



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
رئاسة جامعة ديالى

# استراتيجية جامعة ديالى

2026-2021



[WWW.UODIYALA.EDU.IQ](http://WWW.UODIYALA.EDU.IQ)

## المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
٢	كلمة السيد رئيس الجامعة	١
٣	فريق اعداد الخطة الاستراتيجية	٢
٦-٤	اللجان الداعمة للخطة الاستراتيجية	٣
٧	المقدمة	٤
٨	لمحة تاريخية عن الجامعة	٥
٩	اعداد الكادر التدريسي	٦
٩	اعداد طلبة الدراسات الأولية	٧
١٠	اعداد طلبة الدراسات العليا	٨
١٠	مراحل التخطيط الاستراتيجي	٩
١٣-١٠	أولا: تحديد الأهداف والرؤيا والرسالة والقيم	١٠
١٤	ثانيا : مرحلة الاعداد للتخطيط	١١
١٨-١٥	ثالثا: تحليل الوضع الراهن SWOT Analysis	١٢
٢٤-١٩	تحليل البيئة الخارجية لجامعة ديالى	١٣
٣٣-٢٥	التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية	١٤
٣٥-٣٤	المحفزات المقترحة في صياغة الخطة الاستراتيجية	١٥
٤٥-٣٥	رابعا : تحديد الأهداف الاستراتيجية	١٦
٤٦	خامسا : تنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية	١٧

## كلمة السيد رئيس الجامعة



أضحت اليوم سمة بارزة من سمات تميز الجامعة وسجل تاريخ الجامعة الحافل بالأحداث المهمة، وهذا بدوره يشكل إضافة الى ما ذكر دافعا مهما لتحقيق استراتيجيتها الجديدة ومجابهة كافة التحديات التي قد تواجهنا في تطبيقها ولا سيما الجانب المتعلق بالإمكانيات المادية للمجال البحثي مما يضيف التزاما إضافيا على قيادة الجامعة وكافة تدريسييها ومنتسبيها لتحقيق الأفضل والأفضل ان شاء الله تعالى.

ختاما ندعو الباري عز وجل ان يوفق الجميع لكل ما هو خير، مع خالص التمنيات لكافة ملاكات الجامعة بدوام الابداع والتألق العلمي، فدمّة لبلدنا العزيز وجامعتنا الحبيبة.

**الأستاذ الدكتور**

**عبد المنعم عباس كريم**

**رئيس جامعة ديالى**

٢٠٢١/٦/١٣

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الرحيم الرحمن، علم القرآن، خلق الإنسان علمه البيان. والصلاة والسلام على النبي العدنان، سيدنا محمد، وعلى إله الطيبين الطاهرين، وأصحابه المنتجبين.

تسعى جامعة ديالى لتعزيز دورها التنموي وتحسين جودة خدماتها ورفع كفاءة مخرجاتها وفق رؤية ومتطلبات التعليم العالي في جمهورية العراق والعالم، حيث تأتي هذه الخطة الاستراتيجية للأعوام الخمس المقبلة (٢٠٢١ / ٢٠٢٦) لتكون الجامعة بذلك قد خطت أولى الخطوات المهمة بوضع مسارات صحيحة وواضحة لتحقيق اهدافها وتكييف استجابتها لبيئتها المتغيرة، حيث سيتسم أداء الجامعة ان شاء الله بالالتزام التام بتنفيذ هذه الخطة في ضوء توجيهات وزارة التعليم العالي البحث العلمي.

ان ما حققته الجامعة من إنجازات عديدة بالتزامن مع اعداد هذه الاستراتيجية يجعل منها بوصلة نجاح نحو مسارات تحقق استمرار الارتقاء والتقدم في مسيرة الجامعة وفي كافة اركان العلمية التعليمية المتمثلة بالتعليم، والبحث العلمي، وتحقيق جودة الأداء، وخدمة المجتمع. كما ويتشكل السعي الحثيث والدؤوب لكافة تشكيلات الجامعة وهيكلها التنظيمية لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها نقطة الضوء الأبرز في تطبيق هذه الاستراتيجية والتي استندت أساسا على الموضوعية والشمول ومراعاة حدود وأبعاد الوضع الراهن لتوفير بيئة تعليمية مثلى للتدريسي والطالب تواكب التطورات الحاصلة في قطاع التعليم العالي عالميا. ومما تجدر الإشارة اليه ان البرامج الدراسية التي تقدمها كليات الجامعة للدراسات العليا والاولية والملبية لحاجة سوق العمل، وما يتميز به خريجو الجامعة وبالرغم من حداثة تأسيس العديد من تلك البرامج،

فريق اعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة:

شكلت جامعة ديالى حسب امرها الجامعي ذي العدد ٦٩١٠ في ٢٠٢٠/٨/١٢ لجنة اعداد الخطة الاستراتيجية للفترة من ٢٠٢١-٢٠٢٦ وتألّفت اللجنة من الاتي:

ت	الاسم	الجهة	الصفة
١	ا.د عبد المنعم عباس كريم	رئيس الجامعة	رئيساً
٢	ا.د عامر محمد إبراهيم	مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية	عضواً
٣	ا.د حيدر شاكر مزهر	مساعد رئيس الجامعة للشؤون الإدارية	عضواً
٤	ا.د إبراهيم جواد كاظم	كلية الإدارة والاقتصاد	عضواً
٥	ا.د نجم عبدالله جمعه	مدير قسم الشؤون العلمية	عضواً
٦	ا.د احمد نجم عبد محمد	كلية العلوم	عضواً
٧	ا.م.د مثنى محمد إبراهيم	قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي	عضواً
٨	ا.م.د عباس مهدي عبد	كلية الهندسة	عضواً
٩	ا.م.د منتصر علوان كريم	كلية القانون والعلوم السياسية	عضواً
١٠	ا.م.د وجدان نعمان رشيد	مدير قسم الدراسات العليا	عضواً
١١	ا.م.د مثنى عبد القادر صالح	مدير قسم الدراسات والتخطيط	عضواً
١٢	ا.م.د ارشد ادهم احمد	مدير قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي	عضواً
١٣	ا.م.د سلام جاسم عبدالله	امين عام المكتبة المركزية	عضواً
١٤	م.مبرمج مصطفى عبدالاله صالح	كلية العلوم الإسلامية	عضواً

**اللجان الداعمة للخطة الاستراتيجية:**

لغرض اكمال متطلبات صياغة استراتيجية الجامعة فقد قامت الجامعة بتشكيل عدد من اللجان كمحفزات للعمل ووفق الاتي:

