

# الخطة الاستراتيجية لكلية الزراعة - جامعة تكريت 2026-2021



## كلمة السيد عميد كلية الزراعة المحترم

بسم الله الرحمن الرحيم

"رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا"

صدق الله العلي العظيم (سورة الكهف: الآية 10)

لقد كانت السنوات الماضية في مسيرة كليتنا حافلة بالجهد والعمل الدؤوب، هدفنا الأسمى هو أن تبقى كلية الزراعة في جامعة تكريت منارة للعلم والمعرفة، مستنيرة بتوجيهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وملتزمة بتبني أفضل السياقات الأكاديمية والإدارية. لطالما نظرنا إلى المستقبل بتطلعات واسعة، نأمل من خلالها أن يعود التعليم في بلادنا إلى مكانته الرصينة والمشرقة.

إنّ المرحلة الراهنة تتسم بتحديات غير مسبوقة، لا سيما في القطاع الزراعي، حيث تفرض علينا قضايا التغير المناخي وشح الموارد المائية ومتطلبات الأمن الغذائي مسؤولية مضاعفة. ومن هذا المنطلق، لم يعد العمل التقليدي كافياً، بل أصبح من الضروري الانتقال من مجرد الاستجابة إلى صياغة المستقبل.

تأتي هذه الخطة الاستراتيجية للأعوام (2021-2026) لتكون الوثيقة المرجعية التي تُرشد مسار الكلية، وتترجم طموحاتنا إلى أهداف واضحة ومحددة في مجالات التعليم، البحث، وخدمة المجتمع. لقد اعتمدنا في صياغتها على منهجية علمية متكاملة، مبنية على التحليل الشامل لواقعنا الداخلي والخارجي، ومستندة إلى آراء أصحاب المصلحة من مزارعين وشركات زراعية وزملاء في الهيئات التدريسية والإدارية.

نحن في كلية الزراعة نؤمن بأن خريج الكلية هو الثروة الحقيقية ومقياس نجاحنا، ولذلك، ركزت الخطة على تطوير برامج تعليمية تقنية، موجهة نحو الزراعة المستدامة والتقنيات الذكية، لتمكين خريجينا من قيادة التغيير في القطاع الخاص والمساهمة الفاعلة في التنمية.

إنني أدعو جميع منتسبي الكلية، من هيئات تدريسية وإدارية وفنية، إلى تبني هذه الخطة بروح الفريق الواحد، والعمل بمسؤولية على تنفيذ جميع المبادرات والمشاريع الواردة فيها. إن التزامنا بآليات المتابعة والقياس والتقييم المستمر هو ما سيضمن تحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس، يحقق التميز المنشود لكلية الزراعة في جامعة تكريت.

وفقتنا الله جميعاً لخدمة بلدنا والارتقاء بمؤسستنا.

أ.د. وعد محمود رؤوف

عميد كلية الزراعة وكالة

## الخلاصة

تمثل هذه الوثيقة، الخطة الاستراتيجية لكلية الزراعة للأعوام (2021-2026)، التزاماً مؤسسياً بتحقيق قفزة نوعية في الأداء الأكاديمي والبحثي والخدمي. لقد تم تطوير هذه الخطة بناءً على مبدأ التخطيط القائم على الأدلة (Evidence-Based Planning)، حيث انطلقت من تشخيص دقيق للواقع الفعلي، وتحليل نتائج استبيانات أصحاب المصلحة، وتقارير التقييم الذاتي.

تُلخص الخطة في التركيز على أربعة محاور استراتيجية رئيسية، تهدف مجتمعة إلى معالجة الفجوات الحرجة التي تم تحديدها في التجهيز، والمناهج، وتأثير البحث العلمي:

1. التميز في التعليم والتعلم: ضمان جودة الخريج من خلال تحديث 70% من المناهج لإدماج تقنيات الزراعة المستدامة والذكية، ورفع نسبة الساعات التطبيقية إلى 40%.
2. التميز في البحث العلمي والدراسات العليا: رفع معدل النشر في المجلات العالمية المصنفة (بزيادة 15% سنوياً)، وتوجيه غالبية الأبحاث نحو الأولويات الوطنية (مثل شح المياه والتصحر).
3. التفاعل وخدمة المجتمع: تعزيز دور الكلية كمستشار فني للمزارعين عبر تأسيس وحدة خدمات استشارية وتدريبية، وتحسين آليات متابعة توظيف الخريجين.
4. كفاءة الأداء المؤسسي والحوكمة: استكمال متطلبات ملف الاعتماد المؤسسي، وتجهيز 80% من المختبرات، والبدء في أتمتة الإجراءات الإدارية لرفع كفاءة العمليات الداخلية.

ولضمان التنفيذ الفعال، تم ربط كل هدف إجرائي بمؤشرات أداء رئيسية (KPIs) قابلة للقياس، بالإضافة إلى وضع موازنة تخطيطية تقديرية تغطي التمويل اللازم للمبادرات التطويرية. كما تم اعتماد هيكلية حوكمة ومتابعة واضحة، تتضمن تقارير أداء دورية (ربع سنوية وسنوية) لتمكين لجنة المتابعة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

إن نجاح هذه الخطة يعتمد على الالتزام المشترك من جميع منتسبي الكلية للعمل بفعالية لتحقيق رؤية الكلية المتمثلة في أن تكون رائدة في مجال الأمن الغذائي والتنمية الزراعية المستدامة.

