



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ذي قار



# الخطة الاستراتيجية لجامعة ذي قار

للاعوام (2021-2026)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

التوبة - 105



كلمة السيد رئيس جامعة ذي قار :

يُعد التخطيط الاستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل تطور وتغير أنظمة التخطيط بنحو عام ويمثل قفزة نوعية في تطور نظم الإدارة ، ويتم من خلاله تحديد الأهداف الإستراتيجية طويلة الأمد وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة الأمد وتحويلها إلى سياسات وإجراءات وقواعد وبرامج وفعاليات وخطط تنفيذية بهدف استغلال الموارد الاستغلال الأمثل ، وباتت المؤسسات بمختلف أنواعها وأنشطتها تهتم بعملية التخطيط الاستراتيجي ، إذ لم تعد أساليب الإدارة التقليدية التي كانت سائدة في بدايات القرن العشرين تؤتي ثمارها لأنها لم تعد ملائمة لهذه التطورات ، هذه الحقيقة أدركتها المؤسسات حول العالم وطورت من أساليبها ومناهجها التي لم تعد تتميز بالثبات النسبي والنمطية ، فبعد أن كانت تخطط لسنوات طويلة قد تصل إلى عشرين أو خمس وعشرين سنة ، أصبحت الآن لا تستطيع التخطيط لأكثر من خمس سنوات كحد أقصى مع مراجعة دورية لخططها الموضوعية ، وتبعاً لذلك ظهرت الحاجة الملحة لان تكون الخطط مرنة وقابلة للتغيير والتطوير أينما تطلب الأمر ذلك .

علينا أن ندرك جميعاً أن النجاح الحقيقي للجامعة لا بد أن يبنى على أسس التخطيط الاستراتيجي القائم على الفهم الصحيح والتحليل الدقيق لواقع الجامعة وإمكاناتها من جانب ، والقدرة على التفكير الاستراتيجي المتعلق برسم الصورة المستقبلية للجامعة والنابعة من الإيمان بضرورة التطوير والتحسين من جانب آخر ، ومن هذا المنطلق كان الإصرار على صياغة إستراتيجية للجامعة خلال الخمس سنوات القادمة وتحديد آليات تنفيذها مع الحرص في تصميم الخطة بحيث تتماشى مع التوجهات الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

وتحدد الخطة الإستراتيجية للجامعة (2021-2026) الرؤية المستقبلية للجامعة ورسالتها والغايات النهائية والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها ، فضلاً عن ذلك ، فإنها تعكس طموح إدارة الجامعة لمستقبل أفضل يضمن لها دور الريادة في مجالات التعليم والبحوث وخدمة المجتمع .

أن الحفاظ على الوضع الحالي للجامعة دون استمرار التطوير والتحسين لم يُعد خياراً استراتيجياً مقبولاً ، بل أن قبول التحدي الاستراتيجي للوصول إلى رؤية مستقبلية أفضل في مجالات العلوم كافة ، ودعم القرار أصبح خياراً واقعياً ، ولا شك أن هذا يتطلب تكاتف الجميع .

وأخيراً فإننا نسعى إلى التطوير والتغيير للأفضل ، فالنجاح ينتظرنا بإذن الله .

أ.د. يحيى عبد الرضا عباس

رئيس جامعة ذي قار

المحتويات Contents

| الصفحة | الموضوع  |
|--------|--|
| أ - ن  | قائمة المحتويات  |
| ث - ج  | قائمة الجداول  |
| ح      | قائمة الأشكال والرسوم البيانية   |
| 1      | المقدمة  |
| 4-2    | نبذة مختصرة عن جامعة ذي قار :  |
| 5      | المحور الاول : المعايير المستخدمة لتقييم واقع جامعة ذي قار :                 |
| 15-6   | المحور الثاني : تحليل الواقع الحالي وقياس فجوة الاداء                        |
| 6      | المعيار الاول : الموارد البشرية  |
| 6      | 1. التدريسيين  |
| 7      | 2. الكوادر الداعمة   |
| 7      | المعيار الثاني : البنى التحتية   |
| 8      | المعيار الثالث : الخدمات البحثية (البحوث والمجلات العلمية والتأليف والترجمة) |
| 8      | المعيار الرابع : التنظيم الاداري (الهيكل التنظيمي)                           |
| 9      | المعيار الخامس : شؤون الطلبة   |
| 9      | 1. طلبة الدراسة الاولية الصباحية   |
| 10     | 2. طلبة الدراسة الاولية المسائية   |
| 10     | 3. طلبة الدراسات العليا  |
| 10     | المعيار السادس : خدمة المجتمع  |
| 11     | المعيار السابع : المكتبات العلمية والمعلوماتية                               |
| 12     | المعيار الثامن : التدريس والمناهج التعليمية                                  |
| 12     | المعيار التاسع : الموازنات المالية   |
| 13     | المعيار العاشر : ادارة الجودة والتطوير                                       |



|         |  |
|---------|--|
| 22-15   | المحور الثالث : رؤية تنبؤية لبعض المتغيرات المؤثرة في اداء جامعة ذي قار    |
| 15      | 1. اعداد الطلبة :  |
| 15      | أ. المقبولون الجدد   |
| 16      | ب. الطلبة المتواجدين   |
| 17      | ت. طلبة الدراسات العليا  |
| 19      | ج. الخريجون  |
| 20      | 2. التدريسيون:   |
| 21      | 3. الكوادر الداعمة:  |
| 27-23   | المحور الرابع : التحليل البيئي (SWOT) لجامعة ذي قار                        |
| 23      | - البيئة الداخلية ( Internal Environment )                                 |
| 23      | اولاً . نقاط القوة (S) (Strengths) :                                       |
| 24      | ثانياً . نقاط الضعف (Weaknesses(W) :                                       |
| 25      | - البيئة الخارجية ( External Environment )                                 |
| 25      | اولاً . الفرص (O) (Opportunities) :  |
| 25      | ثانياً . التهديدات (T) (Threats) :   |
| 38 - 28 | المحور الخامس : الخطة الاستراتيجية لجامعة ذي قار                           |
| 28      | اولاً : صياغة الرؤية والرسالة والقيم والاهداف الاستراتيجية                 |
| 28      | الرؤية الاستراتيجية لجامعة ذي قار :  |
| 28      | الرسالة الاستراتيجية لجامعة ذي قار :                                       |
| 28      | القيم الاستراتيجية لجامعة ذي قار :   |
| 29      | الاهداف الاستراتيجية لجامعة ذي قار :                                       |
| 31      | ثانياً : تطبيق الخطة الاستراتيجية وفق المعايير والاهداف والمؤشرات القياسية |
| 31      | 1. خطة الموارد البشرية   |
| 32      | 2. خطة البنى التحتية   |
| 33      | 3. خطة الخدمات البحثية   |
| 34      | 4. خطة شؤون الطلبة   |



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ذي قار



|    |  |
|----|--|
| 37 | 5. خطة تعزيز المكتبات العلمية والمعلوماتية     |
| 38 | 6. خطة تعزيز مؤشرات التدريس والمناهج التعليمية |

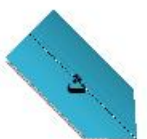


جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ذي قار



قائمة الجداول

| الرقم | العنوان   | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1     | كليات جامعة ذي قار وفقاً لسنة التأسيس   | 2      |
| 2     | المراكز والوحدات البحثية والمكاتب الاستشارية في جامعة ذي قار                                  | 3      |
| 3     | مقارنة بين المتحقق فعلاً من الكوادر التدريسية والمعياري القياسي المعتمد                       | 6      |
| 4     | مقارنة بين المتحقق فعلاً من الكوادر الداعمة والمعياري القياسي                                 | 7      |
| 5     | قياس الفجوة بين المتحقق فعلاً من الابنية والمرافق والمعياري القياسي                           | 9      |
| 6     | قياس الفجوة بين المتحقق فعلاً من الخدمات البحثية والمعياري القياسي المعتمد                    | 8      |
| 7     | قياس الفجوة بين المتحقق فعلاً من مؤشرات الطلبة في الدراسة الاولى الصباحية والمعياري القياسي   | 9      |
| 8     | قياس الفجوة بين المتحقق فعلاً من مؤشرات الطلبة في الدراسة الاولى المسائية والمعياري القياسي   | 10     |
| 9     | قياس الفجوة بين المتحقق فعلاً من مؤشرات طلبة الدراسات العليا والمعياري القياسي                | 10     |
| 10    | قياس الفجوة بين المتحقق فعلاً من مؤشرات المكتبات العلمية والمعلوماتية والمعياري القياسي       | 11     |
| 11    | قياس الفجوة بين المتحقق فعلاً من مؤشرات التدريس والمناهج التعليمية والمعياري القياسي          | 11     |
| 12    | موازنات جامعة ذي قار للمدة (2010-2017)  | 12     |
| 13    | اداء الاقسام العلمية وفقاً لمعايير التصنيف الوطني للجامعات العراقية للعام الدراسي (2015-2016) | 13     |
| 14    | نتائج اداء كليات جامعة ذي قار لسنة (2015-2016)  | 15     |
| 15    | القيم التنبؤية لاعداد الطلبة المقبولين الجدد للسنوات القادمة                                  | 16     |
| 16    | القيم التنبؤية لاعداد الطلبة المتواجدين في الكليات للسنوات القادمة                            | 17     |
| 17    | القيم التنبؤية لاعداد الطلبة المقبولين في الدراسات العليا للسنوات القادمة                     | 18     |
| 18    | القيم التنبؤية لاعداد خريجي الكليات للسنوات القادمة   | 19     |
| 19    | القيم التنبؤية لاعداد التدريسيين للسنوات القادمة  | 20     |
| 20    | القيم التنبؤية لاعداد الكوادر الداعمة للسنوات القادمة   | 21     |
| 21    | مصنوفة سوات   | 26     |
| 22    | النمو السنوي المخطط لتمكين الكوادر التدريسية  | 31     |





جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ذي قار



|    |  |    |
|----|--|----|
| 32 | النمو السنوي المخطط لتمكين الكوادر الداعمة                       | 23 |
| 32 | النمو السنوي المخطط للبنى التحتية                                | 24 |
| 33 | النمو السنوي المخطط للخدمات البحثية                              | 25 |
| 34 | النمو السنوي المخطط لمؤشرات الطلبة في الدراسة الاولية (الصباحية) | 26 |
| 35 | النمو السنوي المخطط لمؤشرات الطلبة في الدراسة الاولية (المسائية) | 27 |
| 36 | النمو السنوي المخطط لمؤشرات طلبة الدراسات العليا                 | 28 |
| 37 | النمو السنوي المخطط لمؤشرات المكتبات العلمية والمعلوماتية        | 29 |
| 38 | النمو السنوي المخطط لمؤشرات التدريس والمناهج الدراسية            | 30 |







جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ذي قار



قائمة الاشكال والرسوم

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 16     | مخطط الاتجاه العام للطلبة المقبولين الجدد       | 1     |
| 17     | مخطط الاتجاه العام للطلبة المتواجدين في الكليات | 2     |
| 18     | مخطط الاتجاه العام لطلبة الدراسات العليا        | 3     |
| 19     | مخطط الاتجاه العام لاعداد خريجي كليات الجامعة   | 4     |
| 20     | مخطط الاتجاه العام لاعداد التدريسيين            | 5     |
| 21     | مخطط الاتجاه العام للكوادر الداعمة              | 6     |



## الخطة الاستراتيجية لجامعة ذي قار للاعوام (2021-2026)

المقدمة :

في ظل الألفية الثالثة والتحولات النوعية الكبيرة التي يشهدها العالم في مختلف الميادين العلمية والتكنولوجية والمعرفية والاتصالات وغيرها، أصبح تطور الأساليب التي يتم بها التعاطي مع هذه التطورات من قبل المنظمات صفة ملازمة وضرورة حتمية لضمان البقاء والاستمرار، ولم تعد أساليب الإدارة التقليدية التي كانت سائدة في بدايات القرن العشرين توتي ثمارها لأنها لم تعد ملائمة لهذه التطورات ، هذه الحقيقة أدركتها المؤسسات حول العالم وباتت تطور من أساليبها ومناهجها التي لم تعد تتميز بالثبات النسبي والنمطية ، فبعد ان كانت تخطط لسنوات طويلة قد تصل إلى عشرين أو خمسة وعشرين سنة ، أصبحت الآن لا تستطيع التخطيط لأكثر من خمسة سنوات كحد أقصى مع مراجعة دورية لخططها الموضوعية ، ووفقاً لطبيعة عملها فقد تكون المراجعات سنوية أو نصف سنوية، أو حتى فصلية ، وتبعاً لذلك ظهرت الحاجة الملحة لان تكون الخطط مرنة وقابلة للتغيير والتطوير أينما تطلب الامر ذلك.

وبما ان الجامعات تضم في طياتها مراكز البحث العلمي والإمكانات البحثية والعلمية والعلماء القادرين على فهم واستيعاب هذه التطورات ونقلها إلى الأجيال اللاحقة ، ولأنها الأكثر تأثيراً في بنية المجتمع فقد اوضحت هي المعنية الأولى بعملية مواكبة التطورات العالمية ونقل المعرفة والتقنيات الحديثة في الوقت المناسب إلى مجتمعاتها وتوليقيها بالنحو الذي يلاءم طبيعة هذه المجتمعات ، إذ تعد الجامعات الأداة الفاعلة في تحديث المجتمع وتقديمه كونها تعمل على ضخ العلوم والمعارف فيه ، وحقن المجتمع باستمرار بأجيال متعلمة مزودة بالثقافة والمعرفة اللازمين لتسهم مواقع قيادته إلى مستويات الرقي والرفاهية ، وليكونوا حلقة الوصل بين المجتمع المحلي ومراكز إنتاج المعرفة العالمية.

