيادة العليا - قسم ضمان الجودة	مقدار التغيير الحاصل في الرؤية والرسالة كنسبة مئوية								
- القيادة العليا - قسم ضمان الجودة	عدد المؤشرات المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية	%٩٥	%٩٠	%٨٠	%٨٠	%٧٥	%٧٠	- مدى فهم البيئة الخارجية واحتياجات المستفيدين %٦٠	الاستراتيجيات والسياسات
- مركز الحاسبة الالكترونية - مركز الوسائط المتعددة	عدد منصات التواصل مع المستفيدين								
- مركز التعليم المستمر مركز الوسائط المتعددة	عدد الدورات المتاحة لتطوير العاملين							- تطوير معرفة العاملين وقدراتهم %٣٠	العاملون
- القيادة العليا	عدد اللقاءات بين القيادة والعاملين	%٩٠	%٨٥	%٨٠	%٧٥	%٧٠	%٥٠		

<p>- قسم البعثات والعلاقات الثقافية</p>	<p>عدد الاتفاقيات العلمية مع الجامعات الأخرى واستمراريتها</p>							<p>- حسن ادارة الشراكة مع الآخرين والموارد المادية %٥٠</p>	<p>التراكات والموارد</p>
<p>- قسم شؤون الديوان</p>	<p>عدد مرات الصيانة الدورية للمباني والممتلكات</p>	<p>%٩٥</p>	<p>%٩٥</p>	<p>%٩٠</p>	<p>%٨٥</p>	<p>%٨٠</p>	<p>%٧٥</p>		
<p>- القيادة العليا - قسم التخطيط</p>	<p>تقديم الخدمة المطلوبة بأقل كلفة</p>	<p>%٩٠</p>	<p>%٨٠</p>	<p>%٧٠</p>	<p>%٦٠</p>	<p>%٥٠</p>	<p>%٤٠</p>	<p>- تحسين العمليات والخدمات المقدمة للمستفيدين %٢٠</p>	<p>العمليات</p>
<p>- قسم التخطيط - مركز التعليم المستمر</p>	<p>عدد المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل الجامعة</p>	<p>%٩٠</p>	<p>%٨٠</p>	<p>%٧٠</p>	<p>%٦٠</p>	<p>%٥٠</p>	<p>%٤٠</p>		

								النتائج
قسم الشؤون الإدارية - القيادة العليا	نسبة التغيب عن العمل عدد مرات اشراك العاملين في اتخاذ القرار	%٩٠	%٨٠	%٧٠	%٦٠	%٥٠	%٤٠	- حسن انطباعات العاملين %٣٠
القيادة العليا - قسم ضمان الجودة - القيادة العليا	عدد مرات الشكاوى المقدمة ضد الجامعة (R) عدد اللقاءات مع المستفيدين من خدمة الجامعة	%٩٠	%٨٠	%٧٠	%٦٠	%٥٠	%٤٠	- حسن انطباعات المتعاملين %٣٠
القيادة العليا - قسم ضمان الجودة - مركز التعليم المستمر	عدد مرات المشاركة في النشاطات المجتمعية عدد الدورات المقامة في مركز التعليم المستمر لخدمة المجتمع	%٩٠	%٨٠	%٧٠	%٦٠	%٥٠	%٤٠	- حسن انطباعات المجتمع %٣٠

المجال الاستراتيجي رقم ١٢ : ادارة السلامة والصحة المهنية والبيئة والطاقة , ISO 45001, ISO 5001, ISO 14001 ( تم الاعتماد على دورة PDCM cycle Deming )

الهدف الاستراتيجي : سياق المنظمة

المسؤول	الاجراءات	مؤشر التتبع						مؤشر النجاح	الاهداف التكتيكية
		٥	٤	٣	٢	١	ق ح		
- القيادة العليا - قسم ضمان الجودة	نشر المتطلبات على تشكيلات المنظمة							مدى توافر المتطلبات التي تتبعها المنظمة فيما يخص	فهم المنظمة وسياقها
- قسم ضمان الجودة - قسم التخطيط	متابعة تطبيق هذه الاجراءات	%٩٥	%٩٠	%٨٥	%٨٠	%٧٠	%٥٠	بالسلامة المهنية واستهلاك الطاقة %٤٠	
- القيادة العليا - قسم ضمان الجودة	تضمين الكتب الرسمية لرؤية الجامعة او الكلية								
- قسم الشؤون الإدارية - قسم ضمان الجودة	وصف وظيفي واضح محدد							وضوح الادوار والمسؤوليات والصلاحيات	القيادة والالتزام
- القيادة العليا - قسم ضمان الجودة	استشارة ومشاركة الافراد العاملين	%٩٠	%٨٥	%٨٠	%٧٥	%٧٠	%٧٠	%٦٠	
- قسم ضمان الجودة - قسم التخطيط	- تحديد دقيق لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات							وجود خطة واضحة ومعلنة تتضمن اهداف الصحة والسلامة والطاقة	التخطيط
- القيادة العليا - قسم ضمان الجودة	- تحديد دقيق للأهداف المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية والطاقة	%٨٠	%٧٥	%٧٠	%٦٥	%٦٠	%٥٠	%٤٥	

الدعم	توافر الموارد اللازمة لتطبيق أنظمة الصحة والسلامة واستهلاك الطاقة	%٥٠	%٦٠	%٦٠	%٦٥	%٧٠	%٧٥	%٨٠	اختيار الأفراد العاملين الكفوعين في هذا المجال	- القيادة العليا
	%٣٠								تهيئة المعلومات والوثائق اللازمة للصحة والسلامة واستهلاك الطاقة	- قسم ضمان الجودة
العملية	تخطيط وضبط العمليات فيما يتعلق بالاستعداد والاستجابة للطوارئ	%٦٠	%٦٥	%٧٠	%٧٠	%٧٥	%٨٠	%٨٥	- تشكيل وحدات خاصة لمعالجة حالات الطوارئ	- القيادة العليا
	%٥٠								- تهيئة مستلزمات واجراءات العمل	- الأقسام الإدارية ومراكز الجامعة - الكليات
تقييم الاداء	وجود معايير واضحة للرصد والقياس والتحليل وتقييم الاداء	%٥٠	%٦٠	%٧٠	%٧٥	%٨٠	%٨٥	%٩٠	- تقييم التطابق بين الاداء الفعلي والمعايير الموضوعه	- القيادة العليا
									- اتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجة الفجوة بين الاداء الفعلي والمعايير	- قسم ضمان الجودة
التحسين	كفاءة ودقة الاجراءات التصحيحية	%٤٥	%٥٠	%٥٥	%٦٠	%٧٠	%٧٥	%٨٠	- اعتماد اسلوب المراجعة الدورية لتحديد نقاط الخلل	- القيادة العليا
										- قسم ضمان الجودة