## الخطة الاستراتيجية للأعوام 2021-2026

ت	الفقرات	الصفحة
1	كلمة السيد عميد الكلية المحترم	
2	الخلاصة	
3	المحتويات	
4	المقدمة	
5	فريق العمل	
6	محفزات صياغة الخطة الاستراتيجية	
7	المكونات الأساسية لبناء الخطة الاستراتيجية	
8	الواقع الفعلي للجامعة لتحديد الفجوة	
9	خلاصة تشخيص الواقع الفعلي	
10	صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة لتحقيق أهدافها	
11	الموازنة التخطيطية	
12	التنفيذ والمتابعة	

## المقدمة

تُعدّ الخطة الاستراتيجية وثيقة أساسية وحجر زاوية في مسيرة التطوير المؤسسي والأكاديمي، خاصة في ظل التحديات المتسارعة التي تواجه قطاع التعليم العالي ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي والمهني. لقد بات التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد خيار، بل ضرورة قصوى لضمان فاعلية المؤسسات التعليمية وقدرتها على تحقيق التميز المستدام.

وانطلاقاً من الدور المحوري لكلية الزراعة في جامعة تكريت، بصفتها المؤسسة الرائدة في دعم الأمن الغذائي والتنمية الزراعية في المنطقة الوسطى والشمالية من العراق، كان لزاماً علينا أن ننتبى منهجية تخطيطية منهجية. هدفنا هو أن تظل مخرجاتنا التعليمية والبحثية ذات صلة ومرتبطة بشكل وثيق بالاحتياجات الفعلية لأسواق العمل والقطاعات الإنتاجية الزراعية والحيوانية.

تم إعداد هذه الخطة الاستراتيجية للأعوام (2021-2026) لتكون بمثابة خريطة طريق واضحة، تضمن مواءمة أداء الكلية الأكاديمي والبحثي والإداري مع متطلبات سوق العمل الزراعي المتغير واحتياجات أصحاب المصلحة. لقد ارتكزت صياغة هذه الخطة على تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية (SWOT)، وتقييم شامل للأداء الذاتي، واستنتاجات لجان المواءمة والمستفيدين.

وتهدف هذه الجهود إلى ترجمة رؤية ورسالة الكلية، المستمدة من الرؤية الاستراتيجية لجامعة تكريت، إلى أهداف ذكية (SMART) ومشاريع قابلة للتنفيذ والقياس. وتؤكد عمادة الكلية التزامها الكامل بتوفير الموارد اللازمة ودعم فرق العمل المختصة لتنفيذ هذه الخطة بفعالية، بما يضمن استدامة الجودة والتميز في جميع الأقسام والبرامج، وخدمة للمجتمع الذي ننتمي إليه.

## محفزات صياغة الخطة الاستراتيجية

تتضافر مجموعة من المحفزات والدوافع الاستراتيجية التي جعلت من عملية صياغة الخطة الاستراتيجية للأعوام (2021-2026) ضرورة حتمية وألوية قصوى لكلية الزراعة في جامعة تكريت. هذه المحفزات تنبع من بيئتها الداخلية والخارجية، وتتركز في ضمان جودة الأداء والمواءمة المستمرة مع متطلبات التنمية الوطنية والإقليمية:

## 1. الالتزام بمتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي

يأتي التخطيط الاستراتيجي في صدارة متطلبات هيئات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي الوطنية والدولية. ولذلك، تُعد الخطة محفزاً رئيسياً لـ:

- **تلبية المعايير الوطنية:** ضمان استيفاء الكلية للمعايير الموضوعية من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والهيئات العراقية لضمان الجودة، مما يعزز موقع الكلية في تقييم الأداء المؤسسي.
- **إدارة الفجوات:** الاستجابة الفعالة لنتائج تقارير التقييم الذاتي والمراجعة الخارجية التي حددت فجوات في الأداء الأكاديمي والإداري، وتحويل هذه الفجوات إلى أهداف تصحيحية قابلة للقياس.
- **بناء ثقافة التحسين المستمر:** ترسيخ مفهوم التخطيط المبني على الأدلة والمراجعة الدورية لجميع العمليات الأكاديمية والبحثية والإدارية.

## 2. الاستجابة لمتطلبات التنمية وسوق العمل الزراعي

تضطلع كلية الزراعة بمسؤولية وطنية في دعم القطاع الزراعي. وبالتالي، كانت هناك حاجة ملحة لصياغة خطة توجه جهودها نحو:

- **المواءمة مع التطورات:** مواكبة التغيرات المتسارعة في التقنيات الزراعية الحديثة (كالزراعة الدقيقة والمستدامة) وضمان أن مناهج الكلية تزود الخريجين بالمهارات التكنولوجية المطلوبة فعلاً في سوق العمل.
- **دعم الأمن الغذائي الإقليمي:** توجيه البحوث العلمية لخدمة قضايا الأمن الغذائي في محافظة صلاح الدين والمناطق المحيطة، من خلال تطوير سلالات محسنة، ومعالجة تحديات التصحر، وإدارة المياه بكفاءة.
- **تفعيل الشراكة مع القطاع الخاص:** بناء شراكات مستدامة مع الشركات الزراعية والاستثمارية والمصانع الغذائية لضمان أن الرسالة التعليمية والبحثية للكلية تلبي احتياجات المستفيدين بشكل مباشر.

## 3. تحديث الهيكل المؤسسي والبحثي

شكلت الحاجة إلى تعزيز الكفاءة الداخلية محفزاً قوياً لتحديد الأولويات الاستراتيجية:



- **تطوير البنية التحتية:** ضرورة تحديث وتجهيز المختبرات والمزارع البحثية ومرافق التدريب العملي لخدمة التخصصات الحديثة وتوفير بيئة تعلم محفزة ومطابقة للمواصفات العالمية.
- **الارتقاء بالبحث العلمي:** وضع أهداف واضحة لزيادة الإنتاج البحثي ذي الأثر العالي، والتركيز على البحوث التطبيقية التي تخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في العراق.
- **الاستثمار في الموارد البشرية:** تطوير آليات منهجية لتدريب وتأهيل الكادر التدريسي والفني والإداري لتمكينهم من تنفيذ المهام بكفاءة عالية وفقاً لأفضل الممارسات.