وانطلاقاً من الحكمة الصينية (لو أردت ان تخطط لعام واحد فابذر الحبوب ، ولو أردت ان تخطط لعشرة أعوام فأغرس الأشجار، ولو أردت ان تخطط مدى الحياة فتم البشر) ولكون الجامعات هي من اهم مطورات البشر، صار لا بد لها من وضع الاستراتيجيات المناسبة والفاعلة لتحقيق هذا التطوير، وفي العراق خاصةً الذي شهد على مدى التاريخ الحديث أحداثاً كبيرة أثرت فيه بنحو سلبي جعلته يتراجع كثيراً عن الركب العالمي والإقليمي في مختلف قطاعات الحياة ومنها قطاع التعليم.

ولكون جامعة ذي قار لا زالت في طور التكوين والنمو وربما يكون هذا الوقت هو الأنسب للبدء بالعمل وفق خطة إستراتيجية مستقلة طموحة تليبي رغبات المجتمع .



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ذي قار



نبذة مختصرة عن جامعة ذي قار :

ميزوبوتامي (بلاد ما بين النهرين) هذه الكلمة الإغريقية التي قصدت الحضارات القاطنة في وادي الرافدين والممتدة بين دول تركيا وسوريا والعراق وانتهاءً بالخليج العربي، التي احتضنت الحضارات الأولى في التاريخ القديم مثل الحضارة السومرية والأكدية والبابلية والآشورية، وما محافظة ذي قار إلا الجزء الأهم من ميزوبوتامي لكونها حاضنة الحضارة السومرية منذ آلاف السنين قبل الميلاد، التي انطلق منها الحرف المسماري الأول ليعلم البشرية لاحقاً مختلف العلوم والمعارف، فكانت حضارة لكش واور واريديو ولارسا وسنكرة والعبيد واوما.

من أور انطلقت قيثارة الموسيقى شولكي لتعزف اللحن الأول في تاريخ البشرية، وحفرت فيها أول قناة أروائية عرفها البشر هي نهر الغراف في عهد الحاكم السومري انتيما، فكانت المهد الأسبق للعلوم والثقافة والفنون، وتشير النصوص إلى ان المدارس في سومر هي أقدم المراكز التعليمية في العالم التي كانت تسمى في حينها (بيت الألواح).

وتناغماً مع هذا العمق التاريخي كان لابد لهذه المحافظة من جامعة خاصة بها تسهم في تنمية مجتمعه ورفده بالمعرفة والكفاءات المتميزة لتحقيق تقدمه ورفاهيته، فكانت هذه المدينة على موعد في الثلاثين من كانون الثاني عام (2000) لتأسيس جامعة ذي قار في مدينة ابي الانبياء ابراهيم (عليه السلام).

تتكون جامعة ذي قار من (20) كلية ، تستقبل منخرجات وزارة التربية من خريجي الدراسة الإعدادية بفروعها (إحيائي/ تطبيقي/ أدبي) ، وكما مبين في الجدول (1) أدناه:

الجدول ( 1 ) كليات جامعة ذي قار وفقاً لسنة التأسيس

| ت | اسم الكلية                         | التأسيس | أقسام الكلية  |
|---|------------------------------------|---------|---|
| 1 | كلية التربية للعلوم الإنسانية      | 1993    | التاريخ/ اللغة العربية/ اللغة الانكليزية/ الجغرافية/ العلوم التربوية والنفسية |
| 2 | كلية التربية للعلوم الصرفة         | 1993    | علوم الحياة/ علوم الحاسوب/ الرياضيات/ الفيزياء                                |
| 3 | كلية الآداب                        | 1999    | التاريخ/ اللغة العربية/ اللغة الانكليزية/ الجغرافية/ الاجتماع                 |
| 4 | كلية العلوم                        | 2000    | الفيزياء/ الكيمياء/ علوم الحياة/ التحليلات المرضية/ الحيلوجيا التطبيقية       |
| 5 | كلية الطب                          | 2002    | فروع عدة  |
| 6 | كلية الهندسة                       | 2004    | المدني/ الكهربائية والالكترونية/ النفط والغاز/ الميكانيك/ الطب الحيوي         |
| 7 | كلية القانون                       | 2005    | فرعين   |
| 8 | كلية الزراعة والأهوار              | 2007    | الإنتاج النباتي/ الإنتاج الحيواني/ المحاصيل الحقلية                           |
| 9 | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة | 2008    | عام   |



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ذي قار



| فروع عدة  | 2008 | كلية التمريض                 | 10 |
|---|------|------------------------------|----|
| الحاسوب/ الرياضيات  | 2008 | كلية علوم الحاسوب والرياضيات | 11 |
| العلوم المالية والمصرفية/ الاقتصاد/ إدارة الأعمال / المحاسبة  | 2012 | كلية الإدارة والاقتصاد       | 12 |
| فروع عدة  | 2012 | كلية الصيدلة                 | 13 |
| الصحافة المكتوبة/ الصحافة والإعلام الرقمي/ الإذاعة والتلفزيون | 2013 | كلية الإعلام                 | 14 |
| علوم القرآن والتربية الإسلامية/ رياض الأطفال/ علوم الحياة     | 2014 | كلية التربية للبنات          | 15 |
| فروع عدة  | 2014 | كلية الطب البيطري            | 16 |
| الآثار والحضارة القديمة/ الآثار والحضارة الإسلامية            | 2015 | كلية الآثار                  | 17 |
| الشرعية/ علوم القرآن  | 2015 | كلية العلوم الإسلامية        | 18 |
| فروع عدة  | 2016 | كلية طب الأسنان              | 19 |
| تربية خاصة/ معلم الصفوف الأولى                                | 2017 | كلية التربية الأساسية        | 20 |

بلغ العدد الكلي لطلبة الدراسة الأولية فيها نحو (21094) طالب وطالبة في الدراستين الصباحية والمسائية ، موزعين على (81) قسماً وفرعاً علمياً احتضن أكثر من (1000) تدريسي بألقاب واختصاصات علمية مختلفة.

اما عدد طلبة الدراسات العليا في مراحل الدكتوراه والماجستير والدبلوم العالي، فقد بلغ نحو (968) طالب وطالبة ، وُزِعوا على (39) قسم علمي في تخصصات علمية وإنسانية مختلفة.

في جامعة ذي قار مراكز ووحدات بحثية واستشارية عدة بعضها يرتبط إدارياً بمكتب رئيس الجامعة مثل مركز أبحاث الأهوار ومركز الحاسبة الالكترونية ، والبعض الآخر يرتبط بمكتب مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية مثل مركز التطوير والتعليم المستمر والمتبقي منها يرتبط بالكليات وفق الاختصاص ، اذ انجزت هذه المراكز الكثير من البحوث والدراسات ، الدورات التدريبية ، الندوات وورش العمل ، يوضح الجدول ( 2 ) هذه المراكز والوحدات:

الجدول (2) المراكز والوحدات البحثية والمكاتب الاستشارية في جامعة ذي قار

| المراكز البحثية                             | المكاتب الاستشارية                    | الوحدات البحثية          |
|---|---------------------------------------|--------------------------|
| 1. مركز أبحاث الأهوار                       | 1. المكتب الاستشاري الهندسي.          | 1. وحدة التلوث الإشعاعي. |
| 2. مركز الحاسبة الالكترونية                 | 2. المكتب الاستشاري متعدد الاختصاصات. |                          |
| 3. مركز التطوير والتعليم المستمر            | 3. المكتب الاستشاري الزراعي.          |                          |
| 4. مركز ذي قار للدراسات التاريخية والآثارية |                                       |                          |



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ذي قار



كما ضمت الجامعة العديد من المرافق المهمة الاخرى التي ساهمت في توفير بيئة علمية وبحثية وخدمية للطلبة، من اهمها (المكتبة المركزية) التي ضمت الالاف من الكتب والرسائل والاطاريج الجامعية والدوريات العلمية ، وهي تقدم خدماتها للطلبة والباحثين من داخل الجامعة وخارجها ، ومن هذه المرافق ايضاً مديرية الاقسام الداخلية التي تضم (6) بنايات كبيرة استوعبت اكثر من (2000) طالب وطالبة، تميزت بتقديم افضل وسائل الراحة للطلبة والعناية بمتطلباتهم وتوفير الخدمات المختلفة لهم، وانبرى كذلك المركز الصحي الجامعي بملاكاته الصحية والادارية المتمرسه بتقديم افضل الخدمات الصحية للطلبة والمنتسبين.

لم يقتصر دور جامعة ذي قار على العمل الاكاديمي داخل اروقة الجامعة بل اخذت على عاتقها ممارسة الدور الفاعل والمؤثر في المجتمع عبر مختلف النشاطات العلمية والثقافية والفنية بملاكاتها العلمية الكفوءة وخبراتها الطويلة، فقد سجلت حضوراً فاعلاً و متميزاً في اغلب الانشطة والفعاليات مع الدوائر والمؤسسات الحكومية والاهلية وفي مختلف القطاعات التي لامست واقع المجتمع والنهوض بمتطلباته.

وساهمت جامعة ذي قار برفد دوائر المحافظة بالكثير من الكفاءات العلمية من حملة الشهادات الاولية والعليا وبالاختصاصات المختلفة، جاء ذلك من خلال العمل الدؤوب لمجلس الجامعة في متابعته للمسيرة العلمية على وفق الخطط الاستراتيجية المعدة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ابتداءً من تأسيس المدن الجامعية وصولاً الى الاعتمادية الدولية.

سخرت جامعة ذي قار كل امكاناتها العلمية في مجال الدراسات الاولية والدراسات العليا والابتعاث الخارجي والحراك البحثي والنشر والتأليف والتعليم المستمر، كي تسجل حضوراً مؤثراً بين الجامعات العراقية والدولية في تصانيف علمية عالمية ومستوعبات وجدت ضالتها في عقول همها البحث العلمي لأساتذة اكفاء واصلوا الليل بالنهار من اجل رفعة جامعتهم، كما حققت جامعة ذي قار شراكات علمية في مجال الابتعاث والتعاون العلمي عبر الاتفاقيات ومذكرات التفاهم.

لا توجد في جامعة ذي قار استراتيجية عمل واضحة المعالم ، بل كانت دائماً جزءاً من استراتيجية المحافظة ، وحتان الوقت لبدء العمل وفق خطة استراتيجية تلبي طموحات المجتمع والجامعة بالريادة والرصانة في مناهج البحث العلمي ودعم الخطط التنموية وتحقيق المعايير الدولية .



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ذي قار



المحور الاول : المعايير المستخدمة لتقييم واقع جامعة ذي قار :

يتم سنوياً ومن خلال مجلس الجامعة واللجنة المركزية في الجامعة بأجراء التقييم الذاتي من خلال المعايير المتبعة من قبل المؤسسة التعليمية والتي تعتبر محكمات دولية للتقييم والجودة وهي كالتالي:

| رقم المعيار    | عنوان المعيار  |
|----------------|--|
| المعيار الاول  | الموارد البشرية  |
| المعيار الثاني | البنى التحتية  |
| المعيار الثالث | الخدمات البحثية(البحوث والمجلات العلمية والتأليف والترجمة) |
| المعيار الرابع | التنظيم الاداري (الهيكل التنظيمي)                          |
| المعيار الخامس | شؤون الطلبة  |
| المعيار السادس | خدمة المجتمع   |
| المعيار السابع | المكتبة العلمية والمعلوماتية                               |
| المعيار الثامن | التدريس والمناهج التعليمية                                 |
| المعيار التاسع | الموازنات المالية  |
| المعيار العاشر | أدارة الجودة والتطوير                                      |



## المحور الثاني : تحليل الواقع الحالي وقياس فجوة الاداء

تحليل اداء المؤسسة هو جهد نظامي لوضع المعايير الكمية القياسية التي تقيس الانجاز في ضوء الاهداف التنظيمية ، ومقارنة المتحقق او الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل لقياس الفجوة واتخاذ الفعل الاداري المطلوب للتأكد من ان كل الموارد قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لانجاز الاهداف الاستراتيجية .

### المعيار الاول : الموارد البشرية

ان الموارد البشرية هي قاطرة النمو والتنمية في جميع النظم ، وهي القادرة على ترشيد استخدام الثروات واعمار الارض على الوجه الاكمل الذي يكفل للبشرية عيشة هانئة ينعم فيها الجميع بالامن والاستقرار ، وسوف يتم تناول الموارد البشرية في جامعة ذي قار وفق الاتي :

#### 1. التدريسيون :

تعد الهيئة التدريسية احدى اهم الركائز الاساسية التي تقوم عليها جامعة ذي قار ، يوضح الجدول (3) مقارنة بين المتحقق فعلاً من الكوادر التدريسية والمعيار القياسي المعتمد .

جدول ( 3 ) مقارنة بين المتحقق فعلاً من الكوادر التدريسية والمعيار القياسي المعتمد

| ت | الفقرة   | المتحقق من الكادر التدريسي (%) | المعيار % | الفجوة % | التقييم |
|---|--|--------------------------------|-----------|----------|---------|
| 1 | نسبة حملة لقب (استاذ) / عدد التدريسيين               | 13.18                          | 30.0      | (16.82)  | سلي     |
| 2 | نسبة حملة لقب (استاذ + استاذ مساعد) / عدد التدريسيين | 40.65                          | 70.0      | (29.35)  | سلي     |
| 3 | نسبة حملة الدكتوراه                                  | 52.32                          | 80.0      | (27.68)  | سلي     |
| 4 | نسبة التدريسيين ضمن فئة الخدمة (11-20) سنة           | 65.08                          | 60.0      | 5.08     | ايجابي  |
| 5 | نسبة التدريسيين ضمن الفئة العمرية (35-54) سنة        | 80.47                          | 70.0      | 10.47    | ايجابي  |

ملاحظة : القيم بين الاقواس تعني سالبة

يتبين من الجدول اعلاه ان ( 60 % ) من فقرات تقييم معيار الكادر التدريسي كانت سلبية .