- العيادة العليا - مركز التعليم المستمر	- عقد دورات تدريبية وورش عمل مكثفة لمعالجة الخلل									
- القيادة العليا - قسم ضمان الجودة	- تحديد المظاهر التي من الممكن ان يكون لها اثار هامة على البيئة	%٨٥	%٨٠	%٧٥	%٧٠	%٦٥	%٦٠	توافر اطار العمل وتحديد الغايات البيئية والاهداف البيئية %٥٠	السياسة البيئية	
- القيادة العليا - قسم ضمان الجودة - قسم الشؤون القانونية	- تحديد كيفية تطبيق المتطلبات القانونية على اثار المظاهر البيئية السلبية	%٨٥	%٨٠	%٧٥	%٧٠	%٦٥	%٦٠	وجود اجراءات فحص مستمرة للوقوف على المشكلات المحتملة %٥٠	الفحص والاجراء التصحيحي	
- القيادة العليا - قسم ضمان الجودة	- وضع اجراءات للمراقبة والقياس على اساس منتظم للخواص الاساسية التي يكون لها اثار بيئياً	%٨٥	%٨٠	%٧٥	%٧٠	%٦٥	%٦٠	وجود اجراءات فحص مستمرة للوقوف على المشكلات المحتملة %٥٠	الفحص والاجراء التصحيحي	
- القيادة العليا - قسم ضمان الجودة	- تقييم الاجراءات المتخذة بخصوص المتطلبات القانونية البيئية									

## ٢- نسق الغايات: الرؤية والرسالة والقيم: ١-٢ الرؤية:

"الريادة والتميز في التعليم والبحث العلمي باستخدام معرفة وشراكة مجتمعية"

### ٢-٢ الرسالة:

"الإبداع والابتكار في البحث العلمي وتطوير المعرفة وريادة الاعمال وخدمة المجتمع"

### ٢-٣ القيم:

- الريادة والابداع: نلتزم بدعم الابتكار والتحسين المستمر في التعليم والبحث العلمي.
- الجودة: نلتزم بمعايير ومتطلبات الجودة، بما يحقق الرصانة العلمية وضمان الوصول للتصنيف العالمي.
- الشفافية والنزاهة: نلتزم بالوضوح والنزاهة في العمل، بما يحقق العدالة والثقة والتقييم الموضوعي.
- روح الفريق: نلتزم بتنمية ثقافة العمل الجماعي وتعزيز روح المسؤولية المشتركة.
- رضا متلقي الخدمة: نلتزم بتقديم الأفضل، لتلبية حاجة متلقي الخدمة.
- خدمة المجتمع: نلتزم بتعزيز التفاعل مع المجتمع وتقديم أفضل الحلول.
- المواطنة: سلوك نابع من إرادة ذاتية، فهو سلوك اختياري تطوعي لا يثاب فاعله، ولا يعاقب تاركه.
- الاستدامة: القدرة على الحفاظ على نوعية الحياة التي نعيشها على المدى البعيد.
- شراكات مميزة : أنها تتمثل في كل أشكال التعاون ما بين مؤسسات أو منظمات لمدة معينة تهدف إلى تقوية فعالية المتعاملين من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.
- احترام الذات والتنوع الثقافي: نلتزم باحترام قيم المجتمع والذات المنتجة للوطن والعمل للحفاظ عليه واستمراره، كما نحترم التنوع الثقافي والتعددية واحترام الرأي الآخر

### ٢-٤ تحويل القيم إلى سلوك:

اجتمع فريق عمل الخطة على تحويل كل قيمة من القيمة المحددة إلى سلوك يمكن إتباعه، في الجدول ١٣ أدناه تم تحديد الالتزامات الفردية والالتزامات المؤسسية الخاصة بالجامعة لغرض تحويل كافة القيم إلى سلوك فعلي.

جدول (١٧) قيم الجامعة وسلوكياتها

القيم	التزامات فردية	التزامات مؤسسية
الريادة والابداع	- النشر العلمي الرصين - تحديث مستمر للمحتوى التعليمي - التطوير الذاتي الإبداعي - تقديم الأفكار الإبداعية	- تحديث مستمر للمناهج - دعم و تشجيع النشر العلمي الرصين - دعم وتشجيع المبادرات الإبداعية - تهيئة البيئة الإبداعية
الجودة	- تطبيق المعايير - التطوير الذاتي	- اختيار أفضل المعايير - منح أفضل الجوائز للمتميز في تطبيق معايير الجودة ( الأقسام والكليات)
الشفافية	- تهيئة الوثائق المطلوبة - مشاركة المعلومات والخبرات - تقبل النقد البناء	إعلان المعايير القابلة للقياس
روح الفريق	- تبادل المعلومات والخبرات - المشاركة في المعرفة	- تشكيل فرق عمل منسجمة - اعتبار العمل الجماعي كمبدأ
رضا الزبائن	المعاملة الحسنة - خدمة متميزة	- تثقيف الملاك الوظيفي على تحقيق رضا الزبون - متابعة الأداء
خدمة المجتمع	- تقديم أفضل خدمة	- تلبية احتياجات المجتمع - التواصل الفعال مع المجتمع من خلال الأقسام العلمية والمراكز البحثية
المواطنة	- الاخلاص في العمل - الانتماء العالي للجامعة	- تشجيع الاعمال المميزة - تحقيق العدالة داخل الجامعة لزيادة الانتماء
الاستدامة	- الحفاظ على ممتلكات الجامعة - العمل بجد لبناء مستقبل للأجيال القادمة	- نشر الوعي بين الافراد العاملين وايضاح مفهوم ان ممتلكات الجامعة هي ممتلكات المجتمع
شراكات مميزة	- تقديم كل ما يساهم في رفع مستوى اداء الجامعة	- اقامة شراكات مع جامعات اخرى مميزة - تهيئة المستلزمات الضرورية لهذه الشراكة
احترام الذات والتنوع الثقافي	- الحفاظ على ثقافة الاحترام المتبادل - احترام التنوع الثقافي	- نشر ثقافة احترام الذات بين المنتسبين - احترام التنوع الثقافي في الجامعة

## اللجان المشكلة

تم تشكيل اللجان المدرجة ادناه لغرض اكمال متابعة إجراءات الخطة الاستراتيجية :-

- اللجنة العليا للخطة
- لجنة تقييم الخطة
- لجنة عليا للهيكل التنظيمي والنظام الداخلي
- لجنة متخصصة لتحديد الأنظمة الإدارية الالكترونية المطلوبة
- اللجنة العليا لتحليل مؤشرات الفساد الإداري والمالي
- لجنة فنية متخصصة لتهيئة البنى التحتية للأنظمة
- لجنة بإشراف الإدارة العليا لدراسة شاملة لتحديد الاحتياجات للبنى التحتية
- لجنة متخصصة لتحليل الوظائف
- لجان مختصة لتحديد سير المعاملات
- لجنة مركزية بين الأقسام الثلاثة (الجودة والعلمية والبعثات)
- موائمة المناهج الجديدة
- لجنة علمية مشتركة لتحديد الأقسام المطلوبة في سوق العمل
- لجنة مختصة لدراسة احتياجات المجتمع
- اللجنة العليا لتحديد الحوافز

