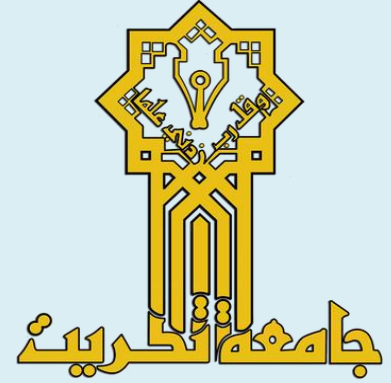




جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي
والبحوث العلمي
جامعة تكريت
كلية الادارة والاقتصاد



الخطة الاستراتيجية لكلية الادارة والاقتصاد

2021-2026م

الخطة الاستراتيجية لكلية الادارة والاقتصاد 2021-2026م

المقدمة:

تعد المؤسسات التعليمية من المنظمات الاكثر حساسية للتطورات الديناميكية التي تحدث في العالم، عليه عملت جامعة تكريت على تبني فلسفة التخطيط الاستراتيجي، وانسجاماً مع رؤية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، وبدورها عمدت كلية الادارة والاقتصاد في اعداد خطتها الاستراتيجية للسنوات (2021-2026م)، اذ تعتبر الخطة الاستراتيجية وثيقة مؤسسية موجّهة تهدف إلى تحديد المسارات المستقبلية للكلية في ضوء المتغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية والاقتصادية والتكنولوجية.

وتعمل كلية الادارة والاقتصاد ضمن محاور خطتها الاستراتيجية ومن ايمانها بدورها الوطني من اجل التطوير والتغيير على تحسين البيئة التعليمية من جميع جوانبها، وتحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية والمحلية، وعملت على تقييم لخطتها الاستراتيجية من خلال الدراسة الذاتية، والمقارنات المرجعية، فضلاً عن استخدام اسلوب التحليل الرباعي للوقوف على نقاط القوة والضعف، وعناصر الفرص والتحديات.

وقد صممت الخطة الاستراتيجية وفق عدة مراحل: الاولى تحديد الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية وبناء الاهداف الاستراتيجية بالاعتماد على المحاور الاستراتيجية، واخيراً الهيكل التنظيمي والحوكمة، والمرحلة الثانية تمثلت بالبرامج التنفيذية التفصيلية، وفي المرحلة الثالثة تم استخدام مصفوفة مؤشرات الاداء الاستراتيجية والتي تقوم على قياس الاداء، وتمثلت المرحلة الاخيرة باليات متابعة تحقيق اهداف الخطة الاستراتيجية.

الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية والأهداف الاستراتيجية

تمهيد

تُعدّ الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية والأهداف الاستراتيجية الركائز الفكرية التي تستند إليها الخطة الاستراتيجية لكلية الإدارة والاقتصاد - جامعة تكريت. فهي تمثل البوصلة التي توجه جميع برامج الكلية وأنشطتها التعليمية والبحثية والإدارية والمجتمعية، وتضمن انسجام هذه البرامج مع توجهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ورئاسة الجامعة، ومع حاجات سوق العمل والمجتمع المحلي والوطني.

المرحلة الاولى: تحديد الرؤية والرسالة والاهداف والقيم والمحاور الاستراتيجية

اولاً: الرؤية

"المثابرة الديناميكية من اجل تعليم متميز متوافق مع متطلبات المستقبل الرقمي وخدمة المجتمع"

ثانياً: الرسالة

" توفير سبل تعليمية ريادية تحقق التفاعل بين المعرفة النظرية والتطبيقية لبناء كفاءات متخصصة تلبي الاحتياجات والطموحات المجتمعية المحلية والعالمية".

ثالثاً: القيم الجوهرية

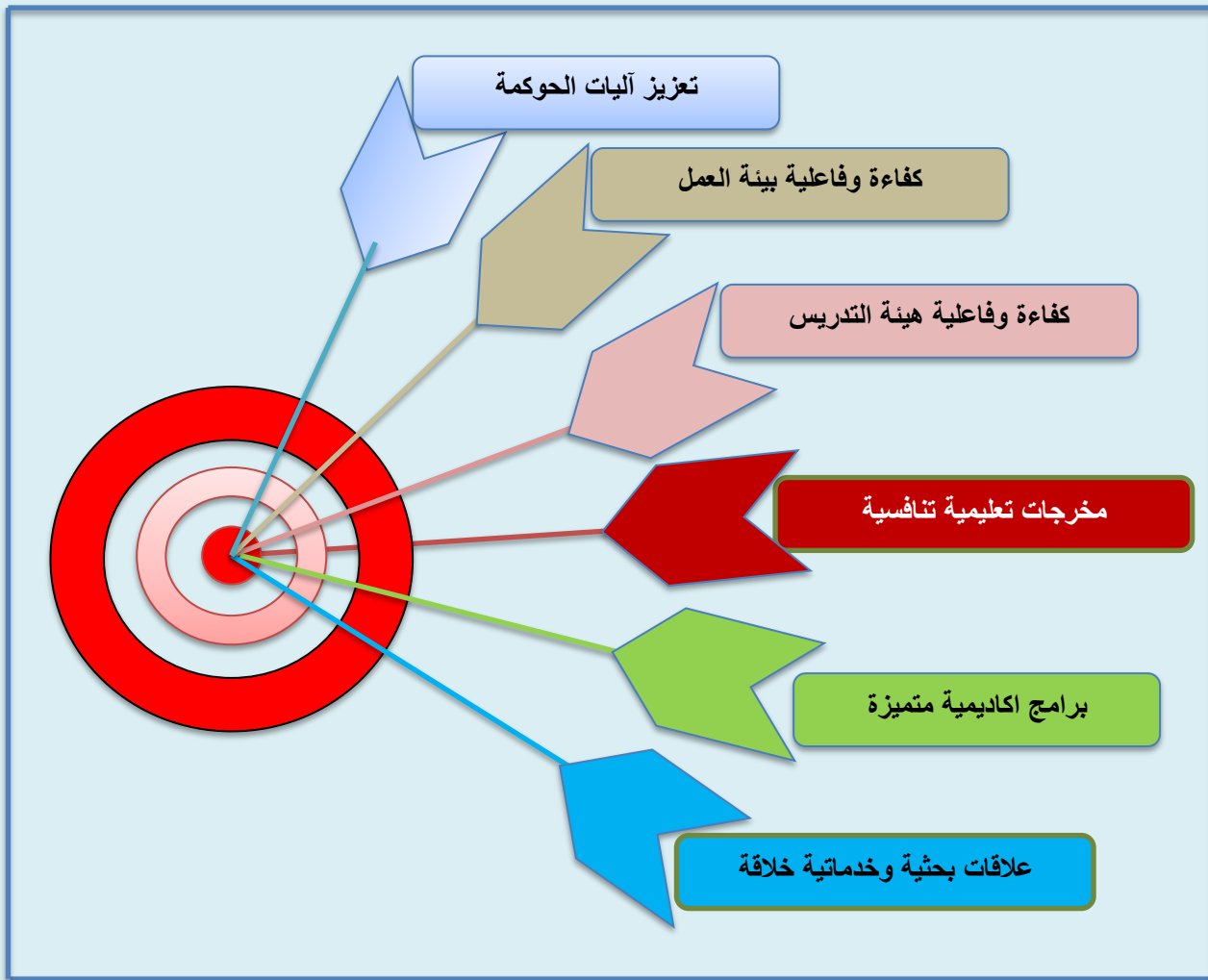
- القيم الانسانية: نلتزم بالقيم الانسانية بكافة انشطتنا وبرامجنا.
- التميز والابداع: نشجع الافكار الخلاقة والابداعية في التعليم والبحث والتعلم.
- العمل بروح الفريق: نعمل على تعزيز التشاركية مع اليقين العميق بالاحترافية والمسؤولية.
- الحرية الاكاديمية والشفافية: نلتزم بمنهج يتسم الانفتاح في قضايا البحث العلمي والتعليم.
- العدالة والنزاهة: نلتزم في علاقاتنا كلها بقيم العدالة، واخلاقيات المهنة.
- الانضباط والاستجابة: نلتزم بالسلوكيات المنضبطة المهنية، وسرعة ومرونة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين.