2. الكوادر الداعمة :

مما لاشك فيه ان للكوادر الداعمة (الاداريون ، الفنيون والخدمات ) الاثر البالغ في عملية نمو الجامعة وتطورها ،  
يوضح الجدول ( 4 ) مقارنة بين المتحقق فعلاً من الكوادر الداعمة والمعيار القياسي المعتمد .

جدول ( 4 ) مقارنة بين المتحقق فعلاً من الكوادر الداعمة والمعيار القياسي

| ت | الفقرة   | المتحقق من الكوادر الداعمة (%) | المعيار % | الفجوة % | التقييم |
|---|--|--------------------------------|-----------|----------|---------|
| 1 | نسبة عدد الكوادر ضمن تحصيل الـ (يقرأ ويكتب )         | 12.87                          | 20.0 فاقل | (7.13)   | ايجابي  |
| 2 | نسبة حملة الـ (ابتدائية + متوسطة + اعدادية )         | 31.29                          | 20.0 فاقل | 11.29    | سلي     |
| 3 | نسبة حملة الـ(دبلوم عالي + البكالوريوس + دبلوم فني ) | 55.55                          | 60.0      | (6.84)   | سلي     |
| 4 | نسبة الكوادر الذين خدمتهم من (11- 20 ) سنة           | 53.05                          | 60.0      | (6.95)   | سلي     |

ملاحظة : القيم بين الاقواس تعني سالبة

يتبين من الجدول اعلاه ان (75 %) من فقرات تقييم معيار الكوادر الداعمة كانت سلبية .

المعيار الثاني : البنى التحتية

كمفهوم عام تشمل البنى التحتية كل ما هو ضروري وله حاجة ماسة للنهضة العلمية ، وتشمل المنشآت والخدمات والتجهيزات الاساسية التي تحتاجها المؤسسة التعليمية ، وسنركز هنا على جانب الابنية والمرافق المتوافرة فعلاً في الجامعة ومقارنتها بالمعيار القياسي المعتمد ، والجدول (5) يوضح ذلك :

جدول (5) قياس الفجوة بين المتحقق فعلاً من الابنية والمرافق والمعيار القياسي

| ت | الفقرة  | المتحقق من الابنية والمرافق (%) | المعيار % | الفجوة % | التقييم |
|---|---|---------------------------------|-----------|----------|---------|
| 1 | نسبة المتحقق من ابنية عمادات الكليات              | 60.0                            | 90.0      | (30.0)   | سلي     |
| 2 | نسبة توافر الابنية الملحقة في كليات الجامعة       | 60.0                            | 90.0      | (30.0)   | سلي     |
| 3 | نسبة توافر القاعات الدراسية في كليات الجامعة      | 51.09                           | 90.0      | (38.91)  | سلي     |
| 4 | نسبة توافر ابنية الاقسام العلمية في كليات الجامعة | 66.66                           | 90.0      | (23.34)  | سلي     |

ملاحظة : القيم بين الاقواس تعني سالبة

يتبين من الجدول اعلاه ان جميع فقرات تقييم معيار البنى التحتية كانت سلبية .



المعيار الثالث : الخدمات البحثية (البحوث والمجلات العلمية والتأليف والترجمة)

تُعد الخدمات البحثية من الخدمات الجوهرية التي تقدمها الجامعة الى جانب الخدمات التعليمية ، وهي موجهة نحو المجتمع كخدمة مجتمعية محورية تُسهم في معالجة مشاكله وتطويره وتنميته ، وسنركز هنا على جانب البحوث المنشورة في الداخل والخارج والكتب المؤلفة والمترجمة فضلاً عن المجلات التي تصدرها كليات الجامعة ومقارنتها بالمعيار القياسي المعتمد ، والجدول (6) يوضح ذلك :

جدول ( 6 ) قياس الفجوة بين المتحقق فعلاً من الخدمات البحثية والمعيار القياسي المعتمد

| ت | الفقرة  | المتحقق من الخدمات البحثية (%) | المعيار % | الفجوة % | التقييم |
|---|---|--------------------------------|-----------|----------|---------|
| 1 | نسبة عدد البحوث المنشورة / عدد التدريسيين         | 171.6                          | 90.0      | 81.6     | ايجابي  |
| 2 | نسبة عدد البحوث المنشورة في الخارج/عدد التدريسيين | 39.21                          | 50.0      | (10.78)  | سليبي   |
| 3 | نسبة عدد الكتب المؤلفة والمترجمة / عدد التدريسيين | 0.76                           | 10.0      | (9.24)   | سليبي   |
| 4 | نسبة عدد الكليات التي تصدر مجلات علمية            | 40.0                           | 90.0      | (50.0)   | سليبي   |

المعيار الرابع : التنظيم الاداري (الهيكل التنظيمي)

يُعد الهيكل التنظيمي لاي مؤسسة وسيلة هادفة لمساعدتها على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال المساعدة على تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والانشطة الادارية وتفاذي الازدواجية والاختناقات وغيرها ، وللهيكل التنظيمي تأثير على سلوك الافراد والجماعات في المؤسسات ، فتقسيم العمل والتخصص يتضمن اسناد مهام وواجبات محددة للفرد والالتزامات المترتبة عليه ، ويعتمد نجاح المؤسسة في بناء هيكلها التنظيمي على قدرتها على ايجاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي واهدافها ، فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب تسير العمليات الادارية بشكل فوضوي لا يستند الى اساس علمي اذ تتخبط المؤسسة وتنحرف عن اهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتقل انتاجيتها اضافة الى هدر الموارد البشرية وتدني معنويات وحافزية العاملين واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية وانخفاض الطموح والابداع وتزايد النفقات .

ولجامعة ذي قار هيكل تنظيمي جيد وملائم للعمل الاداري والاكاديمي ولاستراتيجيات الجودة والتطوير التي تسعى الجامعة الى تطبيقها ، ويمثل المرجع الاداري الذي ينظم تسلسل الصلاحيات في مختلف الوحدات والانشطة الادارية ضمن



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ذي قار



اطار الجامعة ، ويكون مجلس الجامعة هو الهيئة العلمية والادارية العليا متمثلاً برئيسه واعضائه ، ويتمتع بصلاحيات اتخاذ القرارات والتوصيات الخاصة بالجامعة ويتالف من :

1. رئيس الجامعة / رئيس المجلس .
  2. مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية .
  3. مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية .
  4. عمداء الكليات .
  5. امين المجلس .
- يتعقد مجلس الجامعة في اجتماع دوري (مرة واحدة على الاقل في كل شهر) ، ويشرف على ادارة الجامعة رئيس الجامعة ومجلس الجامعة كل حسب اختصاصاته المنصوص عليها في القانون والانظمة الصادرة بموجبه .

#### المعيار الخامس : شؤون الطلبة

تعد الخدمات التعليمية من اهم الخدمات التي تقدمها الجامعة للطلبة وما يرتبط بها مثل الكادر التدريسي والاداري والقاعات الدراسية والاقسام الداخلية وغيرها ، وسنتناول المعيار وفق نوع الدراسة (دراسة اولية صباحية ، دراسة اولية مسائية ، دراسات عليا) ومقارنة المتاح او المتحقق فعلاً بالمعيار القياسي المعتمد .

#### 1. طلبة الدراسة الاولية الصباحية:

يوضح الجدول ( 7 ) الفجوة بين المتحقق لمؤشرات الطلبة في الدراسة الاولية الصباحية والمعيار القياسي .

جدول ( 7 ) قياس الفجوة بين المتحقق فعلاً من مؤشرات الطلبة في الدراسة الاولية الصباحية والمعيار القياسي

| ت | الفقرة                                     | المتحقق فعلاً (%) | المعيار % | الفجوة % | التقييم |
|---|--|-------------------|-----------|----------|---------|
| 1 | مؤشر (طالب - تدريسي) في التخصصات الطبية    | 1-15              | 1-10      | 1-5      | سلي     |
| 2 | مؤشر (طالب - تدريسي) في التخصصات العلمية   | 1-14              | 1-20      | (1-6)    | ايجابي  |
| 3 | مؤشر (طالب - تدريسي) في التخصصات الانسانية | 1-20              | 1-30      | (1-10)   | ايجابي  |
| 4 | مؤشر (طالب - قاعة دراسية)                  | 1-59              | 1-35      | 1-24     | سلي     |

ملاحظة : القيم بين الاقواس تعني سالبة

يتبين من الجدول اعلاه ان (50 %) من فقرات تقييم مؤشر الطلبة في الدراسة الاولية الصباحية كانت سلبية .

2. طلبة الدراسة الاولية المسائية:

يوضح الجدول ادناه الفجوة بين المتحقق لمؤشرات الطلبة في الدراسة الاولية المسائية والمعيار القياسي .

جدول ( 8 ) قياس الفجوة بين المتحقق فعلاً من مؤشرات الطلبة في الدراسة الاولية المسائية والمعيار القياسي

| ت | الفقرة                                     | المتحقق فعلاً (%) | المعيار % | الفجوة % | التقييم |
|---|--|-------------------|-----------|----------|---------|
| 1 | مؤشر (طالب - تدريسي) في التخصصات الطبية    | 1-19              | 1-10      | 1-9      | سلي     |
| 2 | مؤشر (طالب - تدريسي) في التخصصات العلمية   | 1-6               | 1-20      | (1-14)   | ايجابي  |
| 3 | مؤشر (طالب - تدريسي) في التخصصات الانسانية | 1-5               | 1-30      | (1-25)   | ايجابي  |
| 4 | مؤشر (طالب - قاعة دراسية)                  | 1-21              | 1-35      | (1-14)   | ايجابي  |

ملاحظة : القيم بين الاقواس تعني سالبة

يتبين من الجدول اعلاه ان (75 %) من فقرات تقييم مؤشر الطلبة في الدراسة الاولية المسائية كانت ايجابية .

3. طلبة الدراسة العليا:

يوضح الجدول ادناه الفجوة بين المتحقق لمؤشرات طلبة الدراسات العليا والمعيار القياسي .

جدول ( 9 ) قياس الفجوة بين المتحقق فعلاً من مؤشرات طلبة الدراسات العليا والمعيار القياسي

| ت | الفقرة  | المتحقق فعلاً (%) | المعيار % | الفجوة % | التقييم |
|---|---|-------------------|-----------|----------|---------|
| 1 | عدد الطلبة المقبولين / عدد الطلبة المخطط قبولهم | 10-10             | 10-10     | 0        | ايجابي  |
| 2 | مؤشر (طالب - تدريسي) في الدراسات العليا         | 1-2               | 1-7       | (1-5)    | ايجابي  |

ملاحظة : القيم بين الاقواس تعني سالبة

يتبين من الجدول اعلاه ان جميع فقرات تقييم مؤشر طلبة الدراسات العليا كانت ايجابية .

المعيار السادس : خدمة المجتمع

من ابرز الخدمات المقدمة للمجتمع هي تنمية مهارات الخريجين وتدريبهم وتجهيزهم للانخراط في سوق العمل من خلال إشراكهم في ورش تدريبية بدون مقابل تقام في مبنى رئاسة الجامعة أو في الكليات وفقاً لموضوع الورشة وتخصص الكلية، تتولى شعبة التأهيل والتوظيف المرتبطة بمكتب مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية إقامة هذه الورش ولا تقتصر على خريجي جامعة ذي قار فقط ولا يشترط عمر محدد للمشاركة ، تأسست هذه الشعبة في النصف الثاني من عام (2017)



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ذي قار



وبدأت عملها بشكل موثق عام (2018) إذ بلغ عدد الورش التدريبية في النصف الأول نحو (36) ورشة كان عدد المستفيدين منها (1395) خريج، في حين بلغت في النصف الثاني من العام نفسه (22) ورشة عدد المستفيدين منها (962) خريج، بإجمالي قدره (58) ورشة تدريبية وعدد مستفيدين بلغ نحو (2357) خريج.

كذلك فان طبيعة عمل معظم المراكز البحثية والاستشارية هو ان تكون خدماتها مشتركة موجهة نحو المستفيدين الداخليين والخارجيين ، مثل مركز الحاسبة الالكترونية الذي يقوم بتنظيم دورات الترفيات العلمية والترفيح الوظيفي كخدمات مقدمة لمنتسبي الجامعة ، بلغت للمدة من (2011/5/31 ) لغاية ( 2017/2/26 ) نحو (41) دورة عدد المستفيدين منها (644) مستفيد ، فضلاً عن بعض الخدمات الأخرى مثل الاستلال الالكتروني للبحوث العلمية ونشرها ، كذلك تنظيم دورات كفاءة الحاسوب واللغة الانكليزية واللغة العربية كجزء من متطلبات التقديم للدراسات العليا كخدمات مقدمة للمجتمع .

### المعيار السابع : المكتبات العلمية والمعلوماتية

سيتم التطرق هنا الى المعايير والمؤشرات الخاصة بالمكتبات مثل عدد مصادر المعلومات المتوافرة وتنوع اشكالها لدعم البرنامج الاكاديمي او المناهج الجامعية ، يوضح الجدول(10) قياس الفجوة بين المتحقق لمؤشرات المكتبات العلمية والمعيار القياسي .