## المحور الثاني: -

### قياس المعايير والمؤشرات للخطة السابقة وتحديد الموازنة التخطيطية

قياس المعايير والمؤشرات

أولاً: - الموارد البشرية:

#### ١- التدريسيون

- ❖ نسبة التدريسيين حملة الدكتوراه (لقب أستاذ) إلى عدد التدريسيين الإجمالي ٧٠% (مؤشر ايجابي) .
- ❖ نسبة حملة الدرجات العلمية (أستاذ + أستاذ مساعد) إلى عدد التدريسيين الإجمالي ٥٠% (مؤشر ايجابي).
- ❖ نسبة حملة شهادة الدكتوراه إلى عدد التدريسيين الإجمالي ٨٠% (مؤشر ايجابي).
- ❖ مدة خدمة التدريسيين للفئة (١١-٢٠) إلى عدد التدريسيين الإجمالي ٦٠% (مؤشر ايجابي) .
- ❖ أعمار التدريسيين ضمن الفئات العمرية (٣٥-٤٤) (٤٥-٥٤) إلى عدد التدريسيين الإجمالي ٧٠% (مؤشر ايجابي).

#### ٢- الموظفون العمال

- ❖ نسبة عدد الموظفين (دبلوم عالي + بكالوريوس + دبلوم فني) إلى عدد الموظفين الإجمالي ٦٠% (مؤشر ايجابي) .
- ❖ نسبة عدد الموظفين (إعدادية + متوسطة + ابتدائية) إلى عدد الموظفين الإجمالي أكثر من ٢٠% (مؤشر سلبي).
- ❖ نسبة عدد العمال (يقرأ ويكتب) إلى عدد العمال الإجمالي ٢٠% فأكثر (مؤشر سلبي).
- ❖ نسبة عدد الموظفين من الفئة العمرية للموظفين (٣٠-٣٩) سنة إلى عدد الموظفين الإجمالي ٦٠% (مؤشر ايجابي).
- ❖ نسبة عدد الموظفين ممن لديهم خدمة ضمن الفئة (١١-٢٠) سنة إلى عدد الموظفين الإجمالي ٦٠% (مؤشر ايجابي).

ثانياً: - البنى التحتية:

#### ١- أبنية عمادات الكليات:

- ❖ نسبة توفر أبنية عمادات الكليات ٩٠% (مؤشر ايجابي) .

#### ٢- الأبنية الملحقة:

- ❖ نسبة توفر الأبنية الملحقة في كليات الجامعة ٩٠% (مؤشر ايجابي) .

#### ٣- القاعات والمراكز الملحقة:

- ❖ نسبة توفر القاعات والمراكز الملحقة في كليات الجامعة ٩٠% (مؤشر ايجابي) .

\* اطلعت اللجنة على بعض المصادر المتعلقة بالمعايير مع الخبرة المتوفرة لأعضائها وتوصلت اللجنة إلى المعايير القياسية.

#### ٤- أبنية الأقسام العلمية:

- ❖ نسبة توفر أبنية الأقسام العلمية ٩٠% (مؤشر ايجابي) .

#### ٥- الملحقات الأخرى:

- ❖ نسبة توفر الملحقات الأخرى في كليات الجامعة ٩٠% (مؤشر ايجابي) .

ثالثاً: - البحوث والمجلات العلمية والتأليف والترجمة:

- ١- نسبة عدد البحوث المنشورة إلى عدد التدريسيين ٩٠% (مؤشر ايجابي).

- ٢- نسبة عدد البحوث المنشورة في الخارج إلى عدد البحوث الإجمالي ٥٠% (مؤشر ايجابي) ٠
- ٣- نسبة عدد الكتب المؤلفة والمترجمة إلى عدد التدريسيين الإجمالي ١٠% فأكثر (مؤشر ايجابي) ٠
- ٤- نسبة عدد الكليات التي تصدر مجلة علمية إلى عدد كليات الجامعة ٩٠% (مؤشر ايجابي).

#### رابعاً: - الهيكل التنظيمي:

يتوفر لدى رئاسة جامعة بابل وكلياتها هيكل تنظيمي، ويفضل مراجعته بهدف تطويره في ضوء الاتجاهات المستقبلية للجامعة، بحيث يتضمن كل مقومات نجاح الخارطة التنظيمية (الصلاحيات والمسؤوليات، التنسيق والاتصالات، التوصيف الوظيفي الدقيق، المركزية واللامركزية)

#### خامساً: - الطلبة:

##### أ- طلبة الدراسات الأولية الصباحية

- ١- (تدريسي - طالب) إذا كان المعيار ضمن (١٠-١) تخصصات طبية و(٢٠-١) تخصصات علمية و(١-٣٠) تخصصات إنسانية (مؤشر ايجابي) ٠
- ٢- أعداد الطلبة لكل قاعة تدريس (٣٥-١) (مؤشر ايجابي).

##### ب- طلبة الدراسات الأولية المسائية

- ١- (تدريسي - طالب) إذا كان المعيار ضمن (١٠-١) تخصصات طبية و(٢٠-١) تخصصات علمية و(١-٣٠) تخصصات إنسانية (مؤشر ايجابي) ٠
- ٢- أعداد الطلبة لكل قاعة تدريس (٣٥-١) (مؤشر ايجابي).

##### ٥- طلبة الدراسات العليا

- ١- الطلبة المقبولين فعلاً إلى أعداد الطلبة المخطط لهم (١٠-١٠) (مؤشر ايجابي) .
- ٢- (تدريسي - طالب) (٧-١) (مؤشر ايجابي)

#### سادساً: - خدمة المجتمع / آليات التعاون مع المجتمع:

- ١- نسبة التدريسيين الذين شاركوا بفعالية في خدمة المجتمع إلى عدد التدريسيين الإجمالي (٨٠%) (مؤشر ايجابي).
- ٢- نسبة نشاطات كليات الجامعة في خدمة المجتمع ١٠٠% (مؤشر ايجابي).

#### سابعاً: - التعليم والتدريب المستمر:

- ١- نسبة عدد المشاركين في الدورات التدريبية من التدريسيين إلى مجموع عددهم الإجمالي في كليات الجامعة ٣٠% (مؤشر ايجابي).
- ٢- نسبة عدد المشاركين في الدورات التدريبية من الموظفين إلى نسبة العدد الإجمالي للموظفين في كليات الجامعة ٣٠% (مؤشر ايجابي) ٠
- ٣- نسبة عدد المشاركين في ورش العمل من التدريسيين في الجامعة إلى عددهم الإجمالي في كليات الجامعة ٢٥% (مؤشر ايجابي).
- ٤- نسبة عدد المشاركين في ورش العمل من الموظفين في الجامعة إلى مجموع الموظفين الإجمالي ٢٥% (مؤشر ايجابي).
- ٥- نسبة عدد المشاركين في الدورات التدريبية خارج الجامعة من التدريسيين إلى عددهم التدريسيين الإجمالي ٢٠% (مؤشر ايجابي).
- ٦- نسبة عدد المشاركين في الدورات التدريبية خارج الجامعة من الموظفين إلى عددهم الإجمالي في كليات الجامعة ٢٠% (مؤشر ايجابي).
- ٧- عدد الدورات المقامة في الجامعة (التعليم المستمر) إلى عدد الدورات المخططة ١٠٠% (مؤشر ايجابي).