لجنة لدراسة محفزات صياغة الخطة الاستراتيجية الداخلية والخارجية وفق الامر ذي العدد ٧٩٧١ في ٢٠٢٠/٩/٨			
ت	الاسم	الجهة	الصفة
١	ا.د إبراهيم جواد كاظم	كلية الإدارة والاقتصاد	رئيساً
٢	ا.د مهدي صالح دواي	كلية الإدارة والاقتصاد	عضواً
٣	ا.م.د وسام داود سلمان	كلية الهندسة	عضواً
٤	م.د أسماء عباس اجود	كلية الطب	عضواً
٥	ا.م. حيدر شاكر نوري	كلية الإدارة والاقتصاد	عضواً
لجنة دراسة واعداد صياغة رسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها وفق الامر الجامعي ذي العدد ٧٩٧٢ في ٢٠٢٠/٩/٨			
١	ا.د نجم عبدالله جمعه	رئاسة الجامعة	رئيساً
٢	ا.د مكي نومان مظلوم	كلية التربية للعلوم الإنسانية	عضواً
٣	ا.د احمد دحام وهيب	كلية الهندسة	عضواً
٤	ا.د مجاهد حميد سلمان	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	عضواً
٥	ا.م.د فاضل لفته فرج	كلية العلوم	عضواً
لجنة اعداد القيم الخاصة بالخطة الاستراتيجية وفق الامر الجامعي ذي العدد ١٢٦٦٣ في ٢٠٢٠/١٢/٢			
١	ا.م.د منتصر علوان كريم	كلية القانون والعلوم السياسية	رئيساً
٢	م.م سجاد خلف حسين	كلية الإدارة والاقتصاد	عضواً
٣	م.م علا سامح لطفي	كلية القانون والعلوم السياسية	عضواً

**لجنة صياغة الأهداف العلمية الخاصة بالخطة الاستراتيجية وفق الامر الجامعي  
١٢٦٦٤ في ٢٠٢٠/١٢/٢**

رئيساً	كلية الهندسة	ا.م.د عباس مهدي عبد	١
عضواً	كلية الهندسة	ا.م.د راقم محمد نهاد	٢
عضواً	كلية الهندسة	م.د سمعان مجيد ياس	٣
عضواً	كلية التربية الأساسية	م. سناء حسين خلف	٤

**لجنة لأعداد خطط العمل الخاصة بالخطة الاستراتيجية وفق الامر الجامعي  
١٢٦٦٢ في ٢٠٢٠/١٢/٢**

رئيساً	عميد كلية الإدارة والاقتصاد	ا.د مهدي صالح دواي	١
عضواً	مدير قسم الشؤون العلمية	ا.د نجم عبدالله جمعة	٢
عضواً	كلية العلوم	ا.د احمد نجم عبد محمد	٣
عضواً	مدير قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي	ا.م.د مثنى محمد إبراهيم	٤
عضواً	مدير قسم الاعمار والمشاريع	ا.م.د علي حسين حميد	٥
عضواً	كلية الإدارة والاقتصاد	ا.م.د نزار معن عبد الكريم	٦
عضواً	مدير قسم البعثات والعلاقات الثقافية	ا.م.د عمار رياض قاسم	٧

**لجنة لأعداد مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالخطة الاستراتيجية وفق الامر  
الجامعي ١٢٦٦٥ في ٢٠٢٠/١٢/٢**

رئيساً	كلية الهندسة	ا.د حافظ إبراهيم ناجي	١
عضواً	كلية الإدارة والاقتصاد	ا.م.د هيثم يعقوب يوسف	٢
عضواً	كلية الزراعة	ا.م.د نزار سليمان علي	٣
عضواً	كلية الإدارة والاقتصاد	ا.م.د انعام عبد الرحمن نعمان	٤
عضواً	مدير قسم الدراسات العليا	ا.م.د وجدان نعمان رشيد	٥

## المقدمة:

في ظل الظروف المتغيرة والعاصفة بمؤسسات التعليم بشكل عام والجامعات بشكل خاص وتسارع ونيرة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، مضافاً إليها الفجوة الكبيرة في العلوم والتقنيات يصبح لزاماً على الجامعات أن تعتمد التخطيط الاستراتيجي المستقبلي باعتماد أسلوب إداري هادف وواعي يمكنها من تجاوز واقعها المثقل بالكثير من التحديات، وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من زيادة فرص بقائها ونموها وتطورها في تحقيق أهدافها وضمان قيامها بالأدوار المناطة بها على أفضل وجه.

وبالنظر الى الجامعات العالمية الرائدة في مجال التخطيط الاستراتيجي نجد الممارسة الواقعية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المؤسسة، والتي يتم من خلالها تحديد رسالتها ووضع أهدافها واستراتيجياتها، واتخاذ القرارات الخاصة بتطوير العمليات والإجراءات التي تسعى إلى تحقيق هذا المستقبل، ضمن برامج زمنية مستقبلية محددة يتم تنفيذها ومتابعتها بشكل دقيق.

إن دعوتنا للتخطيط الاستراتيجي المستقبلي ضرورة، وليس ترفاً نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة والفاعلية المتنامية للجامعات، وهذا ما خرجت به أحدث الدراسات العالمية في معظم المؤسسات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي منهجاً ومرشداً في عملياتها المستمرة. حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم أنواع التخطيط المستقبلي طويل المدى، والذي يعد ركن الانطلاق للمؤسسات، عبر استراتيجية شمولية سعياً منها للتوجه نحو الوضع المأمول بفضل ما يتمتع به من سمات وخصائص تميزه عن غيره من الأنواع الأخرى،

ولقدرته على وضع المؤسسات في موضع المنافسة والتميز عن مثيلتها من المؤسسات الأخرى، فإذا كان التخطيط في جامعاتنا قوياً مبنياً على أسس سليمة ورؤى واضحة ضمن رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة فإن المخرجات سوف تلبي الطموحات المنشودة وتخدم عملية التنمية المستدامة أسوة بالجامعات العالمية الريادية.

وانطلاقاً من النجاحات المتواصلة التي حققتها جامعة ديالى، التي حفلت مسيرتها الأكاديمية الموفقة بتجارب رائدة ارست كثيراً من النظم والتقاليد الجامعية في العراق، وتؤلف إنجازاتها المتميزة علامات بارزة في تطوير التعليم العالي. وتواصلت مع هذه الإنجازات تم اعداد استراتيجية جديدة لتطوير الجامعة من العام 2021 لغاية العام 2026 بناءً على تحليل الظروف المحيطة بالجامعة، والتي ستحدد لها مسارات واضحة تمكنها من التميز في أداؤها، واستمرار مسيرة البناء المعطاة مستنده في ذلك على حصده من انجازات وما حققته من نجاحات في التعليم والتعلم، والبحث العلمي، والتطوير المؤسسي والمشاركة المجتمعية، وما تمتلكه من كوادر متخصصة وقيادات تنموية مهمتها مواكبة التطورات والتغيرات التي تحيط ببيئتها الخارجية .