جدول ( 10 ) قياس الفجوة بين المتحقق فعلاً من مؤشرات المكتبات العلمية والمعلوماتية والمعيار القياسي المعتمد

| ت | الفقرة  | المتحقق فعلاً (%) | المعيار % | الفجوة % | التقييم |
|---|---|-------------------|-----------|----------|---------|
| 1 | اجمالي عدد الكتب / اجمالي عدد الطلبة (كتاب- طالب)               | 1-3               | 1-6       | (1-3)    | سلي     |
| 2 | اجمالي عناوين الكتب / اجمالي عدد الطلبة (عنوان- طالب)           | 1-2               | 1-3       | (1-1)    | سلي     |
| 3 | عدد الدوريات/ عدد طلبة الدراسات العليا (دورية - طالب)           | 1-8               | 1-10      | (1-2)    | سلي     |
| 4 | عدد الرسائل / عدد طلبة الدراسات العليا (رسالة - طالب)           | 1-3               | 1-10      | (1-7)    | سلي     |
| 5 | عدد الموظفين ذوي اختصاص المكتبات/ اجمالي الموظفين العاملين فيها | 0                 | 10-6      | (10-6)   | سلي     |

ملاحظة : القيم بين الاقواس تعني سالبة

يتبين من الجدول اعلاه ان جميع فقرات تقييم مؤشر المكتبات العلمية والمعلوماتية كانت سلبية .

المعيار الثامن : التدريس والمناهج التعليمية

تطورت مفاهيم التدريس والمناهج التعليمية وانتقلت من المفاهيم الضيقة التي لا تتعدى المادة الدراسية المرادفة للمقرر الدراسي الى مفاهيم اوسع تشمل جميع عناصر العملية التعليمية بفعل التطور العلمي والتكنولوجي بما يضمن مساعدة الطلبة على بلوغ الاهداف المخطط لها ورفع قدراتهم ، يوضح الجدول(11) قياس الفجوة بين المتحقق لمؤشرات التدريس والمناهج التعليمية والمعيار القياسي .

جدول ( 11 ) قياس الفجوة بين المتحقق فعلاً من مؤشرات التدريس والمناهج التعليمية والمعيار القياسي

| ت | الفقرة  | المتحقق فعلاً (%) | المعيار % | الفجوة % | التقييم |
|---|---|-------------------|-----------|----------|---------|
| 1 | استخدام استراتيجيات التدريس المعاصرة / عدد التدريسيين                 | 161.0             | 70.0      | 91.0     | ايجابي  |
| 2 | عدد المقررات اسبوعياً / عدد الساعات المعتمدة في الكليات (مقرر - ساعة) | 77.3              | 33.0      | 44.3     | ايجابي  |

ملاحظة : القيم بين الاقواس تعني سالبة

يتبين من الجدول اعلاه ان جميع فقرات تقييم مؤشرات التدريس والمناهج التعليمية كانت ايجابية .

المعيار التاسع : الموازنات المالية

لحجم الموارد المالية الأثر الكبير في أداء الجامعة لأنه يؤثر بشكل مباشر في جميع أنواع الخدمات التي تقدمها، ولأنه الركيزة الأساسية في عملية رسم السياسات واتخاذ القرارات ، يبين الجدول الآتي حجم موازنات جامعة ذي قار للمدة من (2010) لغاية عام (2017) :

جدول (12) موازنات جامعة ذي قار للمدة من (2010- 2017)

| ت | السنة | التشغيلية (مليار دينار) |                 | الاستثمارية (مليار دينار)          |               |
|---|-------|-------------------------|-----------------|------------------------------------|---------------|
|   |       | المصروف                 | التخصيص         | المصروف                            | التخصيص       |
| 1 | 2010  | 37.282.069.298          | 55.006.467.388  | -                                  | -             |
| 2 | 2011  | 49.253.611.971          | 244.239.659.236 | -                                  | -             |
| 3 | 2012  | 29.871.668.953          | 57.245.667.000  | -                                  | -             |
| 4 | 2013  | 49.196.498.123          | 53.886.912.332  | -                                  | -             |
| 5 | 2014  | 49.196.498.123          | 53.886.912.332  | لا توجد موازنة للعراق في هذه السنة |               |
| 6 | 2015  | 45.297.843.238          | 47.773.575.647  | 1.423.257.700                      | 2.770.000.000 |
| 7 | 2016  | 44.649.013.090          | 52.969.924.097  | 1.735.147.813                      | 4.600.000.000 |
| 8 | 2017  | 45.196.299.829          | 50.233.645.246  | 0                                  | 1.500.000     |



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ذي قار



يتبين من الجدول اعلاه ان المصروف من المبالغ اقل من المخصص في الموازنات التشغيلية والاستثمارية للسنوات جميعاً، وتلك من مساوي اعتماد اسلوب اعداد الموازنات وفق البنود ، فهناك ابواب ضمن الموازنات لا تحتاج الى تخصيصات سنوية في حين وضعت لها تخصيصات وهناك ابواب اخرى بحاجة الى تخصيصات اكبر لكن لم تؤخذ بالحسبان عند وضع الموازنات ، لذا من الضروري ان تُعد الموازنات وفق مفهوم البرامج والاداء لتحقيق الاهداف والغايات التي تسعى الى تحقيقها مؤسساتنا التعليمية ، وعلى الجامعة تفعيل الانشطة المنتجة التي تحقق مفهوم الجامعة المنتجة بهدف تحقيق واردات مالية ذاتية منها دورات مركز التعليم المستمر ومركز الحاسبة الالكترونية وواردات امتحانات الكفاءة للطلبة المتقدمين للدراسات العليا، وواردات المكاتب الاستشارية ورسوم تسجيل الطلبة وغيرها التي تنظمها القوانين النافذة والتعليمات.

المعيار العاشر : ادارة الجودة والتطوير

في آخر دراسة اجراها قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي في رئاسة جامعة ذي قار للمدة من 2017/2/12 ولغاية 2017/3/3 لأداء الأقسام العلمية لكليات الجامعة من وجهة نظر الكليات نفسها للسنة الدراسية (2015 - 2016) حسب التصنيف الوطني لجودة الجامعات العراقية أظهرت ضعف في الأداء ، ويرجع سبب ذلك لعوامل عدة منها ما يتعلق بالبنى التحتية ومنها ما يتعلق بالخبرة والقدم ، وهذه العوامل تؤثر كثيراً في أداء الكليات ، وليس كل ما يصدر عن الكليات والأقسام العلمية هو أداء نوعي أو هو الأداء المطلوب الذي يحقق الغايات المنشودة ، ولكن ما يحدد جودة الأداء هو مقارنته بمعايير عالمية ومحلية.

اعتمدت الدراسة على ثلاثة مقاييس هي البحث العلمي والدراسات العليا وإدارة الجودة ، وشملت عينة الدراسة الأقسام العلمية متكاملة المراحل في (12) كلية وتم استبعاد الأقسام العلمية غير المتكاملة، وحصلت على الدرجات في الجدول ادناه:

جدول (13) أداء الأقسام العلمية وفقاً للتصنيف الوطني للجامعات العراقية للعام الدراسي (2015-2016)

| ت | الكلية                        | القسم          | البحث العلمي<br>%40 | تحسين الجودة<br>والاعتماد<br>البرامجي %30 | أعضاء هيئة التدريس<br>%10 | البنى التحتية والأداء<br>الجامعي %10 | النشاطات العلمية<br>%10 | المجموع %100 |
|---|-------------------------------|----------------|---------------------|---|---------------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------|
| 1 | القانون                       | القانون        | 16.28               | 20.88                                     | 3.87                      | 10                                   | 3.03                    | 54.1         |
| 2 | التربية البدنية وعلوم الرياضة | عام            | 18.4                | 25.8                                      | 4.2                       | 8.5                                  | 3.1                     | 60           |
| 3 | التربية للعلوم الإنسانية      | العلوم النفسية | 19.16               | 17.1                                      | 4.625                     | 9.66                                 | 2.02                    | 52.6         |
| 4 | =                             | التاريخ        | 8.716               | 20.49                                     | 3.75                      | 9.66                                 | 3.14                    | 45.8         |
| 5 | =                             | اللغة العربية  | 5.48                | 21.9                                      | 3.7                       | 9.66                                 | 2.83                    | 43.6         |



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ذي قار



|       |      |      |       |       |       |                   |                         |    |
|-------|------|------|-------|-------|-------|-------------------|-------------------------|----|
| 36.6  | 0.83 | 9.66 | 3.5   | 18.82 | 3.76  | اللغة الانكليزية  | =                       | 6  |
| 48.9  | 2.5  | 9.66 | 4.063 | 16.68 | 16    | الجغرافية         | =                       | 7  |
| 35.9  | 2.13 | 8.8  | 3.57  | 17.02 | 4.41  | اللغة العربية     | الأداب                  | 8  |
| 36.3  | 2.77 | 9.16 | 3.671 | 14.51 | 6.22  | التاريخ           | =                       | 9  |
| 50.8  | 3.5  | 9    | 3.65  | 15    | 19.6  | الجغرافية         | =                       | 10 |
| 42.8  | 2    | 8.2  | 3.4   | 14.8  | 14.4  | التمريض           | التمريض                 | 11 |
| 39    | 1    | 9.66 | 4.357 | 9.72  | 14.28 | الاقتصاد          | الإدارة والاقتصاد       | 12 |
| 26.3  | 1.4  | 10   | 3.5   | 11.4  | 0     | العلوم المالية    | =                       | 13 |
| 54.96 | 2.5  | 10   | 3.5   | 24.2  | 14.76 | الرياضيات         | الحاسوب والرياضيات      | 14 |
| 58.5  | 4.37 | 10   | 3.93  | 28.5  | 11.69 | الحاسبات          | =                       | 15 |
| 51.9  | 2.8  | 8.1  | 3.6   | 21.9  | 15.5  | الطب              | الطب                    | 16 |
| 56.3  | 3.3  | 8.8  | 4.3   | 26.2  | 13.7  | المدني            | الهندسة                 | 17 |
| 56.3  | 1.3  | 9.5  | 5.3   | 24.4  | 15.8  | الطب الحيوي       | =                       | 18 |
| 51.5  | 2.8  | 8.8  | 3.6   | 22.5  | 13.8  | الميكانيك         | =                       | 19 |
| 50.7  | 2.2  | 9.4  | 3.7   | 24.6  | 10.8  | كهرباء            | =                       | 20 |
| 61.03 | 2.41 | 10   | 3.02  | 21.6  | 24    | الرياضيات         | النزبية للعلوم المصرفية | 21 |
| 53.95 | 1.1  | 10   | 3.7   | 21.4  | 17.75 | علوم الحياة       | =                       | 22 |
| 60.2  | 0.38 | 10   | 3.928 | 24.66 | 21.28 | الحاسبات          | =                       | 23 |
| 31.7  | 1.29 | 9.66 | 1.08  | 4.5   | 15.2  | علوم الحياة       | العلوم                  | 24 |
| 54.5  | 2.83 | 9.75 | 3.22  | 23.25 | 15.49 | التحليلات المرضية | =                       | 25 |
| 50.9  | 0.58 | 10   | 2.25  | 19.15 | 18.87 | الفيزياء          | =                       | 26 |
| 54.4  | 1.36 | 10   | 4.11  | 25.17 | 13.8  | الكيمياء          | =                       | 27 |
| 50.2  | 2.21 | 10   | 4.16  | 13.8  | 20    | الثروة الحيوانية  | الزراعة                 | 28 |
| 49.9  | 2.5  | 10   | 3.65  | 14.76 | 19    | البيستنة          | =                       | 29 |

المصدر: رئاسة الجامعة/ قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي.

يلاحظ ان جميع الكليات كانت دون مستوى الجودة المحدد بالمدى (6 إلى 9.9) وهذا يعني ان كليات الجامعة لم تحقق أي منها أداء يتسم بالجودة كما موضح في الجدول اعلاه، الأمر الذي يستدعي من الجامعة ان تراجع سياستها فيما يتعلق بالبحث والتطوير والبحث العلمي وخطط تحسين الأداء ومطابقة الأداء بالمعايير العلمية العالمية المعمول بها ، وكانت النتائج النهائية لأداء الكليات وفقاً للجدول الآتي:

الجدول (14) نتائج أداء كليات جامعة ذي قار لسنة ( 2015-2016 )

| المرتبة     | الدرجة | الكلية                        |
|-------------|--------|-------------------------------|
| الأولى      | 5.5    | العلوم                        |
| الثانية     | 4.7    | التربية للعلوم الصرفة         |
| الثالثة     | 3.6    | علوم الحاسوب والرياضيات       |
| الرابعة     | 3.3    | الزراعة                       |
| الخامسة     | 3.2    | الهندسة                       |
| السادسة     | 2.9    | الآداب                        |
| السابعة     | 2.8    | التربية البدنية وعلوم الرياضة |
| الثامنة     | 2.4    | الطب                          |
| التاسعة     | 2.2    | القانون                       |
| العاشر      | 1.7    | التمريض                       |
| الحادية عشر | 1.5    | الإدارة والاقتصاد             |
| الثانية عشر | 1.09   | التربية للعلوم الإنسانية      |