- ١- عدد الكتب الإجمالي إلى عدد الطلبة الإجمالي (كتاب - طالب) (١-٦) (مؤشر ايجابي).
- ٢- عدد الطلبة الإجمالي إلى عدد عناوين الكتب المتوفرة (طالب-عنوان) (٣-١) (مؤشر ايجابي).
- ٣- عدد طلبة الدراسات العليا إلى عدد الدوريات والمجلات العلمية المتوفرة (طالب- دورية) (١٠-١) (مؤشر ايجابي).
- ٤- عدد طلبة الدراسات العليا إلى عدد الرسائل والاطاريح الجامعية (طالب - رسالة) (١٠-١) (مؤشر ايجابي).
- ٥- عدد الطلبة من رواد المكتبة إلى العدد الإجمالي للطلبة في الجامعة (١٠-٣) (مؤشر ايجابي).
- ٦- عدد الطلبة الإجمالي إلى عدد الكتب المعارة (طالب- كتاب معار) (٣-١) (مؤشر ايجابي).
- ٧- عدد الموظفين من ذوي الاختصاص في المكتبات إلى الإجمالي الموظفين في مكتبات كليات الجامعة (٦-١) (مؤشر ايجابي).
- ٨- عدد مستخدمي المكتبة الافتراضية إلى مجموع التدريسيين وطلبة الدراسات العليا (١-١) (مؤشر ايجابي).

#### تاسعاً: - التدريس والمناهج التعليمية

- ١- نسبة استخدام استراتيجيات التدريس المعاصرة إلى العدد الكلي للتدريسيين ٧٠% (مؤشر ايجابي).
- ٢- عدد المقررات الدراسية أسبوعياً إلى عدد الساعات المعتمدة في القسم العلمي الواحد (مقرر- ساعة) ٣٣% (مؤشر ايجابي).

#### تشخيص الواقع الحالي للجامعة لتحديد الفجوة

##### تمهيد

انطلاقاً من أهمية المعايير الكمية التي تقيس أداء الجامعة على وفق لأكثر من معيار والهدف من ذلك هو تحديد الفجوة بين المعيار والمتحقق فعلاً، إن إيجاد واستخدام المعايير أصبح في جميع حقول العلم والمعرفة حقيقة ملموسة لتحقيق الكفاءة المطلوبة ومن ثم تقليل الفجوة، لذلك فإن استخدام المعايير العلمية الصحيحة أصبح كفيلاً بتحقيق نتائج فاعلة

إن المعيار المستهدف في هذه الخطة هو مقارنة المعيار القياسي معالم تحقق فعلاً لتحديد الفجوة للأهداف المخططة التي تضمنتها الخطة الإستراتيجية للجامعة.

١- التدريسيين.

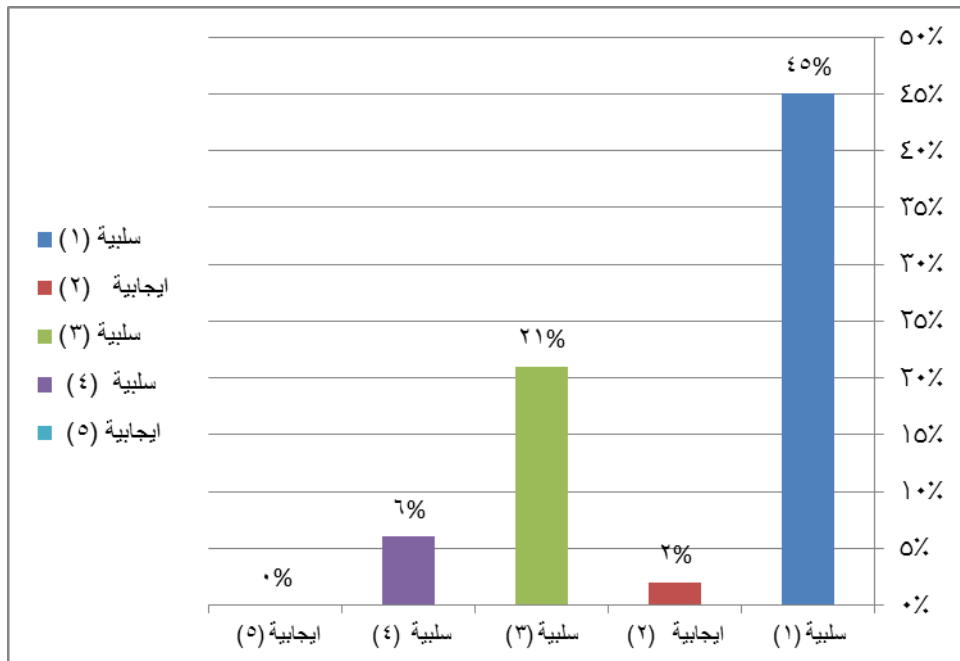
في ضوء البيانات والمعلومات التي توفرت للجنة حول أعداد التدريسيين حسب (الشهادة ، الدرجة العلمية ، مدة الخدمة و الفئة العمرية) في رئاسة الجامعة وكلياتها ويمكن إدراج جدول (١) الذي يمثل مقارنة بين المعيار القياسي و المتحقق فعلاً لإيجاد الفجوة .

جدول (١): تحديد الفجوة حسب المعيار القياسي المتحقق فعلاً

ت	فقرات معيار (التدريسيين) حسب المؤشرات	المعيار القياسي	النسب المتحققة فعلاً	الفجوة	النتيجة
١	نسبة حملة الدكتوراه (لقب أستاذ) إلى عدد التدريسيين الإجمالي.	%٧٠	%25	%45	سلبية
٢	نسبة حملة الدرجات العلمية (أستاذ + أستاذ مساعد) إلى عدد التدريسيين الإجمالي.	%٥٠	%52	%2	إيجابية
٣	نسبة حملة شهادة الدكتوراه إلى عدد التدريسيين الإجمالي.	%٨٠	%59	%21	سلبية
٤	مدة خدمة التدريسيين للفئة (٢٠-١١) سنة إلى عدد التدريسيين الإجمالي.	%٦٠	%54	%6	سلبية
٥	أعمار التدريسيين ضمن الفئات العمرية (٤٤-٣٥) و (٥٤-٤٥) إلى عدد للتدريسيين الإجمالي.	%٧٠	%70	صفر	إيجابية