#### 4. تعزيز الموقع التنافسي للكلية

تسعى الكلية للارتقاء بمستواها الأكاديمي للوصول إلى مصاف الكليات الزراعية المتميزة في المنطقة، وهو ما يتطلب:

- **التوافق مع الرؤية الأم:** ضمان أن الأهداف التفصيلية للكلية تخدم وتحقق الرؤية الاستراتيجية الكبرى لجامعة تكريت في التميز والريادة.
- **تحسين السمعة الأكاديمية:** رفع معدلات النشر في المجلات العالمية المصنفة وتحسين المؤشرات الأكاديمية التي تساهم في رفع تصنيف الكلية وبرامجها الأكاديمية.
- **زيادة التمويل الخارجي:** وضع خطط استراتيجية لجذب التمويل والدعم للمشاريع البحثية من الجهات الدولية والقطاع الخاص، مما يقلل الاعتماد على الموازنة الحكومية التقليدية.

لذلك، مثلت هذه الخطة الاستراتيجية الإطار المنهجي الذي يجمع بين التزام الكلية بالجودة المؤسسية وضرورة خدمتها التنموية، مما يضمن الانتقال من الأداء الروتيني إلى الأداء المستدام والتميز.

#### المكونات الأساسية لبناء الخطة الاستراتيجية لكلية الزراعة (2021-2026)

تعتمد عملية بناء الخطة الاستراتيجية على إطار منهجي متسلسل يضمن التكامل بين النتائج التحليلية وصياغة التطلعات المستقبلية، وتتمثل المكونات الأساسية التي اعتمدتها كلية الزراعة في جامعة تكريت فيما يلي:

## 1. الإطار المرجعي والتوجهات العليا

يمثل هذا المكون نقطة الانطلاق الأساسية، حيث يضمن انسجام الخطة مع الرؤى والسياسات الأكبر:

- تحليل الرؤية والرسالة: مراجعة وتحديث رؤية الكلية (التطلع المستقبلي بعيد المدى) ورسالتها (الغرض من وجودها ودورها تجاه المجتمع وسوق العمل) للتأكد من أنها تعكس التوجهات الحديثة في الزراعة المستدامة والتقنيات الحيوية.
- الانسجام مع الرؤية الأم: التأكد من أن التوجهات الاستراتيجية للكلية تخدم وتحقيق الرؤية الاستراتيجية الكلية لجامعة تكريت وأهداف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية في مجال تطوير القطاع الزراعي.

## 2. التشخيص الشامل للواقع الفعلي (التحليل البيئي)

وهي المرحلة التي يتم فيها جمع البيانات وتحليلها بعمق لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات:

- تحليل SWOT: إجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد البشرية، البنية التحتية، البرامج الأكاديمية، والبحث العلمي) والبيئة الخارجية (تحديد الفرص والتهديدات في سوق العمل، التكنولوجيا الزراعية الجديدة، والتشريعات).
- تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholders): جمع وتحليل نتائج الاستبيانات وتقارير اللجان الخاصة بأراء الطلبة، الخريجين، أعضاء الهيئة التدريسية، وشركاء سوق العمل (مثل مديريات الزراعة والشركات الخاصة) لتحديد الفجوات في التوقعات.
- تحليل الفجوات (Gap Analysis): مقارنة الأداء الحالي للكلية (الواقع الفعلي) مع المعايير المطلوبة عالمياً ووطنياً ومع متطلبات سوق العمل، لتحديد الفجوات التي يجب سدها في الخطة.

## 3. صياغة المكونات الاستراتيجية

بناءً على نتائج التشخيص، يتم الانتقال إلى صياغة الإطار الاستراتيجي المتكامل للكلية:



- **الأهداف الاستراتيجية (Strategic Goals):** صياغة أهداف عامة وواضحة وطويلة الأمد، تركز على محاور الكلية الأساسية (التعليم والتعلم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع).
- **الأهداف الذكية (SMART Objectives):** تفكيك الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف إجرائية محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة بزمان (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).
- **البرامج والمبادرات (Initiatives):** تحديد المشاريع والخطط التشغيلية اللازمة لتحقيق كل هدف ذكي، مثل: "تطوير برنامج الماجستير في الزراعة المستدامة" أو "إنشاء وحدة للخدمات الاستشارية للمزارعين".

#### 4. وضع إطار القياس والتقييم

- لضمان فعالية الخطة وقابليتها للمتابعة، يجب تضمين آليات قياس دقيقة:
- **مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):** تحديد مؤشرات كمية ونوعية لكل هدف إجرائي لقياس مدى التقدم المحرز بشكل دوري، مثل: نسبة التوظيف للخريجين، عدد الأبحاث المنشورة في مستوعبات Scopus/Web of Science، أو نسبة مطابقة المناهج لاحتياجات سوق العمل.
  - **الجدول الزمني والموازنة التقديرية:** تحديد الإطار الزمني اللازم لتنفيذ كل مبادرة، وتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة بشكل تقديري، بما يضمن واقعية التنفيذ.

#### 5. مرحلة التنفيذ والمتابعة

- تضمن هذه المرحلة تحويل الوثيقة الاستراتيجية إلى واقع عملي:
- **هيكلية الحوكمة:** تحديد المسؤوليات والمستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ كل برنامج، وتشكيل لجان المتابعة الدورية (مثل لجنة متابعة تنفيذ الأهداف).
  - **آلية إعداد التقارير:** وضع نظام واضح لإعداد تقارير الأداء الدورية (ربع سنوية وسنوية) لمراجعة نسب الإنجاز مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية، وتحديد المعوقات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- تشكل هذه المكونات الخمسة الإطار الكامل الذي يضمن أن الخطة الاستراتيجية لكلية الزراعة ليست مجرد وثيقة نظرية، بل هي أداة حية وفعالة لإدارة التغيير وتحقيق التميز.