المحور الثالث : رؤية تنبؤية لبعض المتغيرات المؤثرة في اداء جامعة ذي قار

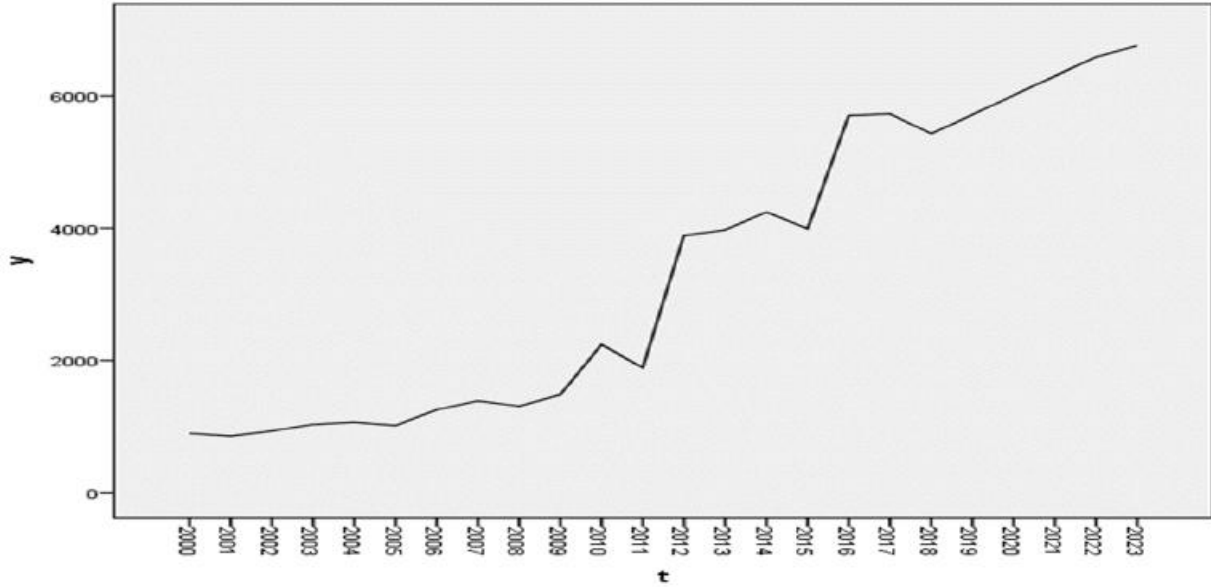
يهدف هذا المحور إلى بناء رؤية مستقبلية لاهم المتغيرات المؤثرة في اداء الجامعة وهي (الطلبة ، التدريسيون ، الكوادر الداعمة) باستعمال نموذج تحليل السلاسل الزمنية للتنبؤ بأعدادهم لغاية العام (2023-2024) فكانت النتائج كالتالي:

1. اعداد الطلبة :

أ- المقبولون الجدد: ان أعداد الطلبة المقبولين سنوياً في كليات جامعة ذي قار تخضع لضوابط القبول المركزي من الوزارة، لذا لا يمكن توقع هذه الأعداد بدقة بالرغم من خطة القبول التي ترفعها الجامعة سنوياً للوزارة الا انه لا يتم الالتزام بها ، إذ ان هذه الأعداد تتحدد وفقاً لمخرجات وزارة التربية، يوضح الشكل ادناه الاتجاه العام للسنوات القادمة:



الشكل (1) مخطط الاتجاه العام للطلبة المقبولين الجدد



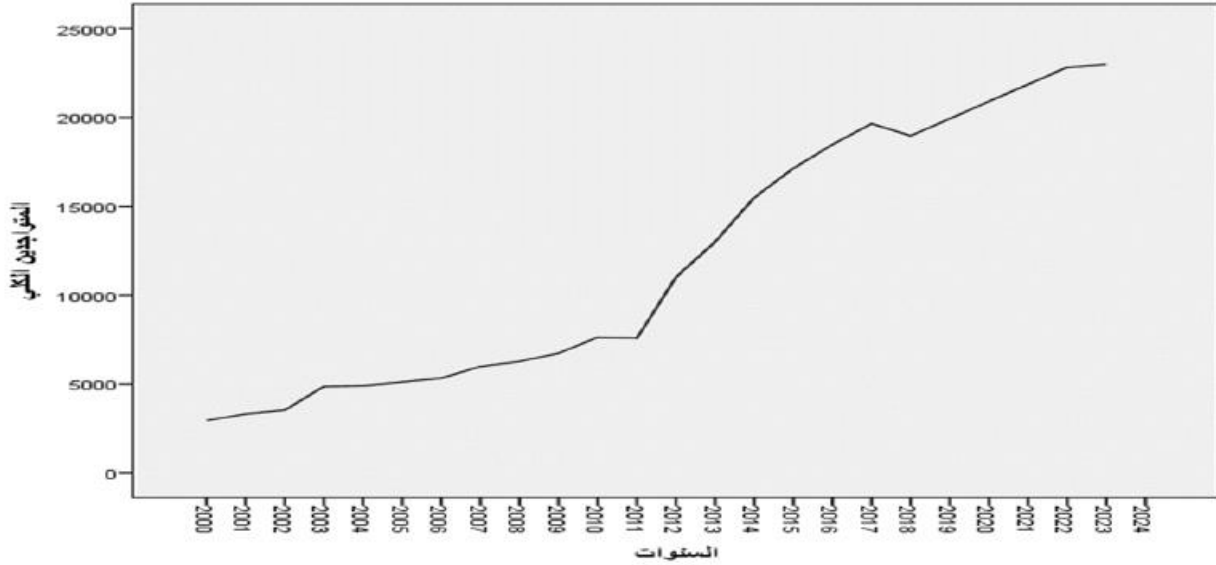
نلاحظ من السلسلة الزمنية إن هنالك شبه استقرار بين القيم في بداية السلسلة من عام (2001-2000) إلى عام (2006 - 2005) ، بعدها بدأت السلسلة بالارتفاع ابتداءً من (2007-2006) واستمرت بالارتفاع الملحوظ إلى عام (2012-2011) الذي سجل انخفاضاً بمقدار (16%) تقريباً عن السنة السابقة، ثم ارتفعت القيم إلى الضعف في وسط السلسلة، وعاودت الارتفاع بالمسار التصاعدي ابتداءً من عام (2013-2012) ، وتم التنبؤ بأعداد الطلبة المقبولين الجدد وفق معادلة الانحدار التقديرية وكانت القيم المتنبأ بها للسنوات القادمة كالآتي:

جدول (15) القيم التنبؤية لأعداد الطلبة المقبولين الجدد للسنوات القادمة

| السنة          | 2021-2020 | 2022-2021 | 2023-2022 | 2024-2023 |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| القيم التنبؤية | 5718      | 6010      | 6301      | 6592      |

ب- الطلبة المتواجدين: وهم المتواجدون في الكليات بمراحلها كافة، وتتأثر أعدادهم سنوياً بأعداد الطلبة المقبولين الجدد والخريجين:

الشكل (2) مخطط الاتجاه العام للطلبة المتواجدين في الكليات



يمكن الملاحظة من السلسلة الزمنية الموضحة في الشكل اعلاه بأن القيم انخفضت قليلاً عام (2001-2002) عن السنة السابقة، ومن ثم ارتفعت فيعام (2002-2003) واستمرت بالارتفاع لغاية عام (2010-2011) ثم انخفضت عام (2011-2012) تبعاً لانخفاض عدد الطلبة المقبولون الجدد في العام نفسه ، بعدها اتجهت السلسلة نحو الارتفاع بدءاً من عام ( 2012-2013 ) واتخذت مسار تصاعدي إلى نهاية السلسلة الزمنية.

وقد تم التنبؤ بأعداد الطلبة المتواجدين في الكليات للدراستين الصباحية والمسائية للسنوات القادمة وفق معادلة الانحدار التقديرية وكانت القيم المتنبأ بها كالآتي:

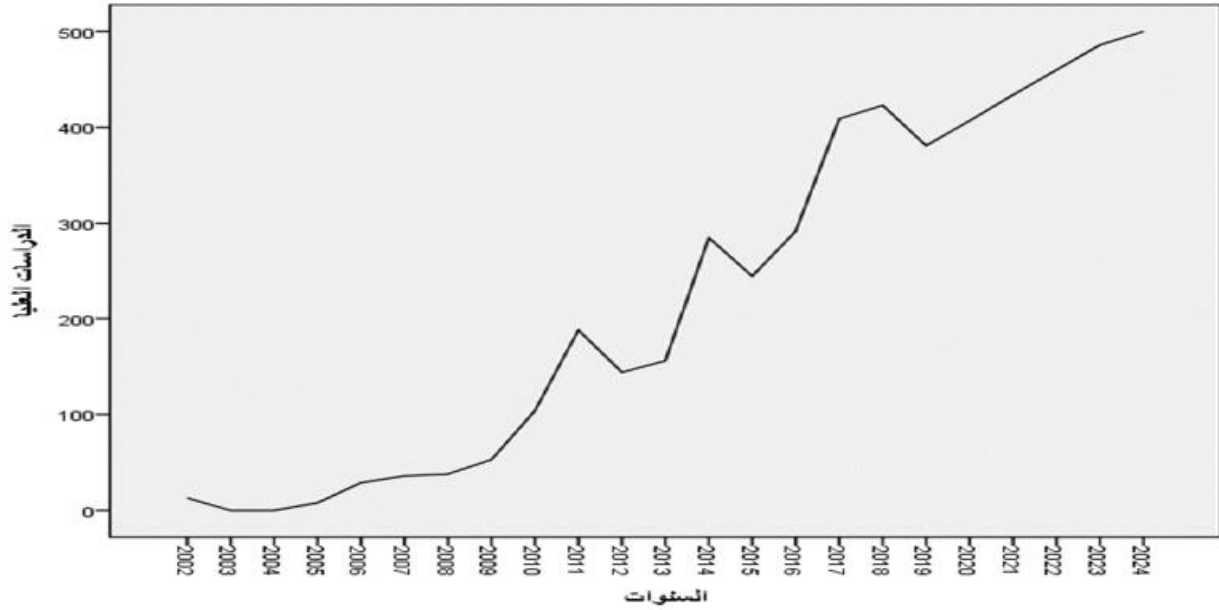
الجدول (16) القيم التنبؤية لأعداد الطلبة المتواجدين في الكليات للسنوات القادمة

| السنة          | 2021-2020 | 2022-2021 | 2023-2022 | 2024-2023 |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| القيم التنبؤية | 19934     | 20900     | 21866     | 22823     |

ج- طلبة الدراسات العليا: يتم سنوياً الاعلان عن خطة قبول الطلبة في الدراسات العليا من قبل الكليات، ثم توحد من قبل الجامعة وترسل إلى الوزارة، وتحدد هذه الأعداد وفقاً لتوافر المستلزمات الضرورية في الكليات مثل القاعات الدراسية المجهزة والالقاء العلمية للتدريسيين والوسائل الدراسية الأخرى.

على الرغم من ازدياد أعداد طلبة الدراسات العليا في السنوات الاخيرة الا انها لا زالت قليلة جداً قياساً بمجموع أعداد الطلبة المتواجدين الكلي، يوضح مخطط الاتجاه العام في الشكل (3) المسار المتوقع للسنوات القادمة في أعداد طلبة الدراسات العليا:

الشكل (3) مخطط الاتجاه العام لطلبة الدراسات العليا



يتبين من السلسلة الزمنية الموضحة في الشكل اعلاها انخفاض أعداد طلبة الدراسات العليا عام (2003-2004) و (2004-2005) وهذا واضح من خلال البيانات، وهناك تذبذب واضح في السنوات الأولى، ثم بدأت السلسلة بالارتفاع خلال المدة من (2005 - 2006) لغاية (2011-2012) ، بعدها حصل تذبذب ملحوظ بين ارتفاع وانخفاض حتى عام (2017-2018) الذي اتخذت فيه مسار تصاعدي ، وتم التنبؤ بأعداد الطلبة المقبولين في الدراسات العليا للسنوات القادمة وكانت كالاتي:

الجدول (17) القيم التنبؤية لأعداد الطلبة المقبولين في الدراسات العليا للسنوات القادمة

| السنة          | 2021-2020 | 2022-2021 | 2023-2022 | 2024-2023 |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| القيم التنبؤية | 407       | 434       | 460       | 486       |

د- الخريجون: تخرج الجامعة سنوياً أعداد كبيرة من الطلبة دون ان تكون لهم مجالات عمل واضحة، لذا ينبغي على الجامعة تبني سياسة خاصة بتشغيل الخريجين، وعد ذلك نوعاً من الخدمات المجتمعية وأحد المعايير العالمية المعتمدة في تصنيف الجامعات ، يوضح الشكل (4) المسار المتوقع في أعداد الخريجين للسنوات القادمة:

الشكل (4) مخطط الاتجاه العام لأعداد خريجي كليات الجامعة



نلاحظ من الشكل اعلاه بأن أعداد الخريجين بدأت بالارتفاع عام (2001-2000) ثم انخفضت قليلاً عام (2002-2001) بعدها ارتفعت القيم ابتداءً من عام (2003-2002) واستمرت بالزيادة لغاية عام (2016-2015)، وقد تم التنبؤ بأعداد خريجي الكليات للسنوات القادمة وفق الآتي:

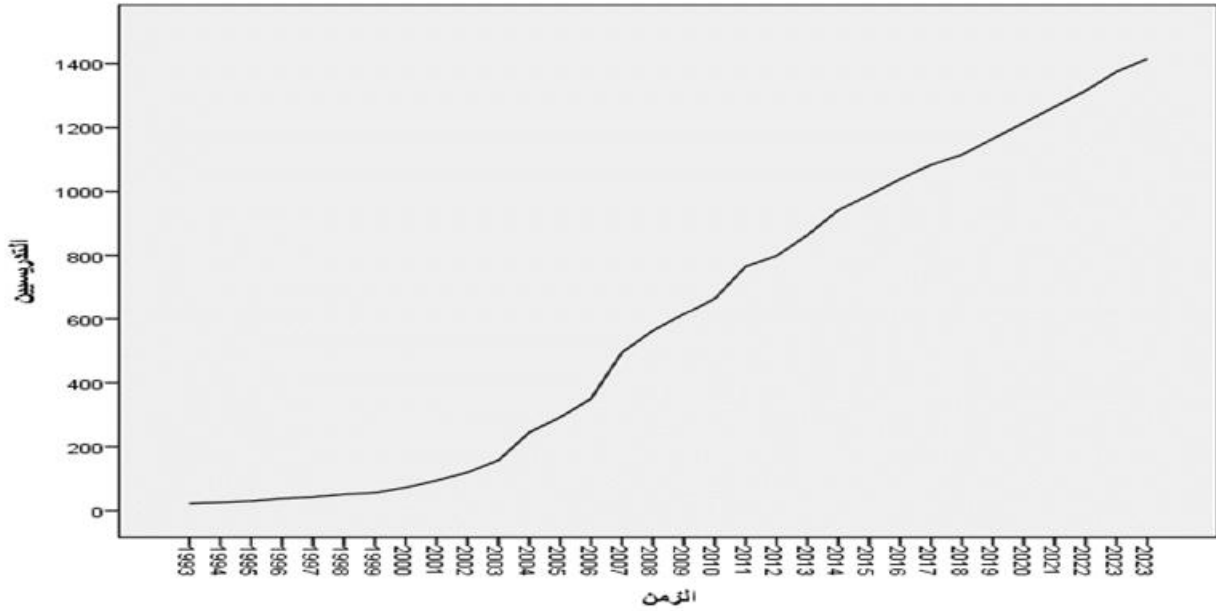
الجدول (18) القيم التنبؤية لأعداد خريجي الكليات للسنوات القادمة

| السنة          | 2021-2020 | 2022-2021 | 2023-2022 | 2024-2023 |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| القيم التنبؤية | 3389      | 3550      | 3711      | 3872      |

2. التدريسيون:

يظهر من خلال الشكل (5) الذي يبين الاتجاه العام لأعداد التدريسيين للمدة من (1993-1994) لغاية (2017-2018) حصول زيادة مستمرة في هذه الاعداد، وهذا مؤشر جيد على عدم وجود عجز في هذا الجانب، وينعكس ذلك ايجاباً في مؤشر معدل التأطير .