يظهر من الجدول أعلاه بأن نتائج فقرات التدريسيين كانت سلبية وإيجابية في مجملها كما موضح بالشكل (١)

(التدريسيون)





## ٢- الموظفون

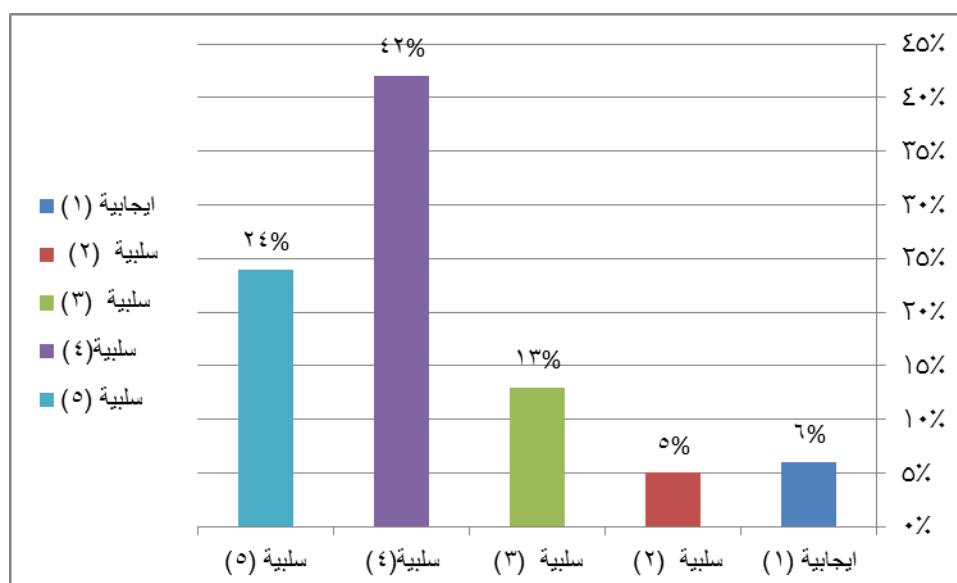
في ضوء البيانات والمعلومات التي توفرت للجنة حول (التحصيل العلمي، العنوان الوظيفي، الفئة العمرية ومدة الخدمة للموظفين) في رئاسة الجامعة وكلياتها ويمكن إدراج جدول (٢) الذي يمثل مقارنة بين المعيار القياسي والمؤشر المتحقق فعلاً لإيجاد الفجوة.

جدول (٢): تحديد الفجوة حسب المعيار القياسي والمتحقق فعلاً (الموظفين والعمال)

ت	فقرات معيار (الموظفين والعمال) حسب المؤشرات	المعيار القياسي	النسب المتحققة فعلاً	الفجوة	النتيجة
١	نسبة الموظفين (دبلوم عالي + بكالوريوس + دبلوم فني) الى عدد الموظفين الإجمالي.	%٦٠	%٦٦	%٦	إيجابية
٢	نسبة عدد الموظفين (إعدادية + متوسطة + ابتدائية) الى عدد الموظفين الإجمالي.	%٢٠	%١٥	%٥	سلبية
٣	نسبة عدد العمال (يقرا ويكتب) إلى عدد الموظفين الإجمالي.	%٢٠	%٧	%١٣	سلبية
٤	نسبة عدد الموظفين من الفئة العمرية للموظفين (٣٠-٣٩) سنة الى عدد للموظفين الإجمالي.	%٦٠	%١٨	%٤٢	سلبية
٥	نسبة عدد الموظفين ممن لديهم خدمة ضمن فئة (١١-٢٠) سنة الى عدد الموظفين الإجمالي.	%٦٠	%٣٦	%٢٤	سلبية

يظهر من الجدول أعلاه بأن النتيجة كانت سلبية وإيجابية في مجملها. كما موضح بالشكل (٢).

## (الموظفون)



شكل (٢): يوضح نسبة الفجوة لفقرات الموظفين والعمال

## ثانياً:- البنى التحتية

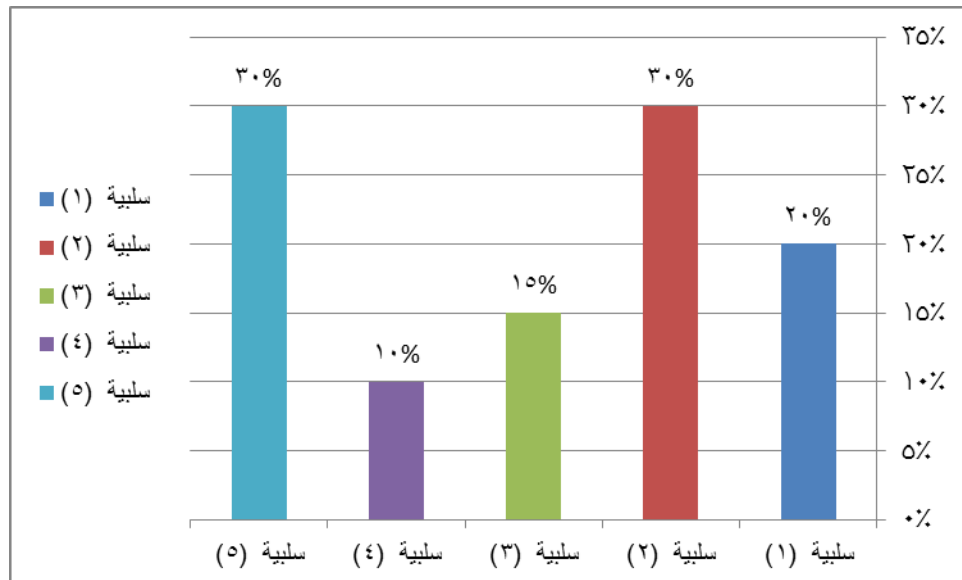
في ضوء البيانات والمعلومات التي توفرت للجنة حول البنى التحتية المتضمنة (أبنية عمادات الكليات، الأبنية الملحقة، القاعات والمراكز، أبنية الأقسام العلمية والملحقات الأخرى) كما مبين في الملحق (١) ويمكن إدراج الجدول (٣) الذي يوضح المقارنة بين المعيار القياسي والمتحقق فعلاً لإيجاد الفجوة.

الجدول (٣): تحديد الفجوة حسب المعيار والمتحقق فعلاً (البنى التحتية)

ت	فقرات معيار (البنى التحتية) حسب المؤشرات	المعيار القياسي	النسب المتحققة	الفجوة	النتيجة
١	نسبة توفر أبنية عمادات كليات الجامعة.	%٩٠	%٧٠	%٢٠	سلبية
٢	نسبة توفر الأبنية الملحقة في كليات الجامعة.	%٩٠	%٦٠	%٣٠	سلبية
٣	نسبة توفر القاعات والمراكز الملحقة في كليات الجامعة.	%٩٠	%٧٥	%١٥	سلبية
٤	نسبة توفر أبنية الأقسام العلمية في كليات الجامعة.	%٩٠	%٨٠	%١٠	سلبية
٥	نسبة توفر الملحقات الأخرى في كليات الجامعة.	%٩٠	%٦٠	%٣٠	سلبية

تبين من نتائج الجدول (٣) أن النتيجة ذات مؤشرات سلبية في مجملها. وتجدر الإشارة في هذا المجال بأن معظم الأبنية قديمة لا تواكب البيئة الأكاديمية الحالية والمستقبلية. كما موضح بالشكل (٣).