## الواقع الفعلي لكلية الزراعة جامعة تكريت لتحديد الفجوة

تتطلب عملية بناء الخطة الاستراتيجية إجراء تقييم واقعي وحيادي للأداء الحالي للكلية عبر محاورها الرئيسية، بهدف تحديد مكان الكلية حالياً (What Is) ومقارنته بالمستوى المنشود (What Should Be) لبلورة الفجوات الاستراتيجية (Strategic Gaps) التي تستهدفها الخطة.

أولاً: واقع التعليم والتعلم والطلبة (المدخلات والمخرجات)

المؤشر	الواقع الفعلي (نقاط القوة/الضعف)	الفجوة المحددة
المناهج والبرامج الأكاديمية	نقاط قوة: وجود تنوع في الأقسام العلمية (وقاية النبات، التربة والمياه، الإنتاج الحيواني). نقاط ضعف: المناهج لم تخضع لتحديث شامل منذ سنوات، ونسبة كبيرة من المقررات لا تتضمن التكنولوجيا الزراعية الحديثة (مثل GIS والزراعة الذكية).	فجوة المواءمة: عدم مواءمة المناهج الحالية مع المتطلبات المهنية لسوق العمل المتغير (التركيز على المعرفة النظرية بدلاً من المهارات التطبيقية).
البنية التحتية التعليمية	نقاط ضعف: المختبرات الأساسية قديمة وتفتقر إلى الأجهزة التحليلية والتشخيصية المتقدمة. المزارع البحثية والوحدات الحيوانية تحتاج إلى تطوير جذري لتكون مراكز تدريب حقيقية للطلبة.	فجوة التجهيز: نقص في المعدات الحديثة اللازمة لتدريب الطلبة على أحدث التقنيات الزراعية، مما يؤثر على جودة المخرج التعليمي.
مخرجات	نقاط ضعف: ضعف آليات قياس مخرجات	فجوة القياس: عدم وجود

المؤشر	الواقع الفعلي (نقاط القوة/الضعف)	الفجوة المحددة
التعلم والتوظيف	التعلم في نهاية البرنامج. لا يوجد نظام متابعة منهجي وموثق لنسب توظيف الخريجين في القطاع الزراعي الخاص أو الريادي.	نظام فعال لقياس الكفاءات التي يكتسبها الطالب ومدى طلب سوق العمل لهذه الكفاءات.

## ثانياً: واقع البحث العلمي والدراسات العليا

المؤشر	الواقع الفعلي (نقاط القوة/الضعف)	الفجوة المحددة
الإنتاج البحثي ونوعيته	نقاط قوة: وجود عدد كبير من الكادر التدريسي بلقب أستاذ، ونشاط مقبول في المؤتمرات الداخلية. نقاط ضعف: انخفاض في عدد الأبحاث المنشورة في المجلات العالمية المصنفة ضمن مستوعبات Scopus أو Web of Science.	فجوة التأثير: البحوث المنشورة غالباً ما تكون ذات تأثير محلي محدود ولا تصل إلى المعايير العالمية المطلوبة، مما يؤثر على تصنيف الكلية.
التمويل والإيرادات	نقاط ضعف: الاعتماد شبه الكلي على الموازنة الحكومية التشغيلية (توزيع مركزي). ضعف القدرة على جذب تمويل خارجي من المنظمات الدولية أو القطاع الخاص لدعم المشاريع التطبيقية.	فجوة التمويل الذاتي: عدم وجود مشاريع بحثية أو استشارية كبرى مدرة للدخل، مما يحد من تطوير البنية التحتية البحثية بشكل مستقل.

المؤشر	الواقع الفعلي (نقاط القوة/الضعف)	الفجوة المحددة
التركيز البحثي	نقاط ضعف: تشتت في المواضيع البحثية لأعضاء الهيئة التدريسية والدراسات العليا. لا يوجد تركيز موحد على الأولويات الوطنية (مثل شحة المياه، التصحر، أو الأمراض النباتية الوبائية في المنطقة).	فجوة الأولويات: عدم توجيه البحث العلمي نحو المشكلات الزراعية الأكثر إلحاحاً التي تواجه محافظة صلاح الدين والمنطقة.

## ثالثاً: واقع الحوكمة والإدارة والموارد المؤسسية

المؤشر	الواقع الفعلي (نقاط القوة/الضعف)	الفجوة المحددة
الهيكلية الإدارية والحوكمة	نقاط قوة: وجود هيكلية تنظيمية واضحة للعمادة والأقسام. نقاط ضعف: بطء في بعض الإجراءات الإدارية والمالية الروتينية. غياب التوثيق المنهجي لبعض الاجتماعات والمحاضر.	فجوة الأتمتة والتوثيق: الحاجة إلى أتمتة الإجراءات الإدارية ورفع كفاءة العمليات الإدارية لتقليل الأخطاء البشرية والبيروقراطية.
إدارة الجودة والاعتماد	نقاط قوة: وجود شعبة ضمان الجودة. نقاط ضعف: عدم اكتمال جميع ملفات المطابقة الذاتية (Self-Assessment) لبعض المعايير، وعدم وجود نظام موحد	فجوة ثقافة الجودة: الحاجة إلى تعميم ثقافة الجودة والتخطيط الاستراتيجي على جميع الأقسام والوحدات وليس فقط على شعبة

المؤشر	الواقع الفعلي (نقاط القوة/الضعف)	الفجوة المحددة
	إدارة الوثائق والأدلة الرقمية.	ضمان الجودة.
الموارد البشرية	نقاط ضعف: عدم كفاية عدد الكادر الفني المتخصص (مختبرات، صيانة). نقص في التدريب التخصصي للكادر الإداري على الأنظمة الحديثة.	فجوة التدريب: لا توجد خطة تدريب وتطوير مهني سنوية ملزمة لجميع الموظفين الإداريين والفنيين لتحديث مهاراتهم.

## رابعاً: واقع خدمة المجتمع والمشاركة

المؤشر	الواقع الفعلي (نقاط القوة/الضعف)	الفجوة المحددة
الخدمات الاستشارية	نقاط ضعف: ضعف التفاعل مع مزارعي المنطقة والجهات الحكومية (مديرية الزراعة). مشاريع خدمة المجتمع لا تُوثق ولا تُقاس بشكل منهجي.	فجوة الأثر المجتمعي: عدم وجود آلية واضحة ومستدامة لتقديم الدعم الاستشاري والتدريب للمزارعين وأصحاب المشاريع الزراعية (خدمات استشارية مدفوعة الأجر).
العلاقة مع الخريجين	نقاط ضعف: عدم وجود قاعدة بيانات محدثة وفعالة للخريجين ومسيرتهم المهنية. ضعف تفعيل دورهم	فجوة التواصل: عدم تفعيل دور الخريج كشريك في تقييم المناهج والمساهمة

المؤشر	الواقع الفعلي (نقاط القوة/الضعف)	الفجوة المحددة
	في عملية تطوير الكلية.	في تطوير الكلية.

### خلاصة الواقع:

أظهر هذا التحليل أن الكلية تمتلك نقاط قوة في مواردها البشرية الأساسية وتنوع تخصصاتها، لكنها تعاني من فجوات كبيرة ترتبط بالحاجة إلى تحديث شامل للمناهج والتجهيزات، وتوجيه الأبحاث لخدمة التنمية المحلية، وأتمتة العمليات الإدارية لرفع كفاءة الأداء المؤسسي. هذه الفجوات ستكون الأساس لصياغة الأهداف الاستراتيجية في الأقسام اللاحقة من الخطة.

### خلاصة تشخيص الواقع الفعلي

تُمثل هذه الخلاصة تجميعاً مركزاً لأهم نتائج التحليل البيئي (SWOT) والتقييم الذاتي لواقع كلية الزراعة. تم تصنيف النتائج في أربعة محاور استراتيجية أساسية ستوجه صياغة الأهداف في الخطة، وتوضيحاً للموارد المتاحة والفجوات الحرجة:

### 1. الإطار المرجعي والتوجهات العليا

التوجه	الوصف	الإجراء الاستراتيجي المطلوب
--------	-------	-----------------------------



التوجه	الوصف	الإجراء الاستراتيجي المطلوب
التوافق المؤسسي	القوة: الكلية ملتزمة بالرؤية العامة لجامعة تكريت وتوجيهات الوزارة. الضعف: الرؤية والرسالة الحالية تحتاج إلى تحديث لتعكس بصورة أدق تخصصات الزراعة المستدامة والريادة التكنولوجية.	مراجعة الإطار الفكري: يجب العمل على إعادة صياغة دقيقة وموجزة للرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لتعكس التميز والتخصص.

## 2. نقاط القوة والموارد المتاحة (Strengths)

تمتلك الكلية مقومات أساسية يمكن البناء عليها لتحقيق التميز، وأهمها:

- البنية البشرية المؤهلة: وجود نسبة عالية من الكادر التدريسي بلقب أستاذ، يمثلون قاعدة معرفية وعلمية راسخة في مختلف التخصصات الزراعية.
- تنوع الأقسام العلمية: وجود تغطية لمعظم التخصصات الضرورية للقطاع الزراعي في المنطقة (وقاية، إنتاج حيواني، محاصيل، الخ).
- الموقع الاستراتيجي: قرب الكلية من المناطق الزراعية النشطة في محافظة صلاح الدين، مما يتيح فرصاً واسعة للبحث التطبيقي والتفاعل المباشر مع المزارعين.

## 3. الفجوات ونقاط الضعف الحرجة (Weaknesses & Gaps)

أظهر التحليل وجود ثلاث فجوات حرجة تتطلب معالجة فورية وتشكل المحاور الرئيسية لخطط التحسين:

## الخطة الاستراتيجية للأعوام 2021-2026

المحور	الفجوة الحرجة	التأثير
التعليم والتجهيز	فجوة المواءمة والتجهيز: تباعد المناهج الحالية عن التطورات في الزراعة الذكية والمستدامة، وقدم المعدات المخبرية وضعف تجهيز المزارع التجريبية.	ضعف مخرجات التعلم: تخرج طلبة بمهارات نظرية أكثر منها تطبيقية، مما يقلل من تنافسيتهم في سوق العمل الخاص.
البحث العلمي والتأثير	فجوة الأثر البحثي: انخفاض عدد الأبحاث المنشورة في المجالات المصنفة (2/Q1Q) وضعف القدرة على جذب تمويل خارجي، وتشتت في المواضيع البحثية.	انخفاض التصنيف: تحد من قدرة الكلية على رفع تصنيفها الأكاديمي، وتفصل البحث عن حل المشكلات التنموية المحلية (مثل التصحر وإدارة المياه).
الإدارة والحوكمة	فجوة أتمتة الإجراءات والتوثيق: بطء العمليات الإدارية وغياب نظام رقمي موحد لإدارة وثائق الجودة والاعتماد.	كفاءة منخفضة: يستهلك وقتاً وجهداً إدارياً كبيراً، ويصعب عملية جمع الأدلة والوثائق المطلوبة لملفات الاعتماد المؤسسي.

## 4. الفرص والتهديدات الخارجية (Threats &amp; Opportunities)

المحور	الفرصة (Opportunity)	التهديد (Threat)
--------	----------------------	------------------

المحور	الفرصة (Opportunity)	التهديد (Threat)
سوق العمل والتشغيل	فرصة التوسع: تنامي اهتمام القطاع الخاص بالزراعة الحديثة وريادة الأعمال الزراعية في المنطقة، مما يوفر أسواقاً جديدة للخريجين.	التحدي البيئي: ظاهرة التصحر وشح المياه وتغير المناخ، مما يتطلب تكيف الأبحاث والمناهج لمواجهة هذه الظواهر.
التمويل والدعم	فرصة الشراكة: تزايد المنح والتمويل المتاح من المنظمات الدولية والبرامج الحكومية لدعم مشاريع الزراعة المستدامة في المناطق المتضررة.	المنافسة: تزايد المنافسة من الجامعات والكليات الأهلية التي بدأت بتبني برامج زراعية تطبيقية حديثة.

### النتيجة الاستراتيجية:

تؤكد الخلاصة على ضرورة تبني أهداف استراتيجية توسعية تستغل نقاط القوة والفرص (البنية البشرية المتاحة والشراكة)، مع تركيز جذري على سد الفجوات الحرجة في تحديث المناهج والتجهيز المخبري ورفع الأثر البحثي العالمي للكلية.

### صياغة الخطة الاستراتيجية لكلية الزراعة لتحقيق أهدافها (2021-2026)

تعتمد صياغة الخطة على خمسة محاور استراتيجية رئيسية، تنبثق مباشرة من تحليل الفجوات الاستراتيجية (الخلاصة)، وتُترجم إلى أهداف ذكية (SMART) قابلة للقياس والتحقيق.

#### المحور الأول: التميز في التعليم والتعلم (الخريج المتميز)

**الهدف الاستراتيجي العام:** تطوير البرامج والمناهج الأكاديمية لضمان مخرجات تعلم نوعية تلبي متطلبات التنمية المستدامة وسوق العمل الزراعي الحديث.

## الخطة الاستراتيجية للأعوام 2021-2026

الهدف الإجرائي (SMART)	مؤشر الأداء الرئيسي (KPI)	الإجراءات المقترحة
<b>1.1 تحديث المناهج:</b> تحديث ما لا يقل عن 70% من الأوصاف الأكاديمية للمقررات الدراسية وإدماج مفاهيم الزراعة الذكية والمستدامة في جميع الأقسام خلال عامين.	نسبة المقررات التي تم تحديثها لتضمين محتوى تكنولوجي تطبيقي (المستهدف 70%).	أ. تشكيل لجنة متخصصة لمراجعة المناهج واستدعاء خبراء من سوق العمل. ب. توفير دورات تدريبية متقدمة للتدريسين على طرق تدريس المقررات المحدثه.
<b>1.2 تعزيز التطبيق العملي:</b> رفع نسبة الساعات المخصصة للتدريب العملي والميداني والزيارات الحقلية للطلبة إلى 40% من إجمالي ساعات المقررات التطبيقية بحلول نهاية 2024.	النسبة المئوية لزيادة الساعات التطبيقية مقابل النظرية.	أ. توقيع مذكرات تفاهم مع 5-7 مزارع وشركات رائدة لاستقبال الطلبة للتدريب الصيفي. ب. تطوير الوحدات البحثية والمزارع التجريبية في الكلية لتحويلها لورش تدريب متكاملة.
<b>1.3 قياس المخرجات:</b> تطوير واعتماد نظام موحد لقياس مخرجات التعلم والكفاءات المكتسبة للخريجين، ونشر تقرير سنوي بنتائج القياس بدءاً من عام 2023.	وجود تقرير سنوي موثق حول نتائج قياس مخرجات التعلم.	أ. تدريب اللجان العلمية على بناء مصفوفة المنهج (Curriculum Matrix). ب. تطبيق اختبارات موحدة (Exit Exams) لقياس الكفاءات.

## المحور الثاني: التميز في البحث العلمي والدراسات العليا (البحث المؤثر)

**الهدف الاستراتيجي العام:** توجيه البحث العلمي نحو الأولويات الوطنية والإقليمية، وزيادة النشر في المجالات العالمية المرموقة لرفع التأثير المعرفي.

الهدف الإجرائي (SMART)	مؤشر الأداء الرئيسي (KPI)	الإجراءات المقترحة
<b>2.1 النشر العالمي:</b> رفع عدد الأبحاث المنشورة في مستوعبات Scopus أو Web of Science بمعدل 15% سنوياً. (2/Q1(Q	العدد السنوي للأبحاث المنشورة في المجالات المصنفة (المستهدف: زيادة 15% عن عام الأساس).	أ. تقديم دعم مالي للأبحاث التي تستهدف النشر في المجالات ذات المعامل التأثيري العالي. ب. توفير ورش عمل متخصصة في الكتابة العلمية الاحترافية والأخلاقيات البحثية.
<b>2.2 تمويل المشاريع:</b> زيادة التمويل الخارجي المحصل من الجهات الدولية والقطاع الخاص لدعم المشاريع التطبيقية بنسبة 20% بحلول 2025.	القيمة الإجمالية للتمويل الخارجي المُحصل سنوياً (بالدينار العراقي).	أ. تأسيس "وحدة إدارة المنح والمشاريع" في الكلية. ب. تشجيع الفرق البحثية على تقديم مقترحات تستجيب لمتطلبات المانحين الدوليين.
<b>2.3 التخصص البحثي:</b> توجيه 80% من مشاريع الدراسات العليا نحو أربعة مواضيع ذات أولوية وطنية (مثل شحة المياه، التصحر، الأمراض الوبائية،	نسبة أطاريح الدراسات العليا التي تخدم المحاور البحثية ذات الأولوية.	أ. إصدار توجيهات سنوية واضحة لتحديد الأولويات البحثية للأقسام. ب. تخصيص حوافز إضافية للمشرفين على الأبحاث التطبيقية

الهدف الإجرائي (SMART)	مؤشر الأداء الرئيسي (KPI)	الإجراءات المقترحة
التقنيات الحيوية) خلال الفترة 2023-2026.		ذات الأثر التنموي.