شكل (1) القيم الجوهرية لكلية الادارة والاقتصاد

رابعاً: الاهداف الاستراتيجية

- تعزيز آليات الحوكمة لتحسين الشفافية والمشاركة والاداء العام.
- زيادة كفاءة وفاعلية بيئة العمل الادارية والمالية.
- الارتقاء بكفاءة وفاعلية اعضاء هيئة التدريس.
- مخرجات تعليمية تنافسية مواكبة لسوق العمل.
- برامج متميزة في الجانب الاكاديمي والتعليمي ممزوجة بثقافة الريادة والابتكار في المناهج الاكاديمية.
- تعزيز العلاقات البحثية والخدماتية مع المجتمع والمؤسسات التعليمية العراقية والاقليمية والعالمية.



شكل (2) الاهداف الاستراتيجية لكلية الادارة والاقتصاد

خامساً: المحاور الاستراتيجية:

المحاور الاستراتيجية هي الاعمدة الاساسية التي تُبنى عليها الخطة الاستراتيجية، وتمثل المجالات الحيوية التي تركز عليها الكلية لتحقيق اهدافها، ويتم تحديدها بناءً على الرؤية، وتعكس الاولويات الرئيسية التي تتطلب تطويراً مستمراً، مثل الابتكار، والتحول الرقمي، وتطوير الموارد البشرية، وكل محور يشمل مجموعة من الاهداف والمبادرات المترابطة التي تهدف الى تنظيم العمل وتركيز الجهود لتحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس، وتمثلت المحاور الاستراتيجية لكلية الادارة والاقتصاد بما يلي:

1. ادارة سديدة: هدفت كلية الادارة والاقتصاد الى تحقيق التميز في الاداء من خلال آليات وممارسات تقوم على الشفافية والمشاركة، وعدم التمييز بين العاملين، وسرعة الاستجابة لمتطلباتهم، ويجاد البيئة الملائمة للعمل والابتكار والابداع، وتحري الكفاءة في جميع الممارسات الادارية والمالية للوصول الى الفاعلية التي ترضي جميع المستفيدين.
2. منزلة بارزة: تعمل كلية الادارة والاقتصاد على ايجاد البيئة التعليمية المحفزة لطلبتها لتخريجهم بمستوى جودة عالية من كافة جوانب نموهم العقلية والنفسية والاجتماعية، كما تربط كلية الادارة والاقتصاد معايير تميزها على اهداف استراتيجية ثابتة، تنبثق منها ممارسات اكااديمية واضحة وقابلة للتقييم والقياس، حيث تعمل على اصدار تقارير تبين مستوى ادائها، وفي مقدمتها تقرير انجازاتها السنوية.
3. شراكة مجتمعية: كلية الادارة والاقتصاد تؤمن بدورها الوطني باعتبارها مؤسسة تعليمية تهتم بالعلوم الادارية والمالية والاقتصادية، لذلك تعد جزءاً من منظومة التطوير والتغيير في البلاد.

تفاعل اهداف الخطة الاستراتيجية بالمحاور الاستراتيجية لكلية الادارة والاقتصاد



شكل (3) تفاعل الاهداف بالمحاور الاستراتيجية لكلية الادارة والاقتصاد

سادساً: الهيكل التنظيمي والحوكمة في كلية الإدارة والاقتصاد

المقدمة

تأتي الحوكمة والإدارة الرشيدة في مقدمة المعايير التي تعتمد عليها وزارات التعليم العالي وهيئات الاعتماد لضمان جودة العمل المؤسسي داخل الكليات والجامعات. وتسعى كلية الإدارة والاقتصاد، من خلال هذا الفصل، إلى تعزيز مبادئ:



شكل (4) مبادئ الحوكمة لكلية الإدارة والاقتصاد

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تصور واضح للهيكل التنظيمي الحالي للكلية، وآليات الحوكمة، وتوزيع المسؤوليات، وتحديد وحدات الإشراف والمتابعة التي تدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة.