## البنى التحتية



شكل (٣): يوضح نسبة الفجوة لفقرات البنى التحتية

### ثالثاً :- البحوث والمجلات العلمية والتأليف والترجمة

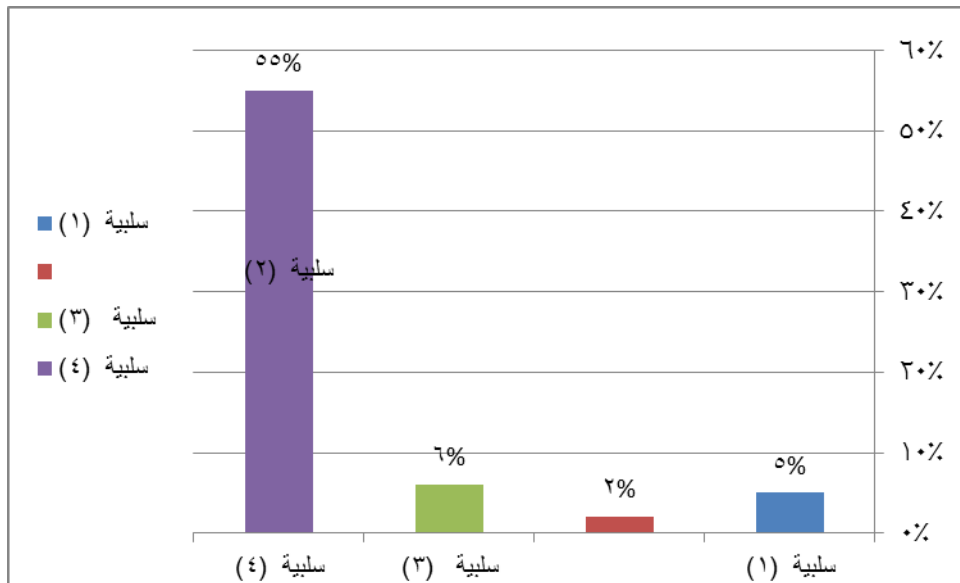
من خلال البيانات والمعلومات التي توفرت للجنة حول أعداد البحوث المنشورة داخليا وخارجيا ، (عدد المجلات العلمية وعدد الكتب المؤلفة والمترجمة) الصادرة من كليات الجامعة ويمكن إدراج جدول (٤) الذي يبين المقارنة بين المعيار القياسي والمتحقق فعلاً لإيجاد الفجوة.

جدول (٤): تحديد الفجوة حسب المعيار القياسي والمتحقق فعلاً (البحوث والمجلات العلمية والتأليف والترجمة )

ت	فقرات معيار (البحوث والمجلات العلمية) حسب المؤشرات	المعيار القياسي	النسب المتحققة فعلاً	الفجوة	النتيجة
١	نسبة عدد البحوث المنشورة إلى عدد التدريسيين.	%٩٠	%٨٥	%٥	سلبية
٢	نسبة عدد البحوث المنشورة في الخارج إلى عدد البحوث الإجمالي.	%٥٠	%٤٨	%٢	سلبية
٣	نسبة عدد الكتب المؤلفة والمترجمة إلى عدد التدريسيين الإجمالي.	%١٠	%٤	%٦	سلبية
٤	نسبة عدد الكليات التي تصدر مجلة علمية إلى عدد كليات الجامعة.	%٩٠	%٣٥	%٥٥	سلبية

يتضح من نتائج الجدول (٤) أن النتيجة ذات مؤشرات سلبية في مجملها. كما هو موضح بالشكل (٤).

### البحوث والمجلات العلمية والتأليف والترجمة



شكل (٤): يوضح نسبة الفجوة لفقرة (البحوث والمجلات العلمية والتأليف والترجمة)

يتوفر لدى رئاسة جامعة بابل وكلياتها هيكل تنظيمي، يفضل مراجعته وتطويره في ضوء الاتجاهات المستقبلية للجامعة بحيث يتضمن كل مقومات نجاح الخارطة التنظيمية (الصلاحيات والمسؤوليات - التنسيق والاتصالات - التوصيف الوظيفي الدقيق - المركزية واللامركزية الإدارية).

خامساً - الطلبة

من خلال البيانات والمعلومات التي توفرت للجنة حول أعداد الطلبة... الجداول (٧،٦،٥) والخاصة بطلبة الدراسات الأولية الصباحية، الدراسات الأولية المسائية والدراسات العليا تمثل مقارنة بين المعيار القياسي والمتحقق فعلاً لإيجاد الفجوة.

١- طلبة الدراسات الأولية الصباحية

جدول (٥): تحديد الفجوة حسب المعيار والمتحقق فعلاً (طلبة الدراسات الأولية الصباحية)

ت	فقرات معيار (الطلبة الصباحي) حسب المؤشرات	المعيار القياسي	النسب المتحققة فعلاً	الفجوة	النتيجة
أ-	(تدريسي - طالب) التخصصات الطبية.	(١٠ - ١)	(١٠ - ١)	صفر	إيجابية
ب-	(تدريسي - طالب) التخصصات العلمية.	(٢٠ - ١)	(٢٠ - ١)	صفر	إيجابية
ج-	(تدريسي - طالب) التخصصات الإنسانية.	(٣٠ - ١)	(٣٠ - ١)	صفر	إيجابية
٢	أعداد الطلبة إلى قاعة التدريس	(٣٥ - ١)	(٣٥ - ١)	صفر	إيجابية

أتضح من الجدول أعلاه بأن النتائج كانت إيجابية في مجملها من وجهة نظر العملية التعليم

١- طلبة الدراسات الأولية المسائية

جدول (٦): تحديد الفجوة حسب المعيار والمتحقق فعلاً (طلبة الدراسات الأولية المسائية)

ت	فقرات معيار (الطلبة المسائي) حسب المؤشرات	المعيار القياسي	المتحقق فعلاً	الفجوة	النتيجة
أ-	(تدريسي - طالب) التخصصات طبية.	(١٠ - ١)	(١٠ - ١)	صفر	إيجابية
ب-	(تدريسي - طالب) التخصصات العلمية.	(٢٠ - ١)	(٢٠ - ١)	صفر	إيجابية
ج-	(تدريسي - طالب) التخصصات الإنسانية.	(٣٠ - ١)	(٣٠ - ١)	صفر	إيجابية
٢	أعداد الطلبة إلى قاعة التدريس.	(٣٥ - ١)	(٣٥ - ١)	صفر	إيجابية

أتضح من الجدول أعلاه بأن النتائج كانت إيجابية في مجملها من وجهة نظر العملية التعليم

١- طلبة الدراسات العليا

ت	فقرات معيار (طلبة الدراسات العليا) حسب المؤشرات	المعيار القياسي	المتحقق فعلاً	الفجوة	النتيجة
1	عدد الطلبة المقبولين إلى أعداد الطلبة المخطط لهم.	(١٠-١٠)	(١٠-١٣)	٣	إيجابية
2	(تدريسي - طالب).	(٧-١)	(٧-١)	صفر	إيجابية

جدول (٧) اتضح من الجدول اعلاه ان العيول بالدراسات العليا كان كما مخطط له في حين إن مؤتسر (تدريسي-طالب) كان ايجابية من وجهة نظر العملية التعليمية.

سادسا: -خدمة المجتمع / آليات التعاون مع المجتمع:

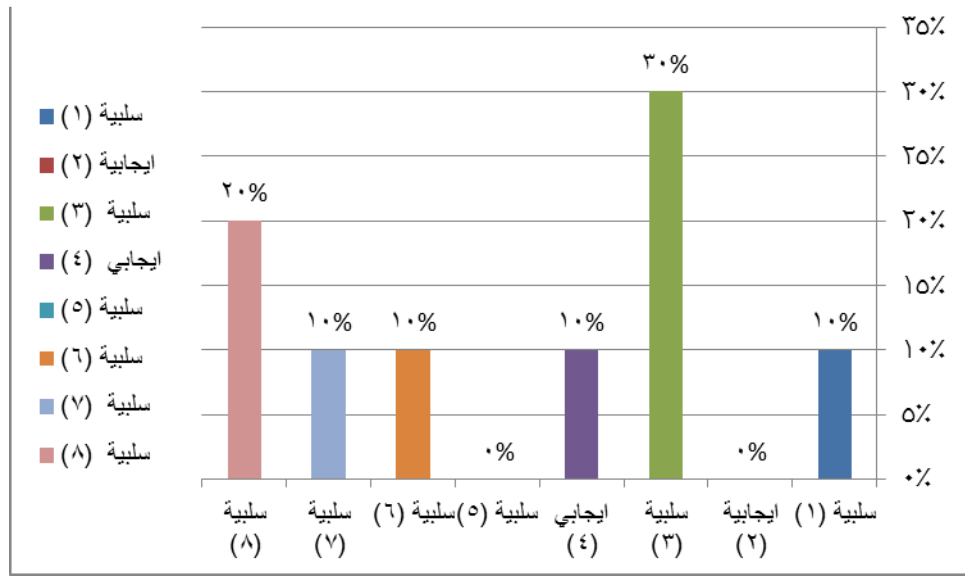
في ضوء البيانات والمعلومات التي توفرت للجنة حول خدمة المجتمع/آليات التعاون مع المجتمع يمكن إدراج الجدول (٨) الذي يمثل مقارنة بين المعيار القياسي والمتحقق فعلاً لإيجاد الفجوة.

جدول (٨): تحديد الفجوة حسب المعيار والمتحقق فعلاً [خدمة المجتمع / آليات التعاون مع المجتمع]

ت	فقرات معيار (خدمة المجتمع) حسب المؤشرات	المعيار القياسي	النسب المتحققة فعلاً	الفجوة	النتيجة
١	نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين شاركوا بفعالية في خدمة المجتمع إلى عدد هيئة التدريس الإجمالي.	%٨٠	%٧٠	%١٠	سلبية
٢	نسبة نشاطات كليات الجامعة في خدمة المجتمع.				
أ-	محور النشاطات في مجال العلوم الإدارية والاقتصادية والمحاسبية.	%١٠٠	%١٠٠	%٠	ايجابية
ب-	محور النشاطات في مجال العلوم القانونية والتشريعية.	%١٠٠	%٧٠	%٣٠	سلبية
ج-	محور النشاطات الطبية وصحة المجتمع.	%١٠٠	%٩٠	%١٠	ايجابي
د-	محور النشاطات العلوم الصرفة.	%١٠٠	%١٠٠	%٠	سلبية
هـ-	محور أنشطة العلوم الإنسانية.	%١٠٠	%٩٠	%١٠	سلبية
و-	محور النشاطات الفنية والرياضية.	%١٠٠	%٩٠	%١٠	سلبية
ز-	محور العلوم الهندسية.	%١٠٠	%٨٠	%٢٠	سلبية

الجدول رقم (٨). أن النتيجة كانت سلبية وايجابية وكما موضح بالشكل (٨).

(آليات التعاون مع المجتمع)



شكل (٨): يوضح نسبة الفجوة في خدمة المجتمع (آليات التعاون مع المجتمع)

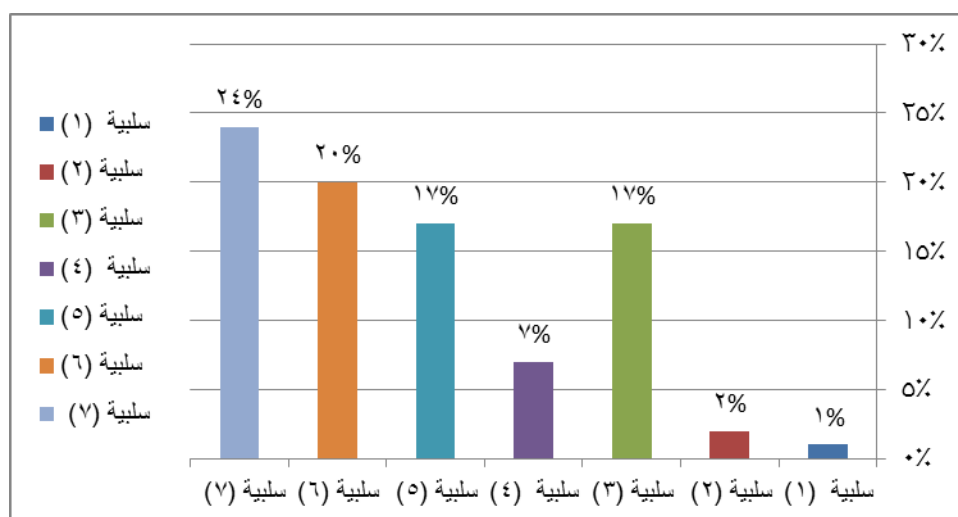
#### سابعا: التعليم والتدريب المستمر:

في ضوء البيانات والمعلومات التي توفرت للجنة حول التعليم والتدريب المستمر ويمكن إدراج الجدول (٩) الذي يمثل مقارنة بين المعيار القياسي والمؤشر لإيجاد الفجوة.