الشكل (5) مخطط الاتجاه العام لاعداد التدريسيين



أظهرت السلسلة الزمنية الموضحة في الشكل اعلاه ارتفاعاً تدريجياً طفيفاً ومستمراً في قيمها ، ثم تضاعفت القيم في وسط السلسلة عن بدايتها إلى (1270%) تقريباً في العام (2005 - 2006) ، واستمرت الاعداد بالارتفاع بنحو عام ، مما يدل على ان أعداد التدريسيين تتجه نحو الزيادة المستمرة خلال السنوات القادمة وفقاً للمخطط أعلاه ، وتم التنبؤ بأعداد التدريسيين للسنوات القادمة كالآتي:

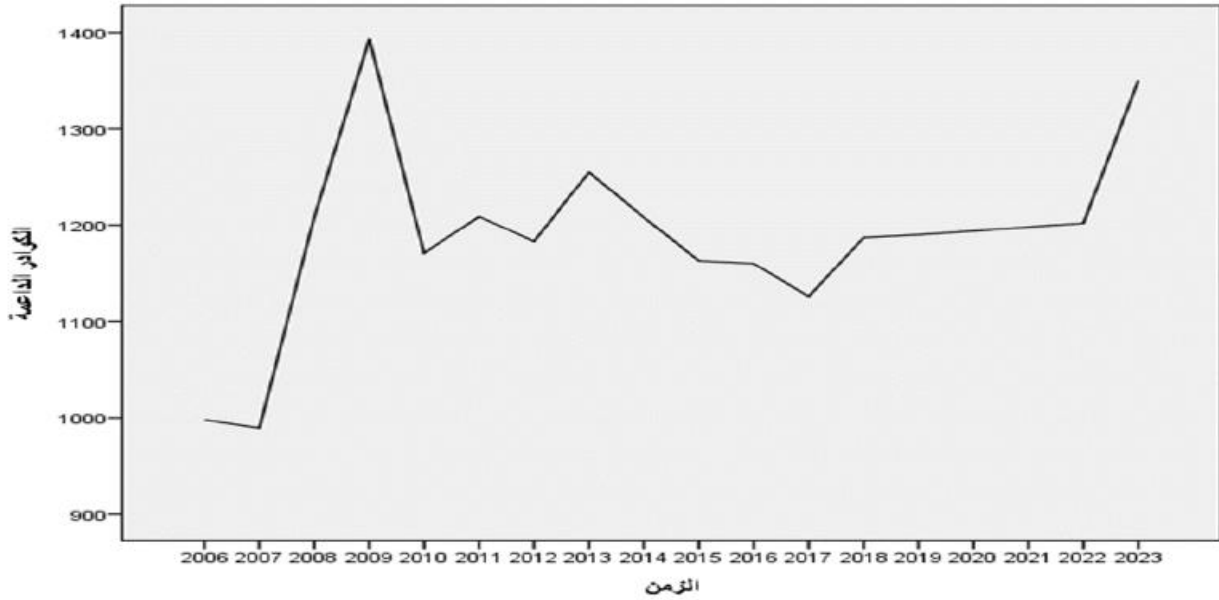
جدول (19) القيم التنبؤية لأعداد التدريسيين للسنوات القادمة

| السنة          | 2021-2020 | 2022-2021 | 2023-2022 | 2024-2023 |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| القيم التنبؤية | 1165      | 1215      | 1265      | 1315      |

3. الكوادر الداعمة:

تعاني الجامعة من تناقص اعداد الكوادر الداعمة بنحوٍ شبه مستمر خلال السنوات الماضية من عام (2006-2007) لغاية عام (2017-2018) وهذا مؤشر سلبي، والشكل (6) يوضح المسار المتوقع للسنوات القادمة:

الشكل (6) مخطط الاتجاه العام للكوادر الداعمة



يظهر في السلسلة الزمنية الموضحة في الشكل اعلاه بأن اعداد الكوادر الداعمة بدأت بانخفاض طفيف عام (2007-2008) ثم ارتفاع في عام (2008-2009) و (2009-2010)، بعدها حصل انخفاضاً في عام (2010-2011) إلى (2013-2014) الذي شهدت ارتفاعاً، ثم عاود الانخفاض في السلسلة الزمنية تدريجياً ابتداءً من عام (2014-2015)، ويشير التنبؤ بان الكوادر الداعمة تتجه نحو الانخفاض والاستقرار بالمستوى الأخير للسنوات القادمة حتى عام (2023-2024)، مما يعني بقاء اعداد الكوادر الداعمة على مستوى واحد تقريباً يلاحظ ذلك من قرب قيم التنبؤ للسنوات القادمة عن بعضها كالاتي:

الجدول (20) القيم التنبؤية لأعداد الكوادر الداعمة للسنوات القادمة

| السنة          | 2021-2020 | 2022-2021 | 2023-2022 | 2024-2023 |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| القيم التنبؤية | 1190      | 1194      | 1198      | 1202      |



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ذي قار



بافتراض ثبات العوامل الأخرى فان نتائج تنبؤ السلاسل الزمنية تبين صورة مستقبلية تقريبية لما ستكون عليه أعداد الطلبة من المقبولين الجدد والمتواجدين في الكليات، وطلبة الدراسات العليا والخريجين، كذلك أعداد أعضاء الهيئات التدريسية والكوادر الداعمة (إداريون وفنيون وخدمات).

ان كلاً من هذه العناصر يحتاج إلى تحضيرات مسبقة من قبل الجامعة ، على سبيل المثال أعداد الطلبة المقبولون الجدد بحاجة إلى طاقة استيعابية وما يتبعها من مناهج وقاعات دراسية وتدرسيين ومختبرات وغيرها، أي توسيع أو تطوير البنى التحتية التي تتطلبها استيعاب هذه الأعداد ، اما الخريجين فينبغي على الجامعة وضع برامج فاعلة لتشغيلهم وعدم ضياعهم في المجتمع بصورة عشوائية ، وكذلك فيما يتعلق بأعداد الهيئة التدريسية والكوادر الداعمة المتنبأ بها إذ ينبغي الاستعداد لإدماجهم في هياكل التنظيم ضمن مبدأ الحاجة الفعلية لخدماتهم وتوفير المتطلبات اللازمة لأداء أعمالهم.



## المحور الرابع : التحليل البيئي (SWOT) لجامعة ذي قار

تعمل جامعة ذي قار حالياً في بيئة مؤاتية للتطوير لامتلاكها نقاط قوة عدة، وأيضاً لا تخلو من نقاط ضعف كعنصرين أساسيين في البيئة الداخلية سنقوم تالياً بذكرهما، مع ذكر بعض الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، وتنظيم كل ذلك في مصفوفة التحليل (SWOT) لبيان الموقع الاستراتيجي الحالي:

### - البيئة الداخلية (Internal Environment)

أولاً . نقاط القوة (S) (Strengths) :

1. توافر عنصر التنوع بوجود (54) تخصص علمي موزع على (20) كلية .
2. الكثافة السكانية التي تتمتع بها محافظة ذي قار تمثل مصدر مهم للجامعة للتزود منها بالموارد البشرية (طلبة ، تدريسيين ، موظفين) .
3. وجود كفاءات متميزة من ذوي الخبرة والاختصاص من منتسبي الجامعة.
4. دعم الحكومة المحلية للجامعة المتمثل بإنشاء عدد من الأبنية في المدينة الجامعية.
5. وجود أراضٍ بمساحات شاسعة داخل الحرم الجامعي والمناطق المحيطة به تمكن الجامعة من التوسع أو إقامة المشاريع.
6. تبني الجامعة لبرامج ادارة الجودة الشاملة والاعتمادية.
7. وجود عدد من المختبرات والمراكز الاستشارية والبحثية والتدريبية بمختلف الاختصاصات.
8. ازدياد الطلب على الأساليب العلمية الحديثة في تنفيذ مشاريع القطاع العام والخاص الأمر الذي يجعل من الجامعة الواجهة الأمثل لتلبية هذا الطلب.
9. تمتلك الجامعة وكلياته موقع الكتروني رسمي متطور يقدم خدماته للمجتمع.





ثانياً . نقاط الضعف (W) Weaknesses :

1. ضعف الجانب التدريبي والتأهيلي وعدم الاهتمام بتطوير الكوادر العلمية والإدارية التي لازال البعض منها على سبيل المثال لا يتقن استخدام الحاسوب أو تطبيقاته.
2. عدم مواكبة التطورات العالمية في مجال البحث والتطوير وفي محتوى المناهج الدراسية والأنظمة والقوانين الإدارية.
3. الارتباط المبالغ به بالوزارة وضيق المساحة التي تتحرك بها الجامعة بهذا الصدد في تسيير أعمالها، وخاصة فيما يتعلق بموضوع تعويض الكوادر التدريسية والإدارية التي تسرب من هياكل التنظيم بسبب التقاعد أو الدراسة أو العزل وغيرها.
4. الشعور بعدم الرضا لدى العديد من الكوادر التدريسية والوظيفية الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائهم، وذلك بسبب الانتقائية في تطبيق بعض التعليمات أو منح الامتيازات، وكثرة الروتين والقرارات الآنية من المراجع التي تؤدي في الكثير من الأحيان إلى ضياع الحقوق أو تأخرها.
5. عدم الاستفادة من النتائج المتحققة في مجال البحث العلمي لعدم وضعها موضع التنفيذ أو تبنيها من قبل الجامعة أمام منظمات عالمية لدعم علمائها، مما يؤدي إلى ضياع الجهود المبذولة.
6. غياب عنصر الإبداع والدوافع المحفزة لدى منتسبي الجامعة إذ ان كل الجهود موجهة نحو انجاز المهام لتجنب المسائلة وبالتالي فهي كمية أكثر من كونها نوعية.
7. عدم كفاية البنى التحتية الحالية للجامعة التي تتيح لها افتتاح أقسام علمية جديدة، فضلاً عن الضعف الكبير في المرافق الترفيهية والحدائق والساحات.
8. قلة اعداد الاجهزة التقنية الحديثة المستخدمة في مجالات التعليم والتعلم .

## - البيئة الخارجية ( External Environment )

اولاً . الفرص (O) (Opportunities) :

1. وجود تنوع بيئي ومجتمعي في المحافظة وهي بيئة خصبة للأبحاث العلمية.
2. غياب المنافسة القوية في البيئة الخارجية بالرغم من توجه الوزارة نحو ترصين التعليم الأهلي وجامعات الوقفين، إلا انها بحاجة إلى وقت طويل قبل ان تكون منافس حقيقي لجامعة ذي قار.
3. حاجة المجتمع للكثير من المشاريع الحيوية الأساسية في المجالات السياحية والبيئية والطاقة، والتي تكون بتماس مباشر مع أفراد المجتمع.
4. الاستفادة من إجراء دمج وزارة العلوم والتكنولوجيا مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي واستقطاب الخبرات والبحوث السابقة في مجالات عملها والتي تمس بنحو مباشر جوانب عديدة في مجتمع المحافظة مثل البيئة والمياه والبحوث الزراعية والطاقة المتجددة والمخلفات الإشعاعية.
5. وجود كفاءات كثيرة معطلة في المجتمع ضمن مفهوم البطالة المقنعة يمكن استقطابها واستثمارها للعمل في مشاريع منتجة.
6. أصبحت شبكة الانترنت المصدر الأول للمعلومات في العالم وهذا الانفتاح العالمي فرصة سانحة في كل وقت لنشر البحوث العلمية والترويج لها.
7. تطوير محتوى المناهج الدراسية وتحديثه وفقاً لمناهج الجامعات العالمية المعروفة.
8. عقد اتفاقيات للتوأمة مع جامعات عالمية رصينة وتوقيع مذكرات تفاهم للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم على غرار ما فعلته جامعة خليفة في أبو ظبي مع معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT.
9. الطلب المتزايد على الدراسة الجامعية من قبل أفراد المجتمع في مجال الدراسات الأولية والعليا.

ثانياً . التهديدات (T) (Threats) :

1. قلة التمويل الحكومي واقتصاره على الموازنات التشغيلية دون الاستثمارية.
2. تراكم مخرجات الجامعة من الخريجين وعدم وجود برامج فاعلة لتشغيلهم.
3. ضعف المستوى العلمي لغالبية الطلبة من مخرجات التعليم الثانوي المقبولين في كليات الجامعة.
4. ضعف ثقة المجتمع بمؤسسات الدولة وهو انعكاس طبيعي للاستياء الشعبي من الأداء السياسي، ومنها جامعة ذي قار باعتبارها جزء من المنظومة الحكومية.

ويمكن عرض نتائج التحليل على وفق مصفوفة تسمى مصفوفة سوات ، وعلى وفق الآتي :

الجدول (21) مصفوفة (SWOT)

| البيئة الداخلية |                | SWOT         |                 |
|-----------------|----------------|--------------|-----------------|
| مواطن الضعف (W) | نقاط القوة (S) | الفرص (O)    | البيئة الخارجية |
| مواطن الضعف (8) | نقاط القوة (9) | الفرص (9)    | البيئة الخارجية |
| الفرص (9)       | الفرص (9)      | التحديات (T) |                 |
| مواطن الضعف (8) | نقاط القوة (9) | التحديات (T) |                 |
| التحديات (4)    | التحديات (4)   |              |                 |

1. الخلية (WT) : يتم استبعادها بسبب ان الجامعة مؤهلة لأكثر من ذلك بما تمتلكه من مؤهلات ونقاط قوة وغياب المنافسة الحقيقية وامتلاكها للميزة التنافسية المتمثلة بكونها جامعة حكومية رصينة وبالتالي فهي ليست بصدد تبني إستراتيجية انكماشية.
2. الخلية (ST) : يلاحظ في هذه الخلية ان نقاط القوة الداخلية أكثر من ضعف التحديات الخارجية وعليه فان الجامعة في موقف قوي تستطيع من خلاله مواجهة على هذه التحديات.
3. الخلية (WO) : مواطن الضعف في هذه الخلية قد تعادل الفرص المتاحة وتمنع من استثمارها ، لذا لا بد من معالجتها ويتم ذلك من خلال إستراتيجية علاجية مضمّنة في الإستراتيجية المقترحة التي سيتم صياغتها تالياً توفيراً للوقت والموارد.
4. الخلية (SO) : ستكون منه انطلاقة الإستراتيجية المقترحة لجامعة ذي قار استثماراً وتطويراً لنقاط القوة المتوفرة في الجامعة حالياً واقتصاصاً للفرص الكبيرة المتاحة أمامها، وفي الوقت نفسه وضع الحلول المقترحة كإستراتيجية ضمنية لمعالجة مواطن الضعف وصولاً إلى تحقيق الغاية المتوخاة من هذه الإستراتيجية.



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ذي قار



سنفترض ان كل ما تقوم به جامعة ذي قار من أعمال يندرج ضمن مفهوم الخدمات الجامعية، والمعطيات الموجودة في الخلية (SO) في مصفوفة التحليل البيئي تشجع على تبني إستراتيجية هجومية طموحة وتفاؤلية ، لذا سنحاول اقتراح إستراتيجية شاملة لتطوير جامعة ذي قار التي من المفترض ان تستثمر جميع قدراتها الذاتية .



## المحور الخامس : الخطة الاستراتيجية لجامعة ذي قار (2021 – 2026)

تم صياغة الخطة الاستراتيجية لجامعة ذي قار لتكون عاكسة لرسالتها ورؤياها ووفقاً لنتائج التحليل البيئي وتفهم الفجوات الرقمية والخدمية ، كما تحقق الخطة غايات الجامعة واهدافها خلال السنوات الخمس القادمة ، وتتكامل فيها ثلاث استراتيجيات هي :

1. استراتيجيات ثبات واستقرار : للمحافظة على معدلات الاداء مع اجتناب ما يطرأ من مخاطر .
2. استراتيجيات تطوير وتحسين : لتطوير اساليب الاداء وبذل الجهد في رفع معدلات الاداء .
3. استراتيجيات نمو وتوسع : لتحقيق تغييرات جذرية في اليات واساليب الاداء .

اولاً: صياغة الرؤية والرسالة والقيم والاهداف الاستراتيجية لجامعة ذي قار

### • الرؤية الاستراتيجية لجامعة ذي قار :

الريادة محلياً وعالمياً من خلال التواصل في المعرفة ، والتكامل في المنهج ، والرصانة في البحث العلمي ، ودعم خطط التنمية وضمان الجودة ضمن معايير الاعتماد الدولي مع ابراز الخصوصية المحلية للجامعة وضمان بيئة مستدامة.

### • الرسالة الاستراتيجية لجامعة ذي قار :

تقديم تعليم مبني على اساس التخصص العلمي وجودة الاداء والانفتاح على المؤسسات الحكومية والمدنية ، وابداع بيئة محفزة للتعليم والابداع الفكري ، ودعم حقوق الانسان والحفاظ على البيئة ، والتوظيف الامثل للتقنية.

### • القيم الاستراتيجية لجامعة ذي قار :

1. الالتزام بالتميز والاكاديمية من خلال العمل المؤسسي .
2. الطلبة هم محور العملية التعليمية والركن اساسي فيها .
3. الاخلاق خير وسيلة لرفي المجتمعات والعلم افضل سبيل لتقدمها .
4. توفير فرص التعليم في مختلف اروقة الجامعة .



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ذي قار



5. العمل وفق مبدأ المسؤولية التضامنية .

6. تشجيع أي جهد في اتجاه التجديد والابداع والابتكار .

7. الالتزام بتحقيق العدل والمساواة بين الجميع .

8. الانفتاح على مؤسسات المجتمع المحلي والوطني .

9. العمل بثقة عالية والتطلع الى المستقبل بتفاؤل .

10. السعي الجاد والمتواصل نحو التحسين المستمر .

● الاهداف الاستراتيجية لجامعة ذي قار :

1. تحديث وتطوير البرامج الدراسية في ضوء الاتجاهات العلمية الحديثة ووفق معايير الجودة المعتمدة عالميا مع مراعاة الظروف المحلية.

2. تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس كخبراء في التعليم والبحث العلمي وتوسيع انشطتهم في المجالات البحثية المختلفة.

3. تطوير قدرات الطالب ومعارفه ومهاراته من خلال تعريفه بمنهج البحث العلمي واساليه ووسائله وادواته واستخدام حصيلتها في بناء و تقدم المجتمع .

4. تمكين الطلبة من استيعاب العلوم والتكنولوجيا وتطوير قدرات الطالب واستعداده للابداع والاختراع والتجديد بما يجعله قادرا على المنافسة إقليمياً وعالمياً.

5. اعتماد برنامج شامل لتدريب الموارد البشرية وتطويرها بما يضمن الارتقاء بكفاءة الاداء الوظيفي في الجامعة .

6. بناء وترصين قاعدة معلومات ونظم معلومات ادارية متطورة وتطويرهما باستمرار والاستفادة منهما في اعداد الخطط الاستراتيجية وفي اتخاذ القرارات .

7. دعم التعليم المستمر والاهتمام بالتعليم الإلكتروني وتكنولوجيا التعلم عن بعد .

8. تنفيذ البحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بحاجة السوق ودعم الابتكارات التقنية وتوظيفها لخدمة سوق العمل والمجتمع .



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ذي قار



9. بناء الشراكة الحقيقية مع المجتمع الاكاديمي محليا وعربيا وعالميا عن طريق عقد المحاضرات والندوات والمؤتمرات ذات الصلة بالعملية التعليمية وتعزيز التعاون الثقافي مع الجامعات والمراكز البحثية المعتمدة من خلال عقد الاتفاقيات الثنائية .
10. إعداد الدراسات والاستشارات العلمية و الفنية والإقتصادية لخدمة الجامعة والقطاع العام والخاص والمختلط .
11. تبني برنامج لتسويق النتاجات البحثية والتعليمية والاستشارات وغيرها اعتماداً لمبدأ الجامعة المنتجة .
12. تحويل ورش العمل والمختبرات في الجامعة الى وحدات انتاجية حقيقية بهدف تسويقها للمجتمع .
13. استحداث دار للطباعة والنشر تابعة للجامعة .
14. التوجه نحو عقد اتفاقيات تؤمة مع الجامعات العالمية الرصينة .

ثانياً: تطبيق الخطة الاستراتيجية وفق المعايير والاهداف والمؤشرات القياسية

من المعلوم ان الخطة الاستراتيجية هي الاداة التي تحدد خطوط السير وانشطة الجامعة في جميع مجالات العمل ، وذلك في صور برامج ومشروعات ومهام محددة ، وتخضع الخطة الاستراتيجية للمتابعة الفعالة للتأكد من الانجاز وتحقيق الاهداف المنشودة انطلاقاً من رؤية ورسالة الجامعة التي ستمحور حولها هذه الأهداف ولكي تكون متكاملة يتم اتباع الترتيبات والجدول الزمنية المحسوبة وعلى وفق الاتي :

### 1. خطة الموارد البشرية

جدول ( 22 ) النمو السنوي المخطط لتمكين الكوادر التدريسية للمدة (2021-2026)

| النمو السنوي المخطط |         | مسؤولية التنفيذ                      | مؤشرات القياس   | المخرجات المطلوبة  | الهدف                      |   |
|---------------------|---------|--------------------------------------|---|--|----------------------------|---|
| 2021                | 21.15 % | مساعد رئيس الجامعة<br>للشؤون العلمية | نسبة اعلى من حملة لقب<br>استاذ قياساً باللقاب<br>الاخرى | رفع نسبة حملة لقب استاذ /<br>عدد التدريسيين                          | تمكين الكوادر<br>التدريسية |   |
| 2022                | 21.15 % |                                      |   |  |                            |   |
| 2023                | 21.15 % |                                      |   |  |                            |   |
| 2024                | 21.15 % |                                      |   |  |                            |   |
| 2025                | 21.15 % |                                      |   |  |                            |   |
| 2026                | 21.15 % |                                      |   |  |                            |   |
| 2021                | 12.02 % |                                      | مساعد رئيس الجامعة<br>للشؤون العلمية                    | نسبة اعلى من حملة لقب<br>استاذ واستاذ مساعد قياساً<br>باللقاب الاخرى |                            | رفع نسبة حملة لقب استاذ<br>مساعد واستاذ / عدد<br>التدريسيين |
| 2022                | 12.02 % |                                      |   |  |                            |   |
| 2023                | 12.02 % |                                      |   |  |                            |   |
| 2024                | 12.02 % |                                      |   |  |                            |   |
| 2025                | 12.02 % |                                      |   |  |                            |   |
| 2026                | 12.02 % |                                      |   |  |                            |   |
| 2021                | 8.82 %  | مساعد رئيس الجامعة<br>للشؤون العلمية | نسبة اعلى من حملة<br>الدكتوراه                          | رفع نسبة حملة الدكتوراه  |                            |   |
| 2022                | 8.82 %  |                                      |   |  |                            |   |
| 2023                | 8.82 %  |                                      |   |  |                            |   |
| 2024                | 8.82 %  |                                      |   |  |                            |   |
| 2025                | 8.82 %  |                                      |   |  |                            |   |
| 2026                | 8.82 %  |                                      |   |  |                            |   |



جدول (23) النمو السنوي المخطط لتمكين الكوادر الداعمة للمدة (2021-2026)

| النمو السنوي المخطط |      | مسؤولية التنفيذ                       | مؤشرات القياس   | المخرجات المطلوبة  | الهدف                 |
|---------------------|------|---------------------------------------|---|--|-----------------------|
| 0                   | 2021 | مساعد رئيس الجامعة<br>للشؤون الادارية | حملة الشهادة الابتدائية +<br>المتوسطة + الاعدادية               | خفض نسبة حملة الشهادة<br>الابتدائية + المتوسطة +<br>الاعدادية        | تمكين الكوادر الداعمة |
| 0                   | 2022 |                                       |   |  |                       |
| 0                   | 2023 |                                       |   |  |                       |
| 0                   | 2024 |                                       |   |  |                       |
| 0                   | 2025 |                                       |   |  |                       |
| 0                   | 2026 |                                       |   |  |                       |
| % 1.33              | 2021 |                                       | حملة الشهادة الدبلوم<br>العالي + البكالوريوس +<br>الدبلوم الفني | رفع نسبة حملة الشهادة<br>الدبلوم العالي + البكالوريوس<br>+ دبلوم فني |                       |
| % 1.33              | 2022 |                                       |   |  |                       |
| % 1.33              | 2023 |                                       |   |  |                       |
| % 1.33              | 2024 |                                       |   |  |                       |
| % 1.33              | 2025 |                                       |   |  |                       |
| % 1.33              | 2026 |                                       |   |  |                       |