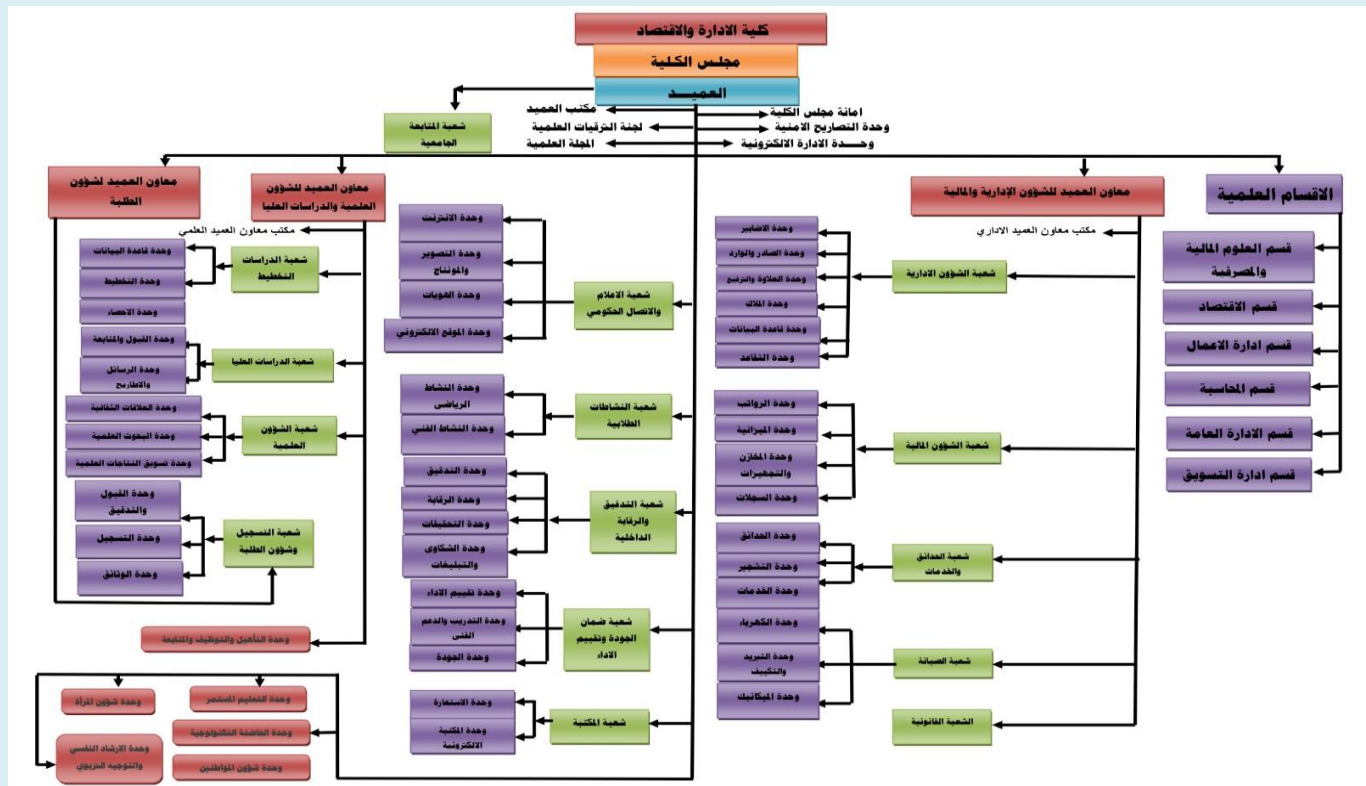
مبادئ الحوكمة المعتمدة في الكلية:

تم اعتماد مجموعة من المبادئ الأساسية لضمان عمل مؤسسي منظم، وتشمل:

1. **الشفافية:** توفير معلومات دقيقة حول القرارات الأكاديمية والإدارية والمالية لجميع أصحاب المصلحة.
2. **المساءلة:** وجود نظام واضح يحدد المسؤوليات وآليات المحاسبة والمتابعة.
3. **الاستقلالية الأكاديمية:** احترام استقلالية الأقسام العلمية في القرارات الأكاديمية ضمن الإطار العام للكلية.
4. **الكفاءة والفعالية:** تحقيق أعلى مردود من الموارد المتاحة عبر إدارة فعّالة.
5. **المشاركة:** إشراك التدريسيين والطلبة والموظفين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة.
6. **العدالة وتكافؤ الفرص:** تطبيق سياسات عادلة في التعيينات والترقيات والقبول والإجراءات الأكاديمية.
7. **إدارة المخاطر:** اعتماد منهجية استباقية للتعامل مع التحديات والمخاطر المحتملة.

الهيكل التنظيمي للكلية (Organizational Structure)

يوضح الهيكل التنظيمي آلية توزيع المهام والأدوار بين وحدات الكلية، وهو مهم في توضيح التسلسل الإداري والمسؤوليات.



شكل (5) مبادئ الحوكمة لكلية الإدارة والاقتصاد

توزيع الأدوار والمسؤوليات (Roles & Responsibilities)

جدول (1-1) أدوار القيادات الإدارية

المسؤوليات الرئيسية	المنصب
الإشراف العام – تمثيل الكلية – قيادة الخطة – اتخاذ القرارات العليا – إدارة الموارد.	عميد الكلية
الإشراف على الأقسام، المناهج، الدراسات العليا، البحث العلمي.	معاون العميد للشؤون العلمية
إدارة الموارد البشرية، المالية، البنى التحتية، الخدمات، الموظفين.	معاون العميد للشؤون الإدارية
إدارة العملية الأكاديمية في الأقسام، الإشراف على التدريس والمناهج والامتحانات.	رؤساء الأقسام العلمية
متابعة الاعتماد والجودة، قياس الأداء، إعداد تقارير التقييم.	وحدة ضمان الجودة
متابعة العقود، الالتزام بالقوانين، دراسة التعليمات الوزارية.	الوحدة القانونية
التحول الرقمي، الأنظمة الإلكترونية، الموقع الإلكتروني.	وحدة IT
تنفيذ الأنشطة الخارجية والشراقات المجتمعية.	وحدة خدمة المجتمع
التواصل مع أرباب العمل، متابعة الخريجين.	شعبة التأهيل والتوظيف

نظام الحوكمة في الكلية

المجالس واللجان: تعمل الكلية وفق منظومة من اللجان الدائمة والمتخصصة، لضمان المشاركة والتنسيق:

اللجان الأساسية: (مجلس الكلية، مجلس الأقسام العلمية، لجنة المناهج، لجنة الامتحانات، لجنة الترقية، لجنة الجودة وتقويم الأداء، لجنة السلامة الجامعية، لجنة الانضباط، لجنة البحث العلمي).

عمليات واتخاذ القرار

يتم اتخاذ القرار وفق المستويات الآتية:

مستوى مجلس الكلية: القرارات العليا والسياسات العامة.

مستوى مجلس القسم: القرارات الأكاديمية داخل الأقسام.

الإدارة والأمانة العلمية: تنفيذ القرارات ومتابعتها.

الوحدات الإدارية: تنفيذ الإجراءات اليومية.

تعتمد الكلية على:

- محاضر اجتماعات رسمية
- تسلسل إداري واضح

- صلاحيات محددة
- متابعة دورية

الحوكمة المالية والإدارية

الحوكمة المالية: تشمل:

- الالتزامات المالية (الالتزام بتعليمات وزارة المالية، ضبط الصرف والاستحقاقات، إعداد الموازنة السنوية).
- الرقابة المالية: (تدقيق داخلي أولي، تدقيق من الجامعة، تدقيق من ديوان الرقابة المالية).

الحوكمة الإدارية: تشمل:

- توصيف وظيفي واضح
- إسناد المهام حسب الكفاءة
- تنظيم سجلات الكترونية
- مراقبة الأداء الإداري
- الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية لأتمتة الإجراءات

آليات المتابعة والتقييم (Governance Monitoring)

جدول (2-1) آليات المتابعة

الآلية	المضمون	التكرار
اجتماعات مجلس الكلية	تقييم الأداء، مناقشة التقارير	شهري
تقارير ضمان الجودة	تحليل – KPIs متابعة التنفيذ	فصلي
التقويم السنوي	مقارنة الإنجاز مع الخطة السنوية	سنوي
اجتماعات الأقسام	متابعة المناهج، تقييم الطلبة	أسبوعي
تقارير اللجان الدائمة	فحص التنفيذ – دراسة المعوقات	حسب الموضوع

تقاطع الحوكمة مع الخطة الاستراتيجية: تدعم الحوكمة تنفيذ الخطة الاستراتيجية عبر:

- وضوح الصلاحيات.
- منع تضارب الأدوار.
- ضمان عدالة القرارات.
- توفير مسار واضح للمساءلة.
- تحسين كفاءة الموارد.
- تعزيز الشفافية في التنفيذ.
- دعم التحول الرقمي.

المرحلة الثانية: البرامج التنفيذية التفصيلية (2021-2026)

المقدمة

يتم ترجمة المحاور والاهداف الاستراتيجية إلى برامج تنفيذية واقعية قابلة للتطبيق والمتابعة، والذي يمثل الأساس التشغيلي للخطة، فهو يحدد ما يجب فعله، ومتى، ومن المسؤول، وكيف تتم متابعة التقدم نحو تحقيق أهداف الخطة

الهدف الاول: التحول الرقمي والحوكمة

الغاية الرئيسة: تحويل الكلية إلى مؤسسة رقمية تعتمد على الأنظمة الإلكترونية والحوكمة والشفافية

البرنامج 1: أتمتة الأعمال الإدارية (Automation)

البرنامج 2: إنشاء نظام أرشفة إلكترونية

البرنامج 3: تطوير موقع الكلية الإلكتروني

البرنامج 4: بناء نظام معلومات إداري (MIS)

البرنامج 5: تطبيق الحوكمة الإدارية والمالية

البرنامج 6: الأمن السيبراني وحماية البيانات

الهدف الثاني: الموارد البشرية وتنمية القدرات: تطوير قدرات أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين وتعزيز بيئة العمل.

البرنامج 7: برنامج التدريب الأكاديمي للتدريسيين

العنصر	المحتوى
الهدف	تدريب 70% من التدريسيين سنوياً.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> دورات بحثية. دورات في التدريس الرقمي. تطوير مهارات SPSS و STATA.

البرنامج 8: برنامج دعم الترقّيات العلمية

العنصر	المحتوى
الهدف	زيادة نسبة الترقّيات العلمية.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> دعم النشر. ورش كتابة علمية متقدمة. تمويل محدود للمشاريع.

البرنامج 9: تطوير الكادر الإداري

العنصر	المحتوى
الهدف	رفع كفاءة الموظفين الإداريين بنسبة 60%.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> دورات في الحوكمة. التدريب على الأنظمة الإلكترونية. دورات الأرشفة الذكية.

البرنامج 10: برنامج تحفيز الكفاءات

العنصر	المحتوى
الهدف	بناء بيئة مشجعة للتميز.
الأنشطة	• جوائز سنوية. • التكريم الشهري لأفضل موظف. • منح تحفيزية رمزية.

البرنامج 11: التبادل الأكاديمي المحلي

البرنامج 12: الأمن الوظيفي والدعم المؤسسي

الهدف الثالث: البنية التحتية والبيئة الجامعية والاستدامة

الغاية الرئيسة: بناء بيئة تعليمية حديثة ومتطورة وآمنة.

البرنامج 13: تطوير القاعات الدراسية

البرنامج 14: إنشاء مختبرات حديثة

البرنامج 15: تطوير المكتبة الإلكترونية

البرنامج 16: مشاريع الاستدامة (الكلية الخضراء)

البرنامج 17: تحسين الخدمات الطلابية داخل الكلية

البرنامج 18: برنامج الأمن والسلامة الجامعية

الهدف الرابع: الطلبة والخريجين وسوق العمل

الغاية الرئيسة: رفع جودة الخدمات الطلابية، تعزيز مهارات الطلبة، وزيادة قابلية تشغيل الخريجين في سوق العمل.

البرنامج 19: خدمات الطلبة الشاملة (Student Services Program)

العنصر	المحتوى
الهدف	تحسين البيئة الجامعية والخدمات الطلابية.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير المكتبة الإلكترونية. • تحسين خدمات الإنترنت داخل الكلية. • زيادة عدد قاعات المطالعة. • تنظيم ساعات إرشاد أكاديمي لكل قسم.
المؤشرات	<ol style="list-style-type: none"> 1. رضا الطلبة $\geq 80\%$. 2. عدد الخدمات المطورة.
الزمن	2021-2026
المسؤول	شعبة التسجيل – المكتبة – الأقسام.

البرنامج 20: برنامج التدريب العملي والميداني

العنصر	المحتوى
الهدف	تدريب الطلبة في المؤسسات الحكومية والبنوك والشركات.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> • توقيع عقود تدريب. • ربط التدريب بمنهج الفصل الثامن. • إعداد تقارير تدريب فصلية.
المؤشرات	<ol style="list-style-type: none"> 1. عدد الطلبة المتدربين سنوياً. 2. عدد المؤسسات الشريكة.
المسؤول	شعبة التأهيل والتوظيف.

البرنامج 21: تطوير مهارات الطلبة الرقمية والمهنية

العنصر	المحتوى
الهدف	رفع الكفاءة المهنية للطلبة (Power BI – Excel – SPSS) – مهارات الاتصال).
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> • ورش شهرية. • برامج تدريب مدفوعة ومنخفضة الكلفة. • مسابقات تحليل البيانات.
المؤشرات	<ol style="list-style-type: none"> 1. عدد الطلبة الحاصلين على شهادات. 2. عدد الدورات المنفذة.

البرنامج 22: برنامج متابعة الخريجين (Alumni System)

العنصر	المحتوى
الهدف	إنشاء نظام متكامل لمتابعة الخريجين وتحديث بياناتهم.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> • بناء قاعدة بيانات إلكترونية. • تنظيم ملتقيات سنوية للخريجين. • استبيانات سوق العمل.
المؤشرات	• عدد الخريجين المسجلين $\leq 70\%$

البرنامج 23: التوظيف والتواصل مع أرباب العمل

العنصر	المحتوى
الهدف	زيادة فرص توظيف الخريجين إلى 60%.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> • ملتقيات توظيف. • اتفاقيات مع شركات توظيف. • استضافة أصحاب الأعمال.

البرنامج 24: برنامج الإرشاد الأكاديمي والنفسي

العنصر	المحتوى
الهدف	دعم الطلبة نفسيًا وأكاديميًا خلال فترة الدراسة.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> • جلسات دعم نفسي. • لقاء شهري بين الطلبة ورؤساء الأقسام • إرشاد حول اختيار التخصص.

الهدف الخامس: التعليم والتعلم وتطوير المناهج

الغاية الرئيسة للمحور: تحديث المناهج، تطوير طرائق التدريس، تعزيز التعليم الإلكتروني، ومواءمة البرامج الأكاديمية مع سوق العمل.

البرامج التنفيذية للمحور الأول

البرنامج 25: تحديث وتطوير المناهج الأكاديمية

العنصر	المحتوى
الهدف التفصيلي	تحديث 70% من المناهج بحلول 2026 وجعلها متوافقة مع المهارات المطلوبة في سوق العمل.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> • تشكيل لجان مراجعة المناهج في الأقسام. • مقارنة المناهج بالجامعات الرصينة. • تطوير خطط دراسية جديدة. • دمج محتوى رقمي ومهارات عملية. • إجراء ورش تحديث مناهج سنوية.
المؤشرات (KPIs)	<ol style="list-style-type: none"> 1. نسبة المناهج المُحدّثة. 2. عدد الورش المنفّذة. 3. رضا الطلبة عن المناهج.
الجهة المسؤولة	لجنة المناهج – الأقسام العلمية – ضمان الجودة.
الأفق الزمني	2021–2024
المخرجات	خطط دراسية حديثة مرتبطة بالمهارات والمستقبل.

البرنامج 26: تطوير طرائق وأساليب التدريس

العنصر	المحتوى
الهدف	رفع جودة التدريس عبر تدريب 70% من أعضاء الهيئة التدريسية على أساليب التعليم الحديثة.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> • دورات في التعليم التفاعلي. • تطبيق التعلم النشط. • التدريب على استخدام المحاكاة. • بناء حقيبة تدريسية معيارية.
المؤشرات	<ol style="list-style-type: none"> 1. عدد التدريسيين المدربين. 2. تنفيذ 4 ورش سنوية. 3. تطور نتائج التقييمات الفصلية.
الجهة المسؤولة	ضمان الجودة – شعبة التعليم المستمر.
الزمن	2021-2025
المخرجات	أساتذة متقنون لأساليب تدريس حديثة.

البرنامج 27: تعزيز التعليم الإلكتروني والمقررات الرقمية

العنصر	المحتوى
الهدف	تعزيز التعليم الإلكتروني بحيث تُدمج 60% من المقررات بعناصر رقمية.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> • تدريب التدريسيين على Moodle Google Classroom • إنتاج محتوى فيديو تعليمي. • إنشاء استوديو مصغر للتسجيل. • إعداد مقرر إلكتروني لكل قسم.
المؤشرات	<ol style="list-style-type: none"> 1. عدد المقررات الإلكترونية. 2. نسبة المحتوى الرقمي المستخدم. 3. مستوى تفاعل الطلبة.
الجهة المسؤولة	وحدة التعليم الإلكتروني – IT.
الزمن	2021-2026
المخرجات	منظومة تعليم رقمي فاعلة.

البرنامج 28: موازنة البرامج الأكاديمية مع سوق العمل

العنصر	المحتوى
الهدف	ربط مخرجات التعليم باحتياجات سوق العمل.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> • لقاءات مع أرباب العمل. • تحديث توصيفات المقررات. • إدخال مهارات تحليل البيانات – الذكاء الاصطناعي – ريادة الأعمال.
المؤشرات	<ol style="list-style-type: none"> 1. عدد اجتماعات سوق العمل. 2. نسبة المقررات المطورة. 3. نسبة توظيف الخريجين.
المسؤول	شعبة التأهيل والتوظيف – الأقسام.
الزمن	2021–2025
المخرجات	خريجون يمتلكون مهارات السوق الحديثة.

البرنامج 29: تطوير التعليم العملي والتطبيقي

العنصر	المحتوى
الهدف	تعزيز الجانب العملي في المناهج.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء مختبرات محاسبة – مالية – تسويق – اقتصاد رقمي. • تدريب الطلبة في الشركات. • إعداد منهجيات محاكاة اقتصادية.
المؤشرات	<ol style="list-style-type: none"> 1. عدد المختبرات المنشأة. 2. عدد الطلبة المتدربين. 3. عدد مشاريع المحاكاة.
المسؤول	الأقسام العلمية – IT.
الزمن	2022–2026
المخرجات	تعليم عملي مطور حديث ومعاصر.