جدول (٩): تحديد الفجوة حسب المعيار والمتحقق فعلاً (التعليم والتدريب المستمر)

ت	فقرات معيار (التعليم والتدريب المستمر) حسب المؤشرات	المعيار القياسي	النسبة المتحققة فعلاً	الفجوة	النتيجة
١	نسبة عدد المشاركين في الدورات التدريبية من أعضاء هيئة التدريس إلى مجموع عددهم الإجمالي في كليات الجامعة.	٣٠%	٢٩%	١%	سلبية
٢	نسبة عدد المشاركين في الدورات التدريبية من الموظفين إلى نسبة العدد الإجمالي للموظفين في كليات الجامعة.	٣٠%	٢٨%	٢%	سلبية
٣	نسبة عدد المشاركين في ورش العمل من التدريسيين إلى مجموع أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة.	٢٥%	٨%	١٧%	سلبية
٤	نسبة عدد المشاركين في ورش العمل من الموظفين في الجامعة إلى مجموع الموظفين في كليات الجامعة.	٢٥%	١٨%	٧%	سلبية
٥	نسبة عدد المشاركين في الدورات التدريبية خارج الجامعة من التدريسيين إلى عدد التدريسيين الإجمالي.	٢٠%	٣%	١٧%	سلبية
٦	نسبة عدد المشاركين في الدورات التدريبية خارج الجامعة من الموظفين إلى العدد الإجمالي للموظفين في كليات الجامعة.	٢٠%	٠%	٢٠%	سلبية
٧	نسبة عدد الدورات المقامة في الجامعة (التعليم المستمر) إلى عدد الدورات المخططة.	١٠٠%	٧٦%	٢٤%	سلبية

أتضح من الجدول (٩) أن النتيجة كانت سلبية في مجملها.



شكل (٩): يوضح نسبة الفجوة في التعليم والتدريب المستمر

## ثامنا: - المكتبة العلمية والمعلوماتية

في ضوء البيانات والمعلومات التي توفرت للجنة حول المكتبة العلمية والمعلوماتية ويمكن إدراج جدول (١٠) الذي يمثل مقارنة بين المعيار القياسي والمتحقق فعلاً لإيجاد الفجوة.

جدول (١٠): تحديد الفجوة حسب المعيار والمتحقق فعلاً (المكتبة العلمية والمعلوماتية)

ت	فقرات معيار (المكتبة العلمية والمعلوماتية) حسب المؤشرات	المعيار القياسي	النسبة المتحققة فعلاً	الفجوة	النتيجة
١	عدد الكتب الإجمالي إلى عدد الطلبة الإجمالي (كتاب- طالب).	(١-٦)	(١-٦)	%٠	إيجابية
٢	عدد الطلبة الإجمالي إلى عدد عناوين الكتب المتوفرة (طالب -عنوان).	(٣-١)	(٣-١)	%٠	إيجابية
٣	عدد طلبية الدراسات العليا إلى عدد الدوريات والمجلات العلمية المتوفرة (طالب - دورية).	(١٠-١)	(١٠-١)	%٠	إيجابية
٤	عدد طلبية الدراسات العليا إلى عدد الرسائل الاطاريح الجامعية (طالب- رسالة).	(١٠-١)	(١٠-١)	%٠	إيجابية
٥	عدد الطلبة من رواد المكتبة إلى العدد الإجمالي للطلبة بالجامعة.	(١٠-٣)	(١٠-٣)	%٠	إيجابية
٦	عدد الطلبة الإجمالي إلى عدد الكتب المعارة (طالب-كتاب معار).	(٣-١)	(٣-١)	%٠	إيجابية
٧	عدد الموظفين ذوي الاختصاص في المكتبات إلى إجمالي الموظفين في مكتبات كليات الجامعة.	(١٠-٦)	(١٠-٦)	%٠	إيجابية
٨	عدد مستخدمي المكتبة الافتراضية إلى مجموع التدريسيين وطلبة الدراسات العليا.	(١-١)	(١-١)	%٠	إيجابية

أضح من الجدول (١٠) بأن النتيجة كانت ايجابية في مجملها

## تاسعا: - التدريس والمناهج التعليمية.

في ضوء البيانات والمعلومات التي توفرت للجنة حول التدريس والمناهج التعليمية ويمكن إدراج جدول (١١) الذي يمثل مقارنة بين المعيار القياسي والمتحقق فعلاً لإيجاد الفجوة.

الجدول (١١): تحديد الفجوة حسب المعيار والمتحقق فعلاً (التدريس والمناهج التعليمية)

النتيجة	الفجوة	النسب المتحققة فعلا	المعيار القياسي	فقرات معيار (التدريس والمناهج التعليمية) حسب المؤشرات	ت
ايجابية	%٠	%٧٠	%٧٠	استخدام استراتيجيات التدريس المعاصرة إلى العدد الكلي للتدريسيين.	١
ايجابية	%٠	%٣٣	%٣٣	عدد المقررات الدراسية أسبوعياً إلى عدد الساعات المعتمدة في كليات الجامعة. (مقرر- ساعة)	٢

تبين من الجدول (١١) بأن النتيجة كانت ايجابية في مجملها

### الموازنة التخطيطية

الموازنة التخطيطية عبارة عن تنبؤ بأرقام كمية تمثل المبالغ المخصصة لتنفيذ الموازنة اعتماداً على مبالغ سنة الأساس لعام ٢٠١٩ (١١٧٦١٣٥٤٥٠٠٠) مليار دينار، بعد استبعاد مبالغ الرواتب والأجور البالغة (١١٢١٤٠٧٣٨٠٠٠) دينار واستناداً إلى المعطيات الواردة في مضامين الخطة الإستراتيجية وتحقيقاً لأهدافها الاستراتيجية.

توصي اللجنة بزيادة سنوية لعام ٢٠٢٠ قدرها (١٠-١٥%) على الموازنة التخطيطية، ويعاد النظر في النسبة سنوياً في ضوء المستجدات المستقبلية.

في ظل الأزمة الاقتصادية الحالية وسياسة التقشف، التي تتبعها الحكومة المركزية، بسبب انخفاض أسعار النفط والحروب المفروضة على بلدنا العزيز، توصي اللجنة بضرورة إيجاد بدائل لجلب الأموال إلى الجامعة من خلال الاتصال بالجهات المانحة المحلية والعربية والعالمية، ضمن الأطر القانونية والرسمية لذلك فضلاً عن فتح المكاتب الاستشارية وإيجاد وسائل تعاون لتسويق المنتج العلمي والبحثي إلى الأسواق المحلية والعربية العالمية، لجلب الأموال إلى الجامعة وتنمية مواردها المالية، لتحقيق متطلبات إدامتها وتطورها المستمر.



## المتابعة والتقييم

بهدف إنجاز الخطة الإستراتيجية المقترحة لجامعة بابل وضمان تنفيذها بشكل جيد، ترى اللجنة تشكيل فريق عمل من ذوي الاختصاص والكفاءة، لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها، فضلا عن تقييمها بصورة دورية، لوضع الخطط البديلة عند وجود متغيرات داخلية أو خارجية فاعلة