ويأتي وضع خطة استراتيجية لجامعة ديالى في سياق توجه الجامعة نحو إرساء قواعد الأسلوب العلمي للتخطيط المستقبلي الذي يتلاءم وتطلعات الجامعة، وإحداث تغيير شامل يرتقي بالتعليم العالي والبحث العلمي فيها، إلى مستويات عالمية قادرة على مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية. وتنفيذاً لهذه التوجهات، فقد عمل مجلس الجامعة وبإشراف مباشر من لدن السيد رئيس الجامعة والسادة العمداء لوضع خطة استراتيجية شاملة.

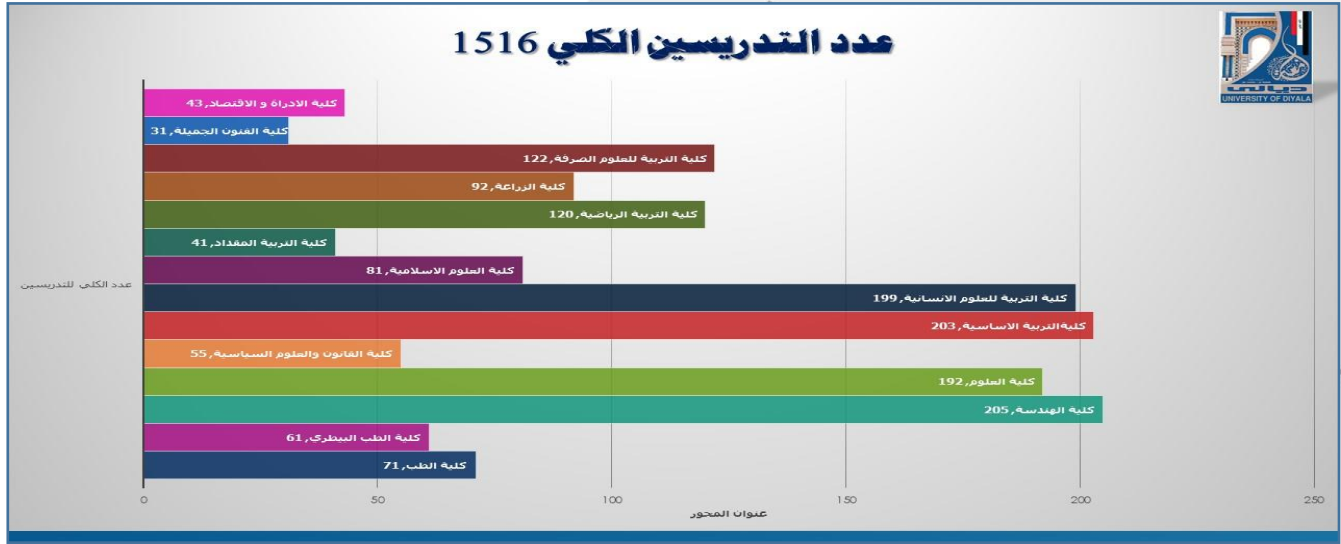


### لمحة تاريخية عن الجامعة:

أنشئت جامعة ديالى عام 1999 م، وأصبحت جامعة مستقلة بذاتها بعد ان كانت تابعه للجامعة المستنصرية في بداية تأسيسها عام 1994، وضمت الجامعة في بداية تأسيسها اربع كليات، كلية التربية الأساسية (كلية المعلمين سابقا)، كلية التربية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية الهندسة، وقد جاء تأسيس هذه الجامعة للحاجة الملحة في المحافظة ولاستيعاب الاعداد المتزايدة من الطلبة وتخفيف الزخم الحاصل على جامعات المنطقة الوسطى في العراق بالدرجة الأولى، فضلا عن رفد المحافظة بالكفاءات العلمية والحضارية التي تحتاج اليها، وتعد جامعة ديالى من الجامعات المتوسطة الحجم وتبلغ طاقتها الاستيعابية اكثر من 28000 طالب وطالبة، كما وانها تسعى الى تحقيق التميز في أداء عملها من بين مثيلاتها من الجامعات سواء المحلية او العربية او حتى العالمية لتعطي انطباع للهوية العربية المسلمة فكرا وممارسة.

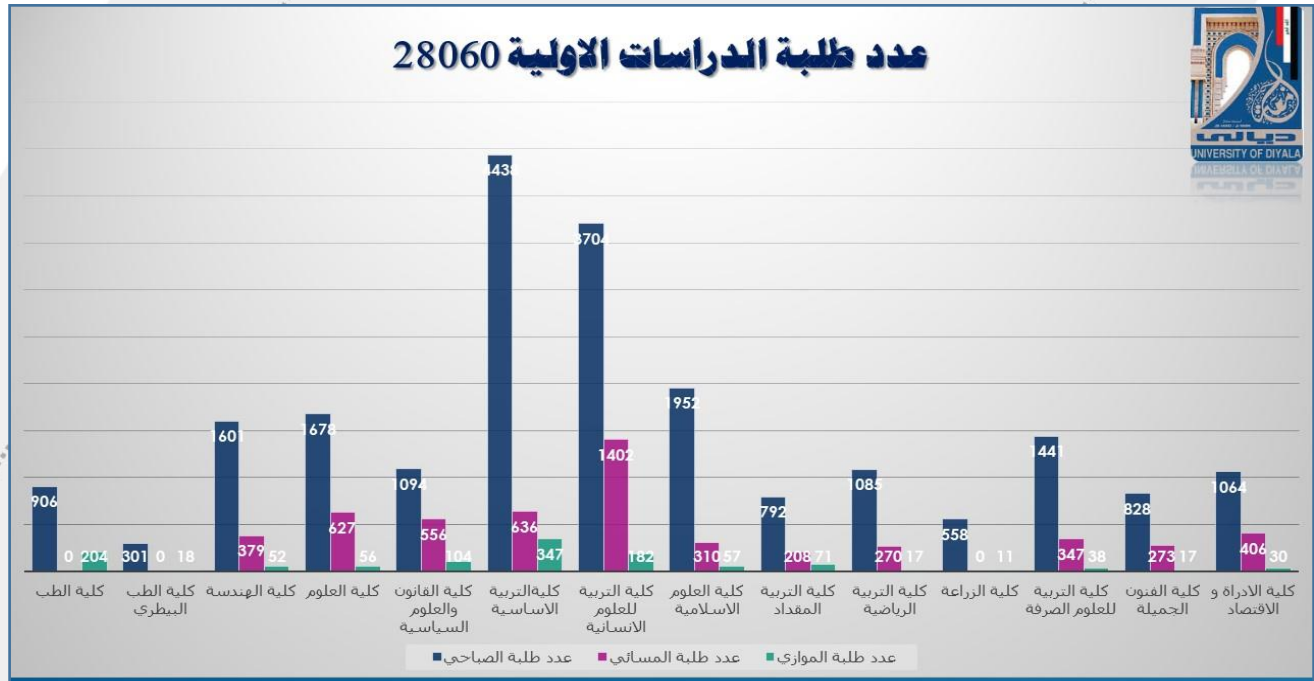


اعداد الكادر التدريسي في الجامعة:



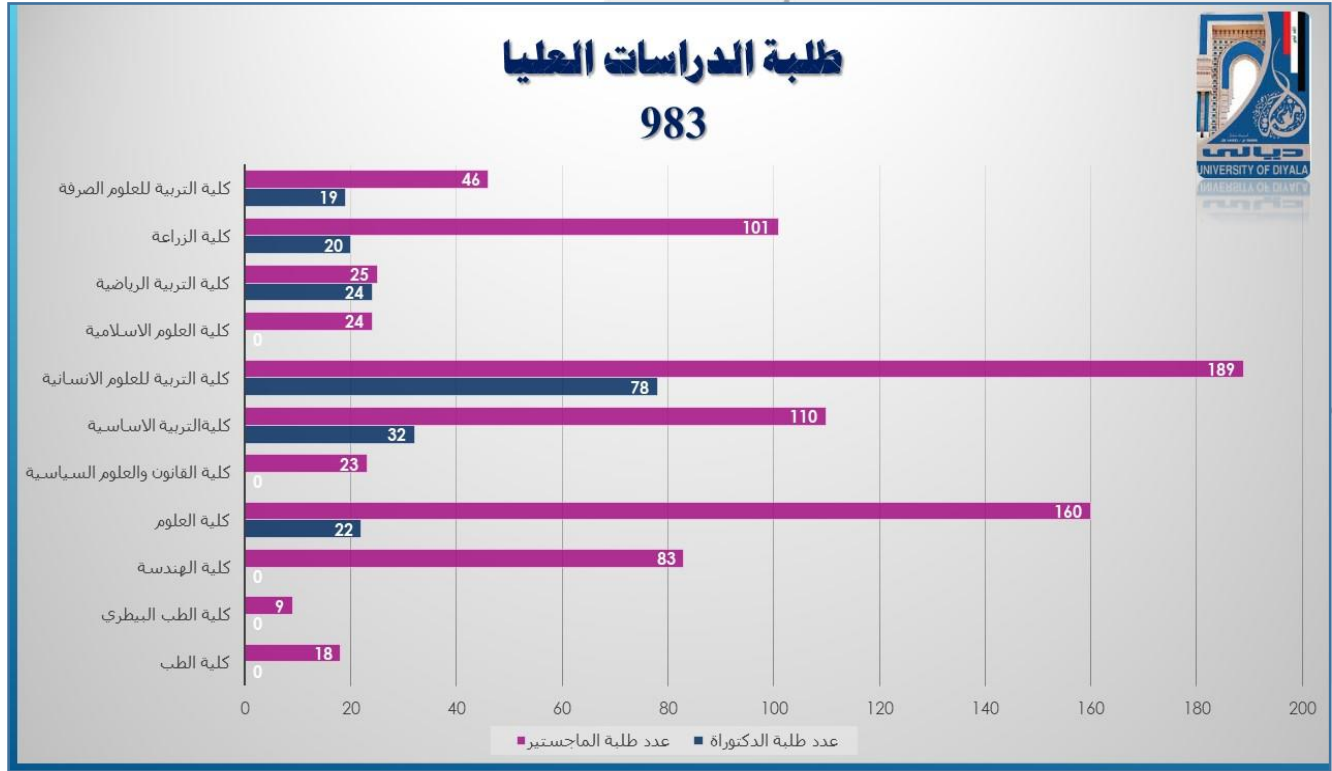
الشكل (1) اعداد التدريسيين حسب كليات الجامعة

اعداد طلبة الدراسات الأولية في الجامعة:



الشكل (2) اعداد طلبة الدراسات الاولية حسب كليات الجامعة

اعداد طلبة الدراسات الأولية في الجامعة:



الشكل (3) اعداد طلبة الدراسات العليا حسب كليات الجامعة

مراحل التخطيط الاستراتيجي :

أولاً: تحديد الأهداف والرؤيا والرسالة.

1. الرؤيا: تسعى جامعة ديالى الى الريادة العلمية والتميز والإبداع في مجالات التعليم العالي والبحث العلمي خدمة للمجتمع وتعزيز مكانتها المحلية والإقليمية والدولية للوصول الى أعلى مستويات الجودة والاعتماد الدولي.
2. الرسالة: تقديم تعليم جامعي أكاديمي فاعل من خلال التطوير المستمر للبرامج الأكاديمية في العديد من التخصصات في ضوء متطلبات خطط التنمية بما يخدم سوق العمل ويسهم في تعزيز التنمية المستدامة.

3. الأهداف: وكالاتي:
1. بناء مؤسسة تعليمية متميزة ضمن المواصفات العالمية تلبي متطلبات المجتمع المحلي والإقليمي والدولي بما يتوافق مع توجهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
2. تهيئة بيئة محفزة للتعليم والتعلم والإبداع من خلال تطوير وتحديث المناهج العلمية وأساليب التدريب والتقويم لمواكبة متطلبات سوق العمل.
3. مواكبة التطور التكنولوجي في مجالات التعليم الإلكتروني المدمج وتطوير البرامج التعليمية والأكاديمية لتكليف طلبة الجامعة والملاكات التدريسية.
4. تطوير الملاك التدريسي والإداري في الجامعة من خلال تبادل الخبرات والتعاون العلمي بين الجامعة والمؤسسات العلمية البحثية والأكاديمية العربية والعالمية والتوأمة العلمية مع الجامعات العالمية الرصينة.
5. تشجيع إنتاج البحوث العلمية الرصينة التي تسهم في إثراء المعرفة وبناء المجتمع.
6. تطوير المجالات العلمية للجامعة والارتقاء بها للوصول الى التصنيفات العالمية المعتمدة.
7. الاهتمام بضمان الجودة والأداء الأكاديمي لتحقيق الجودة والتميز والحصول على الاعتماد المؤسسي.
8. تفعيل أثر الجامعة مجتمعيًا من خلال تضافر الإمكانيات العلمية والأكاديمية مع القطاعات المختلفة لمعالجة واقتراح الحلول الناجعة لتطوير مؤسسات الدولة.
9. إنشاء مراكز بحوث علمية وخدمية واستشارية لخدمة مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والمختلط وصولاً الى الجامعة المنتجة.
10. تخريج طلبة أكفاء يسهمون في تنمية المجتمع معرفياً واقتصادياً واجتماعياً لرفد القطاع العام والخاص والمختلط ليكونوا قادرين على المنافسة والابتكار في سوق العمل.
11. تطوير البنى التحتية للجامعة من خلال استحداث وبناء الأقسام والمختبرات وتوفير بيئة صحية بما يخدم تحقيق أهدافها ورسالتها.

4. القيم:

"انطلاقاً من أنّ الجامعة مركز إشعاع حضاري وفكري وعلمي وتقني في المجتمع يزدهر في رحابها العقل وتعلو فيه قدرة الإبداع والابتكار لصياغة الحياة، وتقع عليها المسؤولية المباشرة في تحقيق أهدافها، كما تقوم بالدراسات والبحوث المستمرة في شتى جوانب المعرفة الإنسانية، والدراسات المتصلة بالحالة العلمية، وواقع الاحتياجات الجديدة التي تضمن مستويات رصينة ورفيعة لتناسب العصر ومتطلباته، وبما يؤدي للوصول إلى مستويات علمية وتقنية تضع العراق في مصاف الدول المتقدمة.

وإدراكاً من الجامعة لدورها في ترسيخ وتنمية القيم التي تعني: العملية التربوية المقصودة، التي تهدف إلى زيادة نمو القيم الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والجمالية، والفكرية، التي تتأصل مع الفرد من خلال تفاعله مع المجتمع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

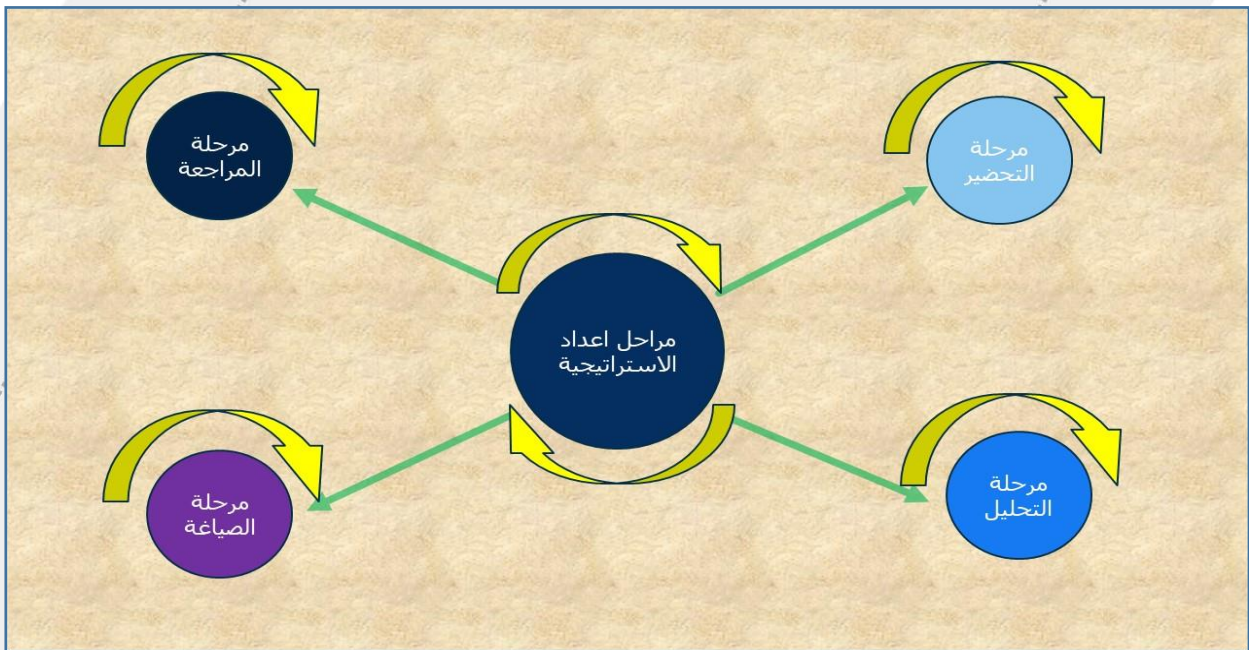
لذلك: فإن جامعة ديالى تأخذ هذا الدور على محمل الجد، مستندة في ذلك على جملة من القيم تستمدّها من: مبادئ الأخلاق، والدين، والتراث التاريخي للمجتمع، والقيم العربية الأصيلة بكل ما تتضمنه من الفضائل العامة، والتي تتلخص بالآتي:

- 1- بلورة سلوك الفرد مع نفسه ومع الآخرين، إذ سعت الجامعة دائماً وتسعى جاهدة إلى تقديم منهجية متكاملة متزامنة مع النهج الأكاديمي لتنمية قيم الطلبة، وذلك بتنمية قيم المسؤولية، والالتزام، والجدية، وقبول الآخر، والاحترام متعدد المستويات، سواء للحرم الجامعي، أو للثقافات الأخرى.
- 2- تنمية وتعزيز التفكير، والأداء العلمي والأخلاقي، الذي يضمن اختيارات ونتائج مستقبلية أفضل للطلبة.
- 3- المساهمة على نحو كبير في توطيد المرحلة التربوية وتجذير القيم لدى الطلبة من خلال التواصل والتفاعل معهم ضمن إطار مرجعي منفتح يقدم خيارات عديدة، ويوجه الطلبة نحو ما هو جديد لمستقبلهم، ومستقبل مجتمعاتهم.

- 4- إتباع جميع الاستراتيجيات التربوية التي تعمل على تنمية ضمير الشباب الجامعي، وتقوية شعوره بقيمه، وسلوكه، ومسؤوليته، نحو المبادئ الأخلاقية والإنسانية، من أجل بناء جيل واع لمستقبله ومستقبل وطنه.
- 5- تأدية دور مهم في إعداد الشباب فكرياً، وعملاً، ووجدانياً، فالجامعة ليست مسؤولة عن إكساب الطلبة المعرفة العلمية فقط، وإنما تزويدهم بنسق من القيم يعمل على ضبط سلوكهم.
- 6- الاهتمام ببناء القيم وترسيخها في عقول الشباب؛ إذ للجامعة دور رئيس في إعداد الطلبة وتكوينهم، فالحياة الجامعية صورة مصغرة للمجتمع الأكبر، وهي محصلة التفاعل بين عناصر العمل الجامعي، مما يؤدي إلى ترسيخ وتعزيز قيم الانتماء والمواطنة لدى طلبة الجامعة، وانعكاسها على المجتمع ككل.

### ثانياً: مرحلة الاعداد للتخطيط:

تمثلت هذه المرحلة بمجموعة من المراحل المنسقة والمترابطة وعلى النحو الآتي:



الشكل (4) مراحل اعداد الخطة الاستراتيجية

## وفيما يلي استعراض مختصر لتلك المراحل وكالاتي:

### 1. مرحلة التحضير:

اعدت اللجنة الرئيسية لأعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة ديالى رؤية كاملة عن خطتها الماضية والتي تمثلت بـ (دراسة اللجان المقترحة للعمل، تجميع الوثائق المناسبة والادبيات السابقة، تشكيل لجان فرعية لأعداد الاستراتيجية وتحديد مهام كل لجنة منها، ووضع معايير لاختيار أعضاء تلك اللجان لضمان انسيابية وجودة العمل ، توعية اللجان واقتراح عقد العديد من اللقاءات الموسعة وتنفيذ عدد من الدورات التدريبية ذات العلاقة بأعداد الاستراتيجية )

### 2. مرحلة التحليل:

ركزت هذه المرحلة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لجامعة ديالى وخاصة في ظل الوضع الراهن للتعليم الالكتروني، فضلا عن تحليل مستوى التطور الحاصل في الجامعة خلال الفترة الماضية وقد شمل التحليل ( بعد التعلم ومستوى النمو السكاني الحاصل في المحافظة ، بعد العمليات الداخلية للجامعة ، بعد الموازنة المالية ) وفي ضوء تلك تم تحديد مواطن الضعف والقوة للجامعة والفرص والتحديات .

### 3. مرحلة صياغة الاستراتيجية:

ان مرحلة صياغة الاستراتيجية تضمن الدقة والموضوعية والترابط والمؤامة بين مختلف مكوناتها ووفق الإمكانيات المتاحة سواء المالية او البنى التحتية او التقنية، وتضمنها فيما يخص رسالة ورؤية الجامعة وقيمتها للسنوات الخمس المقبلة.

### 4. مرحلة مراجعة الاستراتيجية:

اختصت هذه المرحلة بأعداد المراجعة الشاملة من قبل المتخصصين وجميع اللجان الرئيسية والساندة من داخل وخارج الجامعة لبيان رأيهم الفني والأكاديمي بها، ثم عرضها على مجلس جامعة ديالى المؤقر لغرض المصادقة عليها.

### ثالثا: تحليل الوضع الراهن SWOT Analysis:

يشهد العراق حراكا تطويريا على كافة المستويات، ويعد التعليم الجامعي أحد جوانب التطوير المهمة بوصفه من أهم وسائل بناء الثروة البشرية، وهو ما يمثل استثمارا استراتيجيا لكل دولة، ومن خلال برامج التعليم الجامعي تتمكن الدول من سد احتياجاتها من القوى البشرية الماهرة التي يتطلبها سوق العمل والاحتياجات التنموية الوطنية، ويشهد التعليم الجامعي في جميع أنحاء العالم كثيرا من التغييرات والتحولات والتحديات التي تقتضيها التطورات التقنية والمعلوماتية والحضارية المعاصرة. وشهد العراق في السنوات الأخيرة اهتماما ملحوظا بالتعليم العالي، برز ذلك من خلال إنشاء العديد من الجامعات الحكومية والاهلية سعيا لزيادة أعداد المقبولين من خريجي التعليم، إضافة إلى الجهود المبذولة للرفع من جودة مخرجات التعليم الجامعي ومؤسساته، وتماشيا مع هذه الجهود تسابقت الجامعات المحلية إلى تطوير خططها الاستراتيجية بما يضمن لها التوافق مع الخطط الوطنية والبرامج التنفيذية الداعمة لتحقيق الرؤية، والخطة المستقبلية للتعليم الجامعي إضافة إلى السعي نحو تحقيق معايير تصنيف الجامعات العالمية. وتستهدف الخطة الاستراتيجية للجامعة التعامل مع القضايا التي تواجهها والمتعلقة ببعض الجوانب الإدارية، وعملية قبول الطلاب المستجدين، والبحث العلمي، والإسهام في خدمة المجتمع، وخدمات الطلاب، وآلية استقطاب أعضاء هيئة التدريس واستبقائهم، وتقنيات التعليم والمعلومات، والشراكة مع القطاعين العام والخاص، وملائمة خريجي الجامعة لاحتياجات سوق العمل، ولهذه المعطيات، وتأكيدا للدور الاستراتيجي الذي تضطلع به الجامعة في ظل الجهود المبذولة لدعم التعليم الجامعي؛ حرصت جامعة ديالى على تحديث خططها الاستراتيجية.

ولتحقيق ذلك بالجودة التي تحرص الجامعة عليها، فقد مر مشروع إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة بعدة مراحل، شملت: جمع المعلومات من كافة وحدات الجامعة، والاستماع إلى آراء قيادات الجامعة، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلاب، وعدد كبير من المسؤولين في الدوائر الحكومية والشركات الخاصة، والتحليل البيئي، وصياغة الملامح الاستراتيجية، وتطوير الخطة التشغيلية. كما تم تحليل أبرز بيانات البيئة الخارجية من خلال جمع وتحليل البيانات والمعلومات الكمية والنوعية، والتوصل إلى أبرز المعطيات والعوامل العامة المؤثرة (النظامية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية) في السياق البيئي العام، إضافة



إلى تحليل المستفيدين والمنافسين وذوي العلاقة في السياق البيئي الخاص، مما نتج عنه تحديد أبرز الفرص والتحديات المحيطة بالجامعة، كما تم تقييم البيئة الداخلية للجامعة، وتوصلت إلى تحديد أبرز نقاط القوة والضعف فيها، بحيث يمكن سد تلك الفجوات من خلال تنفيذ المبادرات والبرامج المقترحة.

وفي ضوء تحليل عوامل البيئة الداخلية (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات) تم تحديد أبرز القضايا الاستراتيجية، مع الوقوف على العوامل المؤثرة في كل قضية وتحليلها للخروج بجملة من المبادرات التي تسهم في التعامل معها بإيجابية، بحيث تشكل في جملتها الحجر الأساس لتطوير أداء الجامعة. وتبعاً لذلك، تم تحديد الملامح العامة للخطة الاستراتيجية بدءاً من صياغة رؤية الجامعة ورسالتها، كما تبلورت مجموعة من القيم التي تحكم عمل الجامعة، وتمارس في ضوءها نشاطاتها وتحقق أهدافها. وانطلاقاً من الرؤية والرسالة والقيم، أعدت مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المترابطة والمتكاملة .

أما على المستوى التشغيلي، وبتعاون منسوبي الجامعة وتضافر جهودهم، ستعمل الجامعة - بإذن الله - على تحقيق تلك الأهداف عبر تنفيذ المبادرة الاستراتيجية، ولتنفيذ تلك المبادرة سيتم بناء خطط عمل مقترحة لكافة المبادرات محدد بها مؤشرات الأداء وخط الأساس والمستهدفات. وختاماً يجب ملاحظة أن التخطيط الاستراتيجي للجامعة هو عملية مستدامة، ولا توجد أي خطة استراتيجية تلائم أي جامعة بشكل أبدي أو حتى على مدى سنوات طويلة. فالأمور تتغير، وتظهر فرص جديدة، لذلك من الضروري مراقبة القضايا المثارة في هذه الخطة بشكل مستمر، ومن هنا نحث جميع منسوبي الجامعة - إضافة إلى المستفيدين والداعمين للجامعة - على استكمال التواصل مع الجامعة في حوار بناء يهدف إلى التطوير المستمر. ويأمل فريق العمل أن يسهم هذا الجهد في تنظيم عمل الجامعة وتطويره، وأن تصبح هذه الوثيقة الركيزة الأساسية و خارطة الطريق المستقبلية لها خلال المرحلة القادمة بإذن الله.

## المخطط (النموذج) الإجرائي لوضع الخطة الاستراتيجية لجامعة ديالى



الشكل (٥) المخطط الاجرائى للخطة الاستراتيجية

### تحليل البيئة الخارجية لجامعة ديالى:

تتضمن البيئة الخارجية تحديد القوى والتغيرات التي سوف تحدث في المحيط الخارجي للجامعة على كافة المستويات وبتأثيرات مباشرة وغير مباشرة. وفي ظل المتغيرات الراهنة محلياً وإقليمياً ودولياً فإن أمام جامعة ديالى العديد من الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها في تدعيم مركزها التنافسي، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وفقاً لمسار (الرؤية-الرسالة-الهدف)، كما أن هنالك مجموعة من التهديدات المحتملة والتي ينبغي على الجامعة اتخاذ كافة الإجراءات لكيفية التعامل معها بهدف التغلب عليها وضمان تحقق رسالتها المخطط لها.

### أولاً: الفرص المتاحة:

أن التعاطي مع خطة (2021-2026) يحتم على صانعي القرار أن تكون تلك الخطة بمثابة مسار عمل متواصل لخطة خمسية أخرى أكثر رسوخاً وتقدماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، إذ أن الانفتاح الزمني لهذه الخطة سيحقق المزيد من المرونة في تنفيذ ما مخطط له مرحلياً وصولاً الى أهداف أكثر طموحاً ضمن رؤية الجامعة بعيدة الأمد.

وبحكم خصوصية البيئة المحلية لجامعة ديالى يمكن الإشارة الى مجموعة فرص خارجية للجامعة (وفقاً للتحليل الرباعي) بأماكنها نقل هذه المؤسسة من بيئة محلية الي بيئات إقليمية ودولية واعدة وعلى النحو الآتي:

1. تصاعد نمو الطلب على التعليم العالي في المحافظة بفعل النمو السكاني العالي (أكثر من 3% سنوياً) مما يفرض على الجامعة وضع خطة للتوسع الأفقي والعمودي للتخصصات العلمية وبما يعزز من أدوارها المجتمعية والإنتاجية.
2. أن التنوع الاقتصادي لمحافظة ديالى قد جعل منها سوقاً واعدة للعمل مما يتطلب على الجامعة أن تراعي في تخصصاتها تلك الهيكلية لاسيما التخصصات الرقمية والطبية والبيطرية والزراعية والهندسية .....الخ.
3. سوف يسهم الموقع الجغرافي المتميز لمحافظة ديالى في أنعاش الفرص الاستثمارية المحلية والإقليمية مما يمثل ذلك فرصاً حقيقية للجامعة في تنفيذ خطتها الاستشارية والإنتاجية من خلال فتح قنوات التواصل مع القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال الريادية.
4. توظيف التميز السياحي للمحافظة في تحضير أقسام الجامعة ومكاتبها الاستشارية على إطلاق بحوث وتصاميم تدعم هذا الجانب لاسيما التخصصات الهندسية والزراعية.
5. التنوع الثقافي في المحافظة وموروثها الحضاري الثري سيلهم تخصصات كليات الفنون والتربية الأساسية والتربية البدنية وعلوم الرياضة من خلال فعاليات محددة ونوعية وفقاً لذلك التنوع وبما يعزز من الأدوار المجتمعية للجامعة.
6. تعدد الفعاليات السياسية والدينية والصحية والترفيهية سيدعم تطلعات الجامعة في إنشاء مجمع طباعي متميز يدعم الدور الإنتاجي للجامعة.

7. توظيف التقنيات المعاصرة ووسائل الخزن الإلكتروني سيتيح للجامعة أن تكون مصدراً توثيقياً لصناعي القرار على مستوى السلطات التشريعية و التنفيذية و الباحثين الخارجيين و بضمنه إطلاق تقارير سنوية عن أحوال المحافظة و العراق ممكن أن تسوّق لاحقاً كمصدر معلومات لبرنامج الامم المتحدة الإنمائي (UNDP) .
8. الاتجاه المنظم نحو فرص الجامعة المنتجة من خلال انفتاح مرافق الجامعة نحو المجتمع ومنها المركز الثقافي والمرافق الرياضية وأنشاء حقول دواجن ومزارع ومحطات وقود ومكاتب صيرفة ومكاتب سفر وغيرها مما يدعم من مدخولات الجامعة ويؤمن درجة عالية في تنفيذ ما تم التخطيط له استراتيجياً.
9. إطلاق برامج توعوية تحت مسميات (يوم البيئة، يوم الطفولة، يوم الأمومة، ويوم التخرج وأيام للرياضيين والفنون وللبريغ .....الخ) مما يشجع ذلك ثقافة التسامح والتعايش السلمي كأدوار أنسانية للجامعة.
10. الاستفادة من التقنيات الإلكترونية المعاصرة في التسويق لجامعة ديالى محلياً وإقليمياً ودولياً لا سيما في مجالات التعاون العلمي والتوأمة الأكاديمية والتعليم عن بعد والتبادل المعلوماتي في مجال البحث والتطوير.

### **ثانياً: التهديدات المحتملة:**

1. تزايد هذه المنافسة المحلية والعالمية بين الجامعات الخاصة من جهة والجامعات الحكومية من جهة أخرى، مما يجعل الجامعة في حالة عمل مستمر لتحقيق الأسبقية التنافسية.

2. تغير تفضيلات المجتمع للتخصصات العلمية في مؤسسات التعليم العالي مثلاً عدم أقبال الطلاب على الكليات النظرية.
3. ضعف الثقة من قبل مؤسسات المجتمع الخارجي لاسيما رجال الأعمال ورواد القطاع الخاص بأهمية البحوث النظرية التي تجري داخل كليات الجامعة لتطوير القطاعات الاقتصادية.
4. التأثير المباشر للأزمات الاقتصادية والأمنية والسياسية على أداء الجامعة وتطلعاتها نحو المجتمع سواءً المحلي أو الدولي.
5. قلة أو تقادم التشريعات الداعمة للأدوار غير الأكاديمية للجامعة لاسيما الإنتاجية منها.
6. ضعف دور القطاع الخاص واقتصار أعماله الربحية في قطاع الخدمات مما عطل دوره كبيئة جاذبة لمخرجات التعليم العالي.

جدول رقم ( ١ ) تحليل الفرص المتاحة أمام جامعة ديالى ووصفها.

الفرص	الوصف
فرص التعاون الدولي	يوجد الكثير من الفرص المطروحة في الجامعات حول العالم للتعاون الأكاديمي الدولي بين كليات الجامعة ونظيراتها، وهذه الفرص يجب استغلالها بالشكل الأمثل للحصول على آخر التطورات والأبحاث العلمية حول العالم، وإعطاء الجامعة المزيد من التواصل الخارجي، والحصول على المزيد من الخبرات.
توجه وزارة التعليم لتبني الجودة وتطبيقها	يعد التوجه العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتبني معايير الجودة من خلال تطوير الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي فرصة قوية للجامعة، ويجب الحرص على الاستفادة منها من خلال تطبيق المعايير والأهداف ذات الصلة، والتي تساعد على تطوير أداء الجامعة.
بيئة البحث العلمي	توجد لدى الجامعة بنية متميزة للبحث العلمي تتمثل في وجود بعض المختبرات الحديثة والمكتبات وشبكة انترنت في كل كلية إضافة الى وجود بيئة زراعية مختلفة التنوع نباتية وحيوانية في المحافظة وكذلك بيئة صناعية وتجارية واجتماعية غنية ومتنوعة المشاكل التي لاتزال تعتبر أرضية خصبة للبحث العلمي.
برنامج البعثات الدراسية	لدى الجامعة الكثير من المبتعثين للدراسات العليا في الخارج وبمختلف الاختصاصات وللمرحلتين الماجستير والدكتوراه وهذا يعزز مستقبل الجامعة من الناحيتين العلمية والبحثية.

جدول رقم (٢) تحليل التهديدات التي تواجه جامعة ديالى ووصفها.

الوصف	التهديدات
ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية وبصفة خاصة التي تعقد خارج العراق، بسبب رفع معايير المشاركة أو التكلفة المالية، وهو أمر يضاعف من المشاركة في المؤتمرات العلمية التي تعد أحد أهم مصادر المعلومات والاكتشافات العلمية الحديثة التي من شأنها مساعدة برامج الجامعة على التطور والتحسين.	رفع المعايير والمتطلبات التي تحد من حضور/ مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية الخارجية
ضعف بعض المهارات الأساسية لدى مخرجات التعليم ما قبل الجامعي، مما ينعكس بالسلب سواء على العملية التعليمية أو الطالب.	ضعف مخرجات التعليم ما قبل الجامعي
ضعف التخصيصات المالية المتعلقة بالبنى التحتية وبالشكل الذي لا يتناسب ومهام الجامعة ودورها ورسالتها في البيئة التي تعمل بها .	التخصيص المالي
وجود بعض المحاولات والضغوط الاجتماعية سواء من داخل المحافظة أو من خارجها للتدخل في عمل الجامعة والمساس باستقلاليتها.	الوضع الاجتماعي
يعاني بعض التدريسيين من ضعف قابليتهم ومهاراتهم في مجال التعامل مع التقنيات الحديثة الخاصة بالحاسبات وعلومها واللغة الانكليزية وكذلك قواعد النشر في المجلات العلمية العالمية .	التطور التقني في مجال التعليم



## التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية

تقوم المؤسسة بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية من اجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حالياً، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً وهناك شبه اجماع على تحديد محاور أساسية لتقصي نقاط القوة والضعف من خلالها. وهذه المحاور تشمل الأطار النظري المحتمل للخطة الاستراتيجية لجامعة ديالى في سعيها للنهوض بواقعها العلمي والتربوي والمجتمعي والانتاجي وهذه المحاور هي:

### 1. الهيكل التنظيمي Organizational Structure :

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق اهداف ومهام المنظمة. وعند التطرق الى الهيكل التنظيمي لابد من الأخذ بالاعتبارات الآتية:

- أ. الهدف الرئيسي للمنظمة، أي ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وتحقيق الأهداف.
- ب. تحقيق الصلاحيات بالسلطات لمختلف التشكيلات بما يعزز من التعاون والتكامل بين الأقسام والأفراد بالجامعة.
- ت. تحديد المسؤوليات وتحليلها، ويتم ذلك وفقاً لحجم العمل المتوقع.
- ث. تحليل الوظائف وتوصيفها، وحل التداخل والازدواجية.
- ج. ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة.
- ح. ضرورة دراسة كافة عناصر الاتصال والعلاقات بين التشكيلات داخل الجامعة.

2. ثقافة المؤسسة : Culture of the institution

وهي الفلسفة التي تسترشد بها المؤسسة والتي تعكس رسالتها وأهدافها وقيم العاملين فيها. وعند تحديد ثقافة المؤسسة لابد من الأخذ بالاعتبارات الآتية:

- أ. ما هي أوليات الجامعة في تحقيق أهدافها.
- ب. هل أن معتقدات المنظمة تواكب التطورات التكنولوجية.
- ت. لابد أن تكون فلسفة الجامعة باتجاه الميزة التنافسية.
- ث. لابد ان تعكس معتقدات الجامعة قدرات الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ج. يجب أن يتحلى قادة الجامعة بأرادته التغيير والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المخاطر.
- ح. شيوع أواصر الثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة.

3. العوامل التسويقية Marketing Factors

تحدد هذه العوامل مدى كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة واستراتيجياتها المتعلقة بالتسويق لخدماتها. ومن أهم محاورها:

- أ. تطبيق المفهوم التسويقي لخدمة التعليم لخلق الشعور والأدراك برسالة المنظمة.

ب. الحرