

الخطة الاستراتيجية لكلية الزراعة - جامعة تكريت

2026-2021



كلمة السيد عميد كلية الزراعة المحترم

بسم الله الرحمن الرحيم

"رَبَّنَا آتَنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهِيَ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا"

صدق الله العلي العظيم (سورة الكهف: الآية 10)

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

إن المرحلة الراهنة تتسم بتحديات غير مسبوقة، لا سيما في القطاع الزراعي، حيث تفرض علينا قضايا التغير المناخي وشح الموارد المائية ومتطلبات الأمن الغذائي مساعدة. 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 ومقاييس نجاحنا، ولذلك، ركزت الخطة على تطوير برامج تعليمية تقيية، موجهة نحو الزراعة المستدامة والتقنيات الذكية، لتمكن خريجيها 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.

وفقنا الله جميماً لخدمة بلادنا والارتقاء بمؤسستنا.

أ.د. وعده محمود رؤوف

عميد كلية الزراعة وكالة

الخلاصة

تمثل هذه الوثيقة، الخطة الاستراتيجية لكلية الزراعة للأعوام (2021-2026)، التزاماً مؤسسيّاً 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 ل الواقع الفعلي، وتحليل نتائج استبيانات أصحاب المصلحة، وتقارير التقييم الذاتي.

تلخص الخطة في التركيز على أربعة محاور استراتيجية رئيسية، تهدف مجتمعة إلى معالجة الفجوات الحرجية 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 والحكومة: 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) لتمكن 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.

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

المقدمة

تُعدّ الخطة الاستراتيجية وثيقة أساسية وحجر زاوية في مسيرة التطوير المؤسسي والأكاديمي، خاصة في ظل التحديات المتتسارعة 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 نبني 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 عميق للبيئة الداخلية والخارجية (SWOT)، وتقييم شامل للأداء الذاتي، واستنتاجات لجان المواءمة والمستويين.

وتهدف هذه الجهد 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 الازمة 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 وأولوية قصوى لكلية الزراعة في جامعة تكريت. هذه المحفزات تتبع 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 الموضوعة 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:** ترسیخ مفهوم التخطيط المبني على الأدلة والمراجعة الدورية لجميع العمليات الأكademية 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 (الزراعة الدقيقة والمستدامة) وضمان أن مناهج الكلية تزود الخريجين بالمهارات التكنولوجية المطلوبة فعلاً في سوق العمل.
- **دعم الأمن الغذائي الإقليمي:** توجيه البحث العلمي 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 للكتابة تابي 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 العلمي 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 والفنى والإداري لتمكينهم من تنفيذ المهام بكفاءة عالية وفقاً لأفضل الممارسات.

4. تعزيز الموقع التنافسي للكلية

تسعى الكلية لارتقاء 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 المجالات 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 والمتميز.

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، وتمثل 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 (الطلع 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:** التأكيد من أن التوجهات الاستراتيجية للكلية تخدم وتحقق 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 الأكademية، 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 بآراء الطلبة، الخريجين، أعضاء الهيئة التدريسية، وشركاء سوق العمل (مثل مديرات 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، ترتكز على محاور الكلية الأساسية (التعليم والتعلم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع).
- **الأهداف الذكية (SMART Objectives):** تفكك الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف إجرائية محددة، قابلة لقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحدة بزمن (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).
- **البرامج والمبادرات (Initiatives):** تحديد المشاريع والخطط التشغيلية الازمة 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 مستطعات Scopus/Web of Science، أو نسبة مطابقة المناهج لاحتياجات سوق العمل.
 - **الجدول الزمني والموازنة التقديرية:** تحديد الإطار الزمني اللازم لتنفيذ كل مبادرة، وتحصيص الموارد المالية والبشرية الازمة بشكل تدريجي، بما يضمن واقعية التنفيذ.

5. مرحلة التنفيذ والمتابعة

- تضمن هذه المرحلة تحويل الوثيقة الاستراتيجية إلى واقع عملي:
- **هيكلية الحكومة:** تحديد المسؤوليات والمستويات الإدارية المسئولة 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.

شكل 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 لجامعة 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 ستسهد لها الخطة.

أولاً: واقع التعليم والتعلم والطلبة (المدخلات والمخرجات)

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

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

ثانياً: واقع البحث العلمي والدراسات العليا

الفجوة المحددة	الواقع الفعلي (نقاط القوة/الضعف)	المؤشر
فجوة التأثير: البحث المنشورة غالباً ما تكون ذات تأثير محلي محدود ولا تصل إلى المعايير العالمية المطلوبة، مما يؤثر على تصنيف الكلية.	نقاط قوة: وجود عدد كبير من الكادر التدريسي بلقب أستاذ، ونشاط مقبول في المؤتمرات الداخلية. نقاط ضعف: انخفاض في عدد الأبحاث المنشورة في المجالات العالمية المصنفة ضمن مستوعبات Web of Science.	الإنتاج البحثي ونوعيته
فجوة التمويل الذاتي: عدم وجود مشاريع بحثية أو استشارية كبرى مدرة للدخل، مما يحد من تطوير البنية التحتية البحثية بشكل مستقل.	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.	التمويل والإيرادات

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

ثالثاً: واقع الحكومة والإدارة والموارد المؤسسية

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

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

رابعاً: واقع خدمة المجتمع والمشاركة

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

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

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

1. الإطار المرجعي والتوجهات العليا

الإجراء الاستراتيجي المطلوب	الوصف	التوجه

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

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 الحرجية (Weaknesses & Gaps)

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

التأثير	الفجوة الحرجية	المحور
<p>ضعف مخرجات التعلم: تخرج طلبة بمهارات نظرية أكثر منها تطبيقية، مما يقلل من تنافسيتهم في سوق العمل الخاص.</p>	<p>فجوة المواءمة والتجهيز: تباعد المناهج الحالية عن التطورات في الزراعة الذكية والمستدامة، وقدم المعدات المخبرية وضعف تجهيز المزارع التجريبية.</p>	<p>التعليم والتجهيز</p>
<p>انخفاض التصنيف: تحد من قدرة الكلية على رفع تصنيفها الأكاديمي، وتفصل البحث عن حل المشكلات التنموية المحلية (مثل التصحر وإدارة المياه).</p>	<p>فجوة الأثر البحثي: انخفاض عدد الأبحاث المنشورة في المجلات المصنفة (Q1/Q2) وضعف القدرة على جذب تمويل خارجي، وتشتت في المواضيع البحثية.</p>	<p>البحث العلمي والتأثير</p>
<p>كفاءة منخفضة: يستهلك وقتاً وجهداً إدارياً كبيراً، ويصعب عملية جمع الأدلة والوثائق المطلوبة لملفات الاعتماد المؤسسي.</p>	<p>فجوة أتمتة الإجراءات والتوثيق: بطء العمليات الإدارية وغياب نظام رقمي موحد لإدارة وثائق الجودة والاعتماد.</p>	<p>الإدارة والحكومة</p>

4. الفرص والتهديدات الخارجية (Threats & Opportunities)

التهديد (Threat)	الفرصة (Opportunity)	المحور

المحور	الفرصة (Opportunity)	التهديد (Threat)
سوق العمل والتشغيل	فرصة التوسيع: تنامي اهتمام القطاع الخاص بالزراعة الحديثة وريادة الأعمال الزراعية في المنطقة، مما يوفر أسوقاً جديدة للخريجين.	التحدي البيئي: ظاهرة التصحر وشح المياه وتغير المناخ، مما يتطلب تكييف 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 توسيعية تستغل نقاط القوة والفرص (البنية البشرية المتاحة والشراكة)، مع ترکيز جزئي على سد الفجوات الحرجية 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)، وترجم إلى أهداف ذكية (SMART) قابلة للقياس والتحقيق.

المحور الأول: التميز في التعليم والتعلم (الخريج المتميّز)

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

الإجراءات المقترحة	مؤشر الأداء الرئيسي (KPI)	الهدف الإجرائي (SMART)
أ. تشكيل لجنة متخصصة لمراجعة المناهج واستدعاء خبراء من سوق العمل. ب. توفير دورات تدريبية متقدمة للتدريسيين على طرق تدريس المقررات المحدثة.	نسبة المقررات التي تم تحديثها لتضمين محتوى تكنولوجي تطبيقي (المستهدف) .%70	1.1 تحديث المناهج: تحديث ما لا يقل عن 70% من الأوصاف الأكademية للمقررات الدراسية وإدماج مفاهيم الزراعة الذكية والمستدامة في جميع الأقسام خلال عامين.
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.	النسبة المئوية لزيادة الساعات التطبيقية مقابل النظرية.	1.2 تعزيز التطبيق العملي: رفع نسبة الساعات المخصصة للتدريب العملي والميداني والزيارات الحقلية للطلبة إلى 40% من إجمالي ساعات المقررات التطبيقية بحلول نهاية 2024.
أ. تدريب اللجان العلمية على بناء مصفوفة المنهج (Curriculum Matrix). ب. تطبيق اختبارات موحدة (Matrix) لقياس الكفاءات.	وجود تقرير سنوي موثق حول نتائج قياس مخرجات التعلم.	1.3 قياس المخرجات: تطوير واعتماد نظام موحد لقياس مخرجات التعلم والكفاءات المكتسبة للخريجين، ونشر تقرير سنوي بنتائج القياس بدءاً من عام 2023.

المotor الثاني: التمييز 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.

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

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

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.

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

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

المحور الرابع: كفاءة الأداء المؤسسي والحكومة (الادارة الرشيدة)

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

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

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

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 والبني التحتية الكبرى) هي توزيع مركزي ضمن موازنة جامعة تكريت. ترتكز 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 لتعطية الأنشطة التشغيلية والتطويرية لكل محور.

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

الخطة الاستراتيجية للأعوام 2021-2026

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

الخطة الاستراتيجية للأعوام 2021-2026

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

ملاحظات حول الموارنة:

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 الكبيرة) هو توزيع مركزي.
3. الأئمة: 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 للحكومة والمساءلة، يهدف إلى تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مهام تشغيلية يومية، مع قياس مستمر للأداء.

أولاً: هيئة التنفيذ والحكومة

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 السابق).
 - 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، وتجميل 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:

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

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 تديث ومراجعة (كما ورد في الأمر الإداري المسبق) بعد عامين من بدء التنفيذ لتحديث الخطة، وإلغاء الأهداف المكتملة، وتمديد أو تعديل الأهداف المتغيرة، 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.