البرنامج 30: تطوير نظام تقييم الطلبة

العنصر	المحتوى
الهدف	إدخال أساليب تقييم حديثة تعزز التفكير وليس الحفظ.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> • بناء بنوك أسئلة إلكترونية. • تقييم مهاري وليس امتحاني فقط. • مشاريع عملية ضمن المناهج.
المؤشرات	<ol style="list-style-type: none"> 1. نسبة المواد التي تعتمد التقييم المتعدد 2. عدد بنوك الأسئلة المنشأة.
المسؤول	ضمان الجودة – الأقسام.
الزمن	2021-2025
المخرجات	نظام تقييم عادل ودقيق.

الهدف السادس: البحث العلمي والابتكار

الغاية الرئيسة: رفع مستوى البحث العلمي التطبيقي وتوسيع النشر العلمي وإنشاء بيئة بحثية مؤسسية داعمة.

البرنامج 31: تعزيز البحث التطبيقي المرتبط بقضايا الاقتصاد العراقي

العنصر	المحتوى
الهدف	ربط البحوث بواقع الاقتصاد والإدارة والمصارف في العراق.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> • إطلاق محور بحثي خاص بـ (قضايا العراق) . • عقد اتفاقيات مع الدوائر الحكومية لتزويد الكلية بالبيانات. • دعم مشاريع الطلبة في الاقتصاد التطبيقي. • تشجيع الدراسات عن سوق العراق للأوراق المالية والمصارف والتنمية.
المؤشرات	<ol style="list-style-type: none"> 1. عدد البحوث التطبيقية. 2. نسبة البحوث التي تخدم قرارًا حكوميًا أو اقتصاديًا. 3. عدد مشاريع التخرج التطبيقية.
الجهة المسؤولة	وحدة البحث العلمي – الأقسام المختصة.
الأفق الزمني	2021-2026
المخرجات	بحوث تعالج مشكلات الاقتصاد العراقي وتقدم حلولاً حقيقية.

البرنامج 32: برنامج الشراكات البحثية مع القطاعين العام والخاص

العنصر	المحتوى
--------	---------

الهدف	تنفيذ بحوث مشتركة تخدم احتياجات المؤسسات.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> • وقيع مذكرات تعاون بحثي. • تحديد موضوعات بحثية من الوزارات والبنوك والشركات. • تشكيل فرق بحثية مشتركة. • عقد ندوات لعرض نتائج البحوث.
المؤشرات	<ol style="list-style-type: none"> 1. عدد البحوث المشتركة. 2. عدد مذكرات التعاون 3. عدد المشروعات المدعومة ماليًا.
المسؤول	المكتب الاستشاري – وحدة البحث العلمي.
الزمن	2022–2026
المخرجات	شراكات بحثية فاعلة ذات قيمة عملية.

البرنامج 33: برنامج حاضنة الابتكار وريادة الأعمال

العنصر	المحتوى
الهدف	اكتشاف ودعم أفكار الطلبة وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية صغيرة.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء مركز ابتكار داخل الكلية. • توفير تدريب على ريادة الأعمال. • دعم مشاريع Startups طلابية. • تنظيم مسابقات الأفكار الريادية.
المؤشرات	<ol style="list-style-type: none"> 1. عدد المشاريع المحتضنة. 2. عدد الطلبة المستفيدين. 3. عدد الشركات الناشئة.
الجهة المسؤولة	شعبة التأهيل والتوظيف – الأقسام العلمية.
الزمن	2022–2026
المخرجات	مشاريع ريادية جديدة، وطلبة يمتلكون روح المبادرة.

البرنامج 34: دعم المشاركة بالمؤتمرات والندوات العلمية

العنصر	المحتوى
الهدف	تمكين التدريسيين والطلبة من عرض بحوثهم ونشرها.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> • تمويل المشاركة ببعض المؤتمرات. • تنظيم مؤتمر سنوي خاص بالكلية. • دعم نشر وقائع المؤتمرات.
المؤشرات	<ol style="list-style-type: none"> 1. عدد المشاركات. 2. عدد المؤتمرات المنفذة.

الجهة المسؤولة	وحدة البحث العلمي.
الزمن	2021-2026
المخرجات	نشاط علمي متزايد ومحتوى معرفي ثري.

الهدف السابع: خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية

الغاية الرئيسة: تعزيز دور الكلية في تطوير المجتمع المحلي وبناء شراكات فاعلة مع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والجامعات الأخرى.

البرنامج 35: إنشاء وحدة خدمة المجتمع

العنصر	المحتوى
الهدف	تأسيس وحدة تُنسّق الأنشطة المجتمعية.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> إعداد الهيكل التنظيمي للوحدة. تصميم خطة خدمة المجتمع السنوية. تنفيذ حملات توعية اقتصادية. دورات تدريبية مجانية وشبه مجانية.
المؤشرات	<ol style="list-style-type: none"> عدد الأنشطة المنفذة. معدل مشاركة المجتمع المحلي.

البرنامج 36: برنامج العلاقات الحكومية والمؤسسية

العنصر	المحتوى
الهدف	تعزيز العلاقة مع الوزارات والدوائر الحكومية.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> تفاقيات تعاون. تقديم استشارات اقتصادية وإدارية. دراسات جدوى لمؤسسات الحكومة المحلية.

البرنامج 37: الشراكات الدولية والتبادل الأكاديمي

العنصر	المحتوى
الهدف	بناء علاقات أكاديمية مع جامعات عربية وعالمية.
الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> اتفاقيات تبادل أكاديمي. زيارات علمية. مشاريع بحثية مشتركة.

البرنامج 38: خدمة المجتمع الاقتصادي

العنصر	المحتوى
الهدف	دعم المجتمع المحلي اقتصاديًا.
الأنشطة	• دورات محاسبية مجانية. • ورش إدارة المشاريع الصغيرة. • تقييم مشاريع اقتصادية في المحافظة.

البرنامج 39: برنامج ريادة الأعمال للمجتمع

العنصر	المحتوى
الهدف	تمكين الشباب خارج الجامعة.
الأنشطة	• ورش تأسيس مشروع. • برامج التمويل الصغير. • شراكات مع المنظمات الدولية.

البرنامج 40: الحملة الإعلامية للكلية

العنصر	المحتوى
الهدف	تعزيز حضور الكلية إعلاميًا في المجتمع.
الأنشطة	• تحديث صفحة الفيسبوك. • نشر تقارير إنجاز. • تغطية إعلامية للأنشطة.

المرحلة الثالثة: مصفوفة مؤشرات الأداء الاستراتيجية (KPIs Matrix)

المقدمة:

تُعدّ مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) أداة قياس أساسية لمعرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها الخطة، وهنا تم إعداد مجموعة من المؤشرات التي:

1. ترتبط مباشرة بالمحاور السبعة للخطة.
2. قابلة للقياس الكمي أو النوعي.
3. يمكن جمع بياناتها بسهولة.
4. تخضع لعملية متابعة سنوية وفصلية.
5. تحقق متطلبات وزارة التعليم العالي ومعايير الاعتماد والجودة.

منهجية إعداد مؤشرات الأداء

تم تصميم الـ KPIs وفق المعايير الآتية:

- الارتباط المباشر بالغايات الاستراتيجية
- الدقة والوضوح
- القدرة على القياس (Measurable)
- الواقعية وإمكانية التحقيق (Achievable)
- الارتباط بزمان محدد (Time-bound)
- إمكانية المقارنة سنوياً (Comparable)

الهدف الاول: التحول الرقمي والحوكمة

جدول (3-1) KPIs الخاصة بالتحول الرقمي

الرمز	المؤشر	خط الأساس	المستهدف	وسيلة القياس
D1	نسبة أتمتة الأعمال الإدارية	10%	80%	أنظمة إلكترونية
D2	تفعيل نظام الأرشفة الإلكترونية	غير فعال	فعال بالكامل	تقارير الـ IT
D3	تحديث موقع الكلية الإلكتروني	محدود	متطور	تقييم الجامعة
D4	عدد الخدمات الإلكترونية المتاحة للطلبة	2	15	منصات رقمية
D5	تطوير نظام إدارة معلومات (MIS)	غير موجود	مكتمل	تقرير التطوير
D6	مستوى حماية البيانات والأمن السيبراني	ضعيف	مرتفع	فحص أمني دوري

الهدف الثاني: الموارد البشرية وتنمية القدرات

جدول (2-3) KPIs الخاصة بالموارد البشرية

الرمز	المؤشر	خط الأساس	المستهدف	وسيلة التحقق
H1	نسبة التدريسيين المشاركين في الدورات التدريبية	25%	70%	شهادات الدورات
H2	نسبة الموظفين الإداريين المدربين	15%	60%	سجلات التدريب
H3	عدد برامج التطوير المهني	1	12	وحدة التعليم المستمر
H4	نسبة الترقيات العلمية المنجزة	5%	25%	شعبة الموارد البشرية
H5	مستوى الرضا الوظيفي	55%	80%	استبيانات
H6	عدد المبادرات التحفيزية المنفذة	0	10	التقارير الإدارية

الهدف الثالث: البنية التحتية والبيئة الجامعية

جدول (3-3) KPIs الخاصة بالبنية التحتية

الرمز	المؤشر	خط الأساس	المستهدف	وسيلة التحقق
B1	عدد القاعات الدراسية المطورة	3	15	لجنة الصيانة
B2	عدد المختبرات الحديثة	1	6	IT
B3	تجهيزات المكتبة الإلكترونية	20%	100%	قاعدة البيانات
B4	تطوير الخدمات الطلابية	محدود	متطور	استبيانات
B5	تنفيذ مبادرات الكلية الخضراء	0	6مبادرات	وحدة البيئة
B6	مستوى الأمن والسلامة الجامعية	40%	90%	تقارير السلامة

الهدف الرابع: الطلبة والخريجين وسوق العمل

جدول (4-3) KPIs الخاصة بالطلبة والخريجين

الرمز	المؤشر	خط الأساس	المستهدف	وسيلة القياس
S1	نسبة الطلبة المتدربين ميدانياً	10%	70%	سجلات التدريب
S2	نسبة توظيف الخريجين خلال سنة	20%	60%	استبيانات الخريجين
S3	إنشاء قاعدة بيانات للخريجين	غير موجود	متكاملة	منصة إلكترونية
S4	رضا الطلبة عن الخدمات الطلابية	50%	80%	استبيانات
S5	عدد ملتقيات التوظيف السنوية	0	4	شعبة التوظيف
S6	عدد الطلبة الحاصلين على مهارات رقمية	5%	50%	شهادات المشاركة
S7	عدد اللقاءات الطلابية السنوية مع الأقسام	1	4	محاضر الاجتماعات

الهدف الخامس: التعليم والتعلم وتطوير المناهج

جدول (3-5) KPIs: الخاصة بمحور التعليم والمناهج

رمز المؤشر	مؤشر الأداء	خط الأساس 2021	المستهدف 2026	وسيلة القياس
T1	نسبة المناهج المحدثة	10%	70%	تقارير الأقسام
T2	نسبة مقررات التعليم الإلكتروني المدمج	5%	60%	نظام Moodle
T3	عدد ورش تطوير المناهج السنوية	2 ورشة	10 ورش	محاضر الاجتماعات
T4	نسبة التدريسيين المدربين على طرائق التدريس الحديثة	20%	70%	شهادات الدورات
T5	رضا الطلبة عن جودة التعليم	55%	80%	استبيانات الطلبة
T6	عدد المختبرات التعليمية المنشأة	مختبران	6 مختبرات	وحدة IT
T7	نسبة المقررات التي تتضمن مهارات سوق العمل	15%	70%	توصيفات المقررات
T8	نسبة الامتحانات التي تعتمد التقييم المتعدد	10%	50%	خطط الأقسام

الهدف السادس: البحث العلمي والابتكار

جدول (3-6) KPIs: الخاصة بمحور البحث العلمي

رمز المؤشر	المؤشر	خط الأساس	المستهدف	وسيلة التحقق
R1	عدد البحوث المنشورة سنوياً	20	45	Google Scholar
R2	نسبة النشر الدولي	10%	40%	Scopus – WoS
R3	عدد المشاريع البحثية المدعومة	0	10 مشاريع	سجل البحوث
R4	إنشاء مركز بحثي	غير موجود	موجود	قرار إداري
R5	عدد الندوات والمؤتمرات البحثية	3	12	وحدة البحث العلمي
R6	عدد فرق البحث المشتركة	2	10	محاضر اللجان
R7	نسبة التدريسيين المشاركين في نشر علمي	30%	70%	تقارير الأقسام
R8	عدد الأطاريح ورسائل الدراسات العليا التطبيقية	15	35	الدراسات العليا

الهدف السابع: خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية

جدول (3-7) KPIs: الخاصة بخدمة المجتمع

الرمز	المؤشر	خط الأساس	المستهدف	وسيلة القياس
C1	عدد الأنشطة المجتمعية المنفذة سنوياً	3	20	وحدة خدمة المجتمع

C2	عدد دورات ريادة الأعمال للمجتمع	0	12	تقارير الدورات
C3	عدد الاتفاقيات مع الدوائر الحكومية	1	10	العقود
C4	عدد المشاريع الاستشارية المقدمة	0	8	المكتب الاستشاري
C5	زيادة نسبة المستفيدين من برامج المجتمع	100	1000	سجلات المشاركة
C6	عدد الشراكات الدولية	0	5	مذكرات التفاهم

المرحلة الرابعة: خطة المتابعة والتقييم:

المقدمة

تشكل المتابعة والتقييم جزءاً أساسياً من تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية، إذ يضمن نظام المتابعة:

- دقة التنفيذ
 - تحديد الانحرافات مبكراً
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية
 - تحسين جودة القرارات
 - قياس التقدم السنوي
 - ضمان التزام الأقسام والوحدات بالخطة
- ولذلك، تم تصميم خطة متابعة وتقييم متكاملة تتوافق مع مؤشرات الأداء (KPIs) الواردة في المرحلة الثالثة.

منهجية المتابعة والتقييم (M&E Methodology)

تعتمد الكلية في نظام M&E على منهجية تقييم دورية تشمل:

1. المتابعة Monitoring: وتكون مستمرة، وتركز على:

- تنفيذ الأنشطة
- الالتزام بالجدول الزمني
- قياس مؤشرات الأداء
- رصد المعوقات
- إعداد تقارير قصيرة المدى

2. التقييم Evaluation: ويكون على مستويين: تقييم نصف سنوي (Mid-Term Review – MTR)،

تقييم سنوي (Annual Evaluation Report)، ويهدف إلى:

- تقييم الإنجاز الكلي
- مقارنة النتائج بالمستهدف
- تحليل الانحراف
- تقديم توصيات للتحسين

مؤشرات المتابعة والتقييم (M&E Indicators)

- تعتمد خطة M&E على مؤشرات تفصيلية لقياس:
- تقدّم تنفيذ الأنشطة (Activity Progress Indicators)
- التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية (Outcome Indicators)
- التقدم نحو الغايات الكبرى (Impact Indicators)
- التزام الأقسام بالجدول الزمني
- مستوى الاستفادة من الموارد
- مدى رضا أصحاب المصلحة

جداول المتابعة (Monitoring Tables)

المتابعة الشهرية للبرامج التنفيذية

رقم البرنامج	النشاط	المستوى الحالي للتنفيذ	النسبة المئوية	المعوقات	الإجراءات المتخذة	الجهة المسؤولة
1	ورشة تطوير المناهج	منفذ جزئياً	40%	نقص تمويل	طلب دعم الجامعة	لجنة المناهج
3	إنشاء مقرر إلكتروني	منفذ	100%	—	—	وحدة e-learning
...

يمكن تكرار هذا الجدول لكل محور.

المتابعة الفصلية للمحاور السبعة

المحور	مؤشرات الفصل	نسبة الإنجاز	الانحراف	الإجراءات التصحيحية	الجهة المسؤولة
التعليم والمناهج	T1 – T2 – T4	55%	-15%	زيادة الورش	ضمان الجودة
البحث العلمي	R1 – R2 – R6	48%	-12%	تفعيل التمويل	البحث العلمي
...

المتابعة السنوية الشاملة

السنة	المحور	المستهدف السنوي	الإنجاز	الفجوة	التقييم العام
2022	التحول الرقمي	30%	22%	8%	مقبول
2023	البحث العلمي	40%	31%	9%	متوسط
2024	البنية التحتية	25%	18%	7%	ضعيف
2025	المجتمع	50%	41%	9%	جيد

آليات رفع التقارير (Reporting Mechanisms)

لتنظيم عملية المتابعة، تم اعتماد آليات واضحة لرفع التقارير:

1. تقارير الأقسام العلمية (شهرية): ترفع إلى معاون العميد للشؤون العلمية
2. تقارير الوحدات الإدارية: شهرية وفصلية، ترفع إلى معاون العميد للشؤون الإدارية.
3. تقارير ضمان الجودة: تقارير الربع السنوي (كل 3 أشهر)، تقدم إلى عميد الكلية مباشرة.
4. التقرير السنوي للعميد: يتضمن:

- تقييم المحاور
- تحليل الانحرافات
- مقارنة مع سنوات سابقة
- توصيات للتحسين

5. تقرير منتصف المدة 2023-2024 (Mid-Term Report): وهو تقرير مهم يقوم الإنجاز منتصف الخطة.

بطاقة متابعة البرنامج (Program Monitoring Card)

هذه البطاقة تُستخدم لتقييم كل برنامج من الـ 42 برنامجاً في الفصل السادس.

نموذج بطاقة المتابعة:

العنصر	التفاصيل
اسم البرنامج	تطوير التعليم الإلكتروني
الهدف	دمج 60% من المقررات
المخرجات المتوقعة	مقرر إلكتروني لكل قسم
الأنشطة	تدريب – إنتاج محتوى – منصة
مؤشرات الأداء	T2 تفاعل الطلبة – عدد الورش
الجهة المسؤولة	IT – e-learning
الموارد المطلوبة	أجهزة – تدريب – منصة
المدة الزمنية	2021-2026
حالة التنفيذ	45%
المعوقات	نقص أجهزة
الإجراءات التصحيحية	شراء أجهزة – تدريب إضافي
التقييم العام	جيد