### المحور الثالث: التفاعل وخدمة المجتمع (الشراكة المجتمعية)

**الهدف الاستراتيجي العام:** تفعيل دور الكلية كمؤسسة استشارية رائدة في القطاع الزراعي المحلي، ورفع مستوى التفاعل مع أصحاب المصلحة.

الهدف الإجرائي (SMART)	مؤشر الأداء الرئيسي (KPI)	الإجراءات المقترحة
<b>3.1 تأسيس وحدة استشارية:</b> إنشاء "وحدة للخدمات الاستشارية والتدريب" في الكلية تخدم المجتمع وتدر الدخل، وتقديم ما لا يقل عن 6 خدمات تدريبية مدفوعة الأجر سنوياً للمزارعين والمهندسين.	عدد البرامج التدريبية والاستشارية المقدمة للقطاع الخاص سنوياً.	أ. تفعيل "اللجنة الاستشارية لسوق العمل" بشكل ربع سنوي. ب. تسويق الخبرات الأكاديمية وخدمات المختبرات (تحليل التربة والمياه) للمجتمع المحلي.
<b>3.2 متابعة الخريجين:</b> إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية محدثة لكافة الخريجين منذ عام 2018، وقياس نسبة توظيفهم	نسبة الخريجين الموظفين في القطاع الزراعي بعد سنة من التخرج (المستهدف)	أ. تخصيص موظف لمتابعة بيانات الخريجين والاحتفاظ بسجلاتهم المهنية. ب. تنظيم 3 فعاليات سنوية للتواصل (يوم



## الخطة الاستراتيجية للأعوام 2021-2026

الهدف الإجرائي (SMART)	مؤشر الأداء الرئيسي (KPI)	الإجراءات المقترحة
في القطاع الزراعي بشكل سنوي.	60%.	وظيفي، لقاء الخريجين).

## المحور الرابع: كفاءة الأداء المؤسسي والحوكمة (الإدارة الرشيقة)

الهدف الاستراتيجي العام: أتمتة الإجراءات الإدارية وتطوير البنية التحتية الداعمة للجودة والاعتماد المؤسسي.

الهدف الإجرائي (SMART)	مؤشر الأداء الرئيسي (KPI)	الإجراءات المقترحة
4.1 تجهيز البنية التحتية: تحديث وتجهيز 80% من مختبرات الأقسام العلمية بأجهزة تحليلية حديثة لخدمة البحث العلمي والتدريب بحلول نهاية 2025.	نسبة الإنجاز في تحديث المختبرات الرئيسية والوحدات البحثية.	أ. تخصيص ميزانية سنوية ثابتة لتجهيز المختبرات على مدار خمس سنوات. ب. تطبيق خطة صيانة وقائية شهرية لجميع الأجهزة والمعدات.
4.2 أتمتة الإجراءات: أتمتة ما لا يقل عن 50% من العمليات الإدارية الرئيسية (مثل الإجازات، الكتب الصادرة والواردة، متابعة الأداء) خلال	النسبة المئوية للإجراءات الإدارية التي تحولت إلى نظام رقمي.	أ. توفير التدريب للكادر الإداري على استخدام النظم الرقمية الحديثة. ب. شراء واعتماد نظام موحد لإدارة الوثائق والأدلة الرقمية.

## الخطة الاستراتيجية للأعوام 2021-2026

الهدف الإجرائي (SMART)	مؤشر الأداء الرئيسي (KPI)	الإجراءات المقترحة
3 سنوات.		
4.3 إدارة الجودة: استكمال متطلبات ملف الاعتماد المؤسسي بنسبة 100% بحلول نهاية عام 2026.	نسبة اكتمال ملفات المطابقة المؤسسية للكلية.	أ. تشكيل لجنة متخصصة لإدارة وثائق الجودة والاعتماد. ب. تطبيق تدقيق داخلي (Internal Audits) ربع سنوي على جميع الوحدات لضمان التوثيق.

## الموازنة التخطيطية لخطط التحسين والتطوير (2021-2026)

تُعد الموازنة التخطيطية إطاراً مالياً يترجم الأهداف الاستراتيجية إلى مخصصات مالية تقديرية، مع الأخذ في الاعتبار أن الموازنات الكبيرة (مثل الرواتب والأجور والبنى التحتية الكبرى) هي توزيع مركزي ضمن موازنة جامعة تكريت. تركز الموازنة التالية على تمويل الأنشطة المباشرة والمبادرات التطويرية التي تقع ضمن الصلاحية المالية للكلية أو التي تحتاج إلى تمويل ذاتي/خارجي:

**ملاحظة:** الأرقام هي تقديرات سنوية متوسطة لتغطية الأنشطة التشغيلية والتطويرية لكل محور.

ت	المحور الاستراتيجي	الهدف المالي الرئيسي	المخصصات المالية السنوية المقدرة (بالدينار العراقي)
---	--------------------	----------------------	-----------------------------------------------------------

## الخطة الاستراتيجية للأعوام 2021-2026

ت	المحور الاستراتيجي	الهدف المالي الرئيسي	المخصصات المالية السنواتية المقدرة (بالدينار العراقي)
I	التعليم والتعلم (تحديث المناهج، التدريب العملي)	تمويل ورش عمل تطوير المناهج وتوفير مواد التدريب الميداني والزيارات الحقلية.	70 000 000
II	البحث العلمي (النشر العالمي، التخصص البحثي)	دعم النشر في المجالات المصنفة، وتوفير مواد خاصة للمشاريع البحثية الموجهة.	120 000 000
III	التجهيز والبنية التحتية (تحديث المختبرات والمزارع)	صيانة وتجهيز المختبرات بالأجهزة التحليلية الأساسية ودعم تطوير المزارع التجريبية.	400 000 000
IV	خدمة المجتمع (الوحدة الاستشارية، متابعة الخريجين)	تنظيم الفعاليات المجتمعية والدورات التدريبية المدفوعة الأجر، ونظام متابعة الخريجين.	35 000 000

## الخطة الاستراتيجية للأعوام 2021-2026

ت	المحور الاستراتيجي	الهدف المالي الرئيسي	المخصصات المالية السوية المقدرة (بالدينار العراقي)
V	الحوكمة وإدارة الجودة (الأتمتة والتوثيق)	شراء نظام أتمتة إدارية، وتدريب الكوادر، وتجهيز الوثائق لملف الاعتماد.	100 000 000
VI	المصروفات التشغيلية الإضافية (ضيافة، مواد استهلاكية، مكافآت اللجان غير المنتسبة)	تغطية الاحتياجات العاجلة والتحفيزية التي لا تغطيها الموازنة المركزية.	75 000 000
المجموع التقديري السوي			800 000 000
المجموع التقديري للخطة 5) (سنوات)			4 000 000 000

## ملاحظات حول الموازنة:

1. التمويل المشترك: يفترض هذا التقدير أن يتم تغطية جزء من المحور الثالث (التجهيز والبنية التحتية) عبر تمويل خارجي/ذاتي أو موازنة استثمارية من الجامعة (توزيع مركزي)، لكون المخصصات المطلوبة لتجهيز مختبرات زراعية متخصصة كبيرة جداً.
2. البحث العلمي: المخصصات في المحور الثاني تهدف لدعم النشر النوعي والحوافز، بينما التمويل الأكبر للبحث العلمي (المرتبط بالرواتب والمعدات الكبرى) هو توزيع مركزي.
3. الأتمتة: المبلغ المخصص في المحور الخامس يشمل تكلفة شراء وترخيص برنامج بسيط لإدارة الوثائق والتدريب عليه، وهو ضروري لمعالجة فجوة التوثيق الإداري.

## التنفيذ والمتابعة

لضمان نجاح الخطة الاستراتيجية الخمسية (2021-2026)، تعتمد كلية الزراعة على إطار متكامل للحوكمة والمساءلة، يهدف إلى تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مهام تشغيلية يومية، مع قياس مستمر للأداء.

## أولاً: هيكلية التنفيذ والحوكمة

1. لجنة متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية:
  - التشكيل: يتم تشكيل لجنة تنفيذية دائمة بقرار من السيد عميد الكلية، تتكون من معاوني العميد ورؤساء الأقسام الفنية وشعبة ضمان الجودة وممثلين عن الوحدات الإدارية الرئيسية (كما ورد في الأمر الإداري المسبق).
  - الدور: الإشراف المباشر على جميع مراحل التنفيذ، والتأكد من توافق الأداء الفعلي مع الموارد المخصصة والأهداف الذكية المحددة.
2. رؤساء الأقسام والوحدات:
  - المسؤولية المباشرة: يُعتبر رئيس كل قسم/وحدة هو المسؤول الأول عن تنفيذ الأهداف والمبادرات التي تقع ضمن نطاق عمله (التعليم، البحث، الإدارة) في الجدول التفصيلي للخطة.
3. شعبة ضمان الجودة والأداء الجامعي:

- **الدور المحوري:** تتولى مسؤولية إدارة وثائق الجودة، وتوفير الدعم الفني لتوحيد آليات القياس، وتجميع الأدلة والوثائق اللازمة لإثبات الإنجاز.

### ثانياً: آلية القياس والتقارير الدورية

لضمان الشفافية والمساءلة، يتم اعتماد نظام موحد لرفع التقارير والتدقيق استناداً إلى مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المعتمدة:

نوع التقرير	الفترة الزمنية	الجهة المسؤولة عن الإعداد	المحتوى والهدف
بطاقة الإنجاز التشغيلية	شهري	رئيس القسم/مدير الوحدة	توثيق الأنشطة المنجزة، جمع الأدلة (فواتير، محاضر، صور)، وإبلاغ لجنة المتابعة بأي معوقات طارئة.
تقرير المتابعة المرحلي	ربع سنوي (كل 3 أشهر)	لجنة متابعة تنفيذ الخطة	مراجعة نتائج القياس مقابل (KPIs)، تحديد نسب الإنجاز، رصد المعوقات المشتركة، وتقديم التوصيات إلى السيد العميد.
تقرير الأداء السنوي	سنوي (في نهاية العام الميلادي)	لجنة متابعة تنفيذ الخطة/شعبة ضمان الجودة	تقييم شامل لجميع المحاور، مقارنة النتائج الفعلية بالخطة الخمسية، تحليل التغيرات في الأداء، وعرضه على مجلس الكلية للمصادقة.



## ثالثاً: إدارة التغيير وتحديث الخطة

- **المراجعة السنوية:** تتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية والأهداف الإجرائية بشكل شامل مرة واحدة سنوياً (عادة في نهاية الربع الرابع) بناءً على نتائج التقرير السنوي.
  - **التعديلات والإجراءات التصحيحية:** في حال وجود انحراف كبير في الأداء عن (KPIs) المحددة، يُطلب من لجنة المتابعة تقديم إجراءات تصحيحية (Actions) فورية للعميد.
  - **لجنة التحديث والمراجعة:** يتم تشكيل لجنة تحديث ومراجعة (كما ورد في الأمر الإداري المسبق) بعد عامين من بدء التنفيذ لتحديث الخطة، وإلغاء الأهداف المكتملة، وتمديد أو تعديل الأهداف المتعثرة، وإضافة أهداف جديدة بناءً على التغيرات في معايير الاعتماد.
- بهذه الآلية، تتحول الخطة من وثيقة نظرية إلى أداة حية لإدارة الأداء والتحسين المستمر في كلية الزراعة.