## 2. خطة البنى التحتية :

جدول (24) النمو السنوي المخطط للبنى التحتية للمدة (2021-2026)

| النمو السنوي المخطط |      | مسؤولية التنفيذ                        | مؤشرات القياس                            | المخرجات المطلوبة                         | الهدف               |
|---------------------|------|--|--|---|---------------------|
| % 8.33              | 2021 | رئاسة الجامعة / قسم<br>الشؤون الهندسية | نسبة توافر ابنية مخصصة<br>للكليات        | توافر ابنية للكليات كافة                  | تعزيز البنى التحتية |
| % 8.33              | 2022 |  |  |   |                     |
| % 8.33              | 2023 |  |  |   |                     |
| % 8.33              | 2024 |  |  |   |                     |
| % 8.33              | 2025 |  |  |   |                     |
| % 8.33              | 2026 |  |  |   |                     |
| % 8.33              | 2021 |  | نسبة توافر الابنية الملحقة<br>في الكليات | توافر الابنية الملحقة في<br>كليات الجامعة |                     |
| % 8.33              | 2022 |  |  |   |                     |
| % 8.33              | 2023 |  |  |   |                     |

|         |      |  |  |  |
|---------|------|--|--|--|
| % 8.33  | 2024 |  |  |  |
| % 8.33  | 2025 |  |  |  |
| % 8.33  | 2026 |  |  |  |
| % 15.95 | 2021 |  |  |  |
| % 15.95 | 2022 |  |  |  |
| % 15.95 | 2023 |  |  |  |
| % 15.95 | 2024 |  |  |  |
| % 15.95 | 2025 |  |  |  |
| % 15.95 | 2026 |  |  |  |
| % 6.02  | 2021 |  |  |  |
| % 6.02  | 2022 |  |  |  |
| % 6.02  | 2023 |  |  |  |
| % 6.02  | 2024 |  |  |  |
| % 6.02  | 2025 |  |  |  |
| % 6.02  | 2026 |  |  |  |

### 3. خطة الخدمات البحثية :

جدول ( 25) النمو السنوي المخطط للخدمات البحثية للمدة (2021-2026)

| النمو السنوي المخطط | مسؤولية التنفيذ | مؤشرات القياس | المخرجات المطلوبة | الهدف           |
|---------------------|-----------------|---------------|-------------------|-----------------|
| % 0.0               | 2021            |               |                   | الخدمات البحثية |
| % 0.0               | 2022            |               |                   |                 |
| % 0.0               | 2023            |               |                   |                 |
| % 0.0               | 2024            |               |                   |                 |
| % 0.0               | 2025            |               |                   |                 |
| % 0.0               | 2026            |               |                   |                 |
| % 4.59              | 2021            |               |                   | الخدمات البحثية |
| % 4.59              | 2022            |               |                   |                 |
| % 4.59              | 2023            |               |                   |                 |

|         |      |   |   |  |
|---------|------|---|---|--|
| % 4.59  | 2024 |   |   |  |
| % 4.59  | 2025 |   |   |  |
| % 4.59  | 2026 |   |   |  |
| %201.85 | 2021 | نسبة عدد الكتب المؤلفة والمترجمة الى عدد التدريسيين | رفع نسبة عدد الكتب المؤلفة والمترجمة الى عدد التدريسيين |  |
| %201.85 | 2022 |   |   |  |
| %201.85 | 2023 |   |   |  |
| %201.85 | 2024 |   |   |  |
| %201.85 | 2025 |   |   |  |
| %201.85 | 2026 |   |   |  |
| % 20.83 | 2021 | نسبة عدد الكليات التي تصدر مجلات علمية              | رفع نسبة عدد الكليات التي تصدر مجلات علمية              |  |
| % 20.83 | 2022 |   |   |  |
| % 20.83 | 2023 |   |   |  |
| % 20.83 | 2024 |   |   |  |
| % 20.83 | 2025 |   |   |  |
| % 20.83 | 2026 |   |   |  |

#### 4. خطة شؤون الطلبة :

جدول (26) النمو السنوي المخطط لمؤشرات الطلبة في الدراسة الاولى (الصباحية) للمدة (2021-2026)

| النمو السنوي المخطط | مسؤولية التنفيذ | مؤشرات القياس                         | المخرجات المطلوبة                                      | الهدف                             |
|---------------------|-----------------|---------------------------------------|--|-----------------------------------|
| % 8.45              | 2021            | مؤشر (طالب-تدرسي) في التخصصات الطبية  | تحقيق مؤشر (طالب-تدرسي) في التخصصات الطبية الى (1-10)  | مؤشرات الطلبة في الدراسة الصباحية |
| % 8.45              | 2022            |                                       |  |                                   |
| % 8.45              | 2023            |                                       |  |                                   |
| % 8.45              | 2024            |                                       |  |                                   |
| % 8.45              | 2025            |                                       |  |                                   |
| % 8.45              | 2026            |                                       |  |                                   |
| % 0.0               | 2021            | مؤشر (طالب-تدرسي) في التخصصات العلمية | تحقيق مؤشر (طالب-تدرسي) في التخصصات العلمية الى (1-20) |                                   |
| % 0.0               | 2022            |                                       |  |                                   |
| % 0.0               | 2023            |                                       |  |                                   |
| % 0.0               | 2024            |                                       |  |                                   |

|         |      |                                      |   |  |  |
|---------|------|--------------------------------------|---|--|--|
| % 0.0   | 2025 |                                      |   |  |  |
| % 0.0   | 2026 |                                      |   |  |  |
| % 0.0   | 2021 | مساعد رئيس الجامعة<br>للشؤون العلمية | مؤشر (طالب-تدريسي) في<br>التخصصات الانسانية | تحقيق مؤشر (طالب-<br>تدريسي) في التخصصات<br>الانسانية الى (1-30) |  |
| % 0.0   | 2022 |                                      |   |  |  |
| % 0.0   | 2023 |                                      |   |  |  |
| % 0.0   | 2024 |                                      |   |  |  |
| % 0.0   | 2025 |                                      |   |  |  |
| % 0.0   | 2026 |                                      |   |  |  |
| % 11.27 | 2021 | مساعد رئيس الجامعة<br>للشؤون العلمية | مؤشر (طالب-قاعة<br>دراسية)                  | تحقيق مؤشر (طالب-قاعة<br>دراسية) (1-35)                          |  |
| % 11.27 | 2022 |                                      |   |  |  |
| % 11.27 | 2023 |                                      |   |  |  |
| % 11.27 | 2024 |                                      |   |  |  |
| % 11.27 | 2025 |                                      |   |  |  |
| % 11.27 | 2026 |                                      |   |  |  |

جدول (27) النمو السنوي المخطط لمؤشرات الطلبة في الدراسة الاولى (المسائية) للمدة (2021-2026)

| النمو السنوي المخطط |      | مسؤولية التنفيذ                      | مؤشرات القياس                             | المخرجات المطلوبة  | الهدف                                |
|---------------------|------|--------------------------------------|---|--|--------------------------------------|
| % 15.69             | 2021 | مساعد رئيس الجامعة<br>للشؤون العلمية | مؤشر (طالب-تدريسي) في<br>التخصصات الطبية  | تحقيق مؤشر (طالب-<br>تدريسي) في التخصصات<br>الطبية الى (1-10)  | مؤشرات الطلبة في<br>الدراسة المسائية |
| % 15.69             | 2022 |                                      |   |  |                                      |
| % 15.69             | 2023 |                                      |   |  |                                      |
| % 15.69             | 2024 |                                      |   |  |                                      |
| % 15.69             | 2025 |                                      |   |  |                                      |
| % 15.69             | 2026 |                                      |   |  |                                      |
| % 0.0               | 2021 |                                      | مؤشر (طالب-تدريسي) في<br>التخصصات العلمية | تحقيق مؤشر (طالب-<br>تدريسي) في التخصصات<br>العلمية الى (1-20) |                                      |
| % 0.0               | 2022 |                                      |   |  |                                      |
| % 0.0               | 2023 |                                      |   |  |                                      |
| % 0.0               | 2024 |                                      |   |  |                                      |
| % 0.0               | 2025 |                                      |   |  |                                      |

|       |      |  |  |  |
|-------|------|--|--|--|
| % 0.0 | 2026 |  |  |  |
| % 0.0 | 2021 |  |  |  |
| % 0.0 | 2022 |  |  |  |
| % 0.0 | 2023 |  |  |  |
| % 0.0 | 2024 |  |  |  |
| % 0.0 | 2025 |  |  |  |
| % 0.0 | 2026 |  |  |  |
| % 0.0 | 2021 |  |  |  |
| % 0.0 | 2022 |  |  |  |
| % 0.0 | 2023 |  |  |  |
| % 0.0 | 2024 |  |  |  |
| % 0.0 | 2025 |  |  |  |
| % 0.0 | 2026 |  |  |  |

جدول (28) النمو السنوي المخطط لمؤشرات طلبة الدراسات العليا للمدة (2021-2026)

| النمو السنوي المخطط |      | مسؤولية التنفيذ                      | مؤشرات القياس  | المخرجات المطلوبة                                 | الهدف                |
|---------------------|------|--------------------------------------|--|---|----------------------|
| % 0.0               | 2021 | مساعد رئيس الجامعة<br>للشؤون العلمية | عدد الطلبة المقبولين /<br>عدد الطلبة المخطط<br>لقبولهم | استيعاب الطلبة الراغبين<br>باكمال دراساتهم العليا | طلبة الدراسات العليا |
| % 0.0               | 2022 |                                      |  |   |                      |
| % 0.0               | 2023 |                                      |  |   |                      |
| % 0.0               | 2024 |                                      |  |   |                      |
| % 0.0               | 2025 |                                      |  |   |                      |
| % 0.0               | 2026 |                                      |  |   |                      |
| % 0.0               | 2021 | مساعد رئيس الجامعة<br>للشؤون العلمية | مؤشر (طالب-تدرسي) في<br>الدراسات العليا                | تحقيق مؤشر (طالب-<br>تدرسي) (1-7)                 |                      |
| % 0.0               | 2022 |                                      |  |   |                      |
| % 0.0               | 2023 |                                      |  |   |                      |
| % 0.0               | 2024 |                                      |  |   |                      |
| % 0.0               | 2025 |                                      |  |   |                      |
| % 0.0               | 2026 |                                      |  |   |                      |

5. خطة تعزيز المكتبات العلمية والمعلوماتية :

جدول (29) النمو السنوي المخطط لمؤشرات المكتبات العلمية والمعلوماتية للمدة (2021-2026)

| النمو السنوي المخطط | مسؤولية التنفيذ                      | مؤشرات القياس                      | المخرجات المطلوبة                                | الهدف                          |
|---------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--|--------------------------------|
| 2021                | مساعد رئيس الجامعة<br>للشؤون العلمية | مؤشر (كتاب - طالب)                 | مكتبات مجهزة باحدث<br>الكتب الورقية والالكترونية | تعزيز المكتبات<br>والمعلوماتية |
| 2022                |                                      |                                    |  |                                |
| 2023                |                                      |                                    |  |                                |
| 2024                |                                      |                                    |  |                                |
| 2025                |                                      |                                    |  |                                |
| 2026                |                                      |                                    |  |                                |
| 2021                |                                      | مؤشر (عنوان - طالب)                |  |                                |
| 2022                |                                      |                                    |  |                                |
| 2023                |                                      |                                    |  |                                |
| 2024                |                                      |                                    |  |                                |
| 2025                |                                      |                                    |  |                                |
| 2026                |                                      |                                    |  |                                |
| 2021                |                                      | مؤشر (دورية - طالب<br>دراسات عليا) |  |                                |
| 2022                |                                      |                                    |  |                                |
| 2023                |                                      |                                    |  |                                |
| 2024                |                                      |                                    |  |                                |
| 2025                |                                      |                                    |  |                                |
| 2026                |                                      |                                    |  |                                |
| 2021                | مؤشر (رسالة - طالب<br>دراسات عليا)   |                                    |  |                                |
| 2022                |                                      |                                    |  |                                |
| 2023                |                                      |                                    |  |                                |
| 2024                |                                      |                                    |  |                                |
| 2025                |                                      |                                    |  |                                |
| 2026                |                                      |                                    |  |                                |
| 2021                | مساعد رئيس الجامعة                   | مؤشر الموظفين ذوي                  |  |                                |



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ذي قار



|         |      |                |                 |  |  |
|---------|------|----------------|-----------------|--|--|
| % 20.00 | 2022 | للشؤون العلمية | اختصاص المكتبات |  |  |
| % 20.00 | 2023 |                |                 |  |  |
| % 20.00 | 2024 |                |                 |  |  |
| % 20.00 | 2025 |                |                 |  |  |
| % 20.00 | 2026 |                |                 |  |  |

6. خطة تعزيز مؤشرات التدريس والمناهج التعليمية :

جدول (30) النمو السنوي المخطط لمؤشرات التدريس والمناهج الدراسية للمدة (2021-2026)

| النمو السنوي المخطط |      | مسؤولية التنفيذ                      | مؤشرات القياس   | المخرجات المطلوبة                              | الهدف                                      |
|---------------------|------|--------------------------------------|---|--|--|
| % 0.00              | 2021 | مساعد رئيس الجامعة<br>للشؤون العلمية | استخدام استراتيجيات<br>التدريس المعاصرة / عدد<br>التدريسيين   | تدريس ومناهج تعليمية تتسم<br>بالكفاءة والحدائة | تعزيز مؤشرات التدريس<br>والمناهج التعليمية |
| % 0.00              | 2022 |                                      |   |  |  |
| % 0.00              | 2023 |                                      |   |  |  |
| % 0.00              | 2024 |                                      |   |  |  |
| % 0.00              | 2025 |                                      |   |  |  |
| % 0.00              | 2026 | مساعد رئيس الجامعة<br>للشؤون العلمية | عدد المقررات اسبوعياً /<br>عدد الساعات المعتمدة<br>في الكليات | تدريس ومناهج تعليمية تتسم<br>بالكفاءة والحدائة | تعزيز مؤشرات التدريس<br>والمناهج التعليمية |
| % 0.00              | 2021 |                                      |   |  |  |
| % 0.00              | 2022 |                                      |   |  |  |
| % 0.00              | 2023 |                                      |   |  |  |
| % 0.00              | 2024 |                                      |   |  |  |
| % 0.00              | 2025 |                                      |   |  |  |
| % 0.00              | 2026 |                                      |   |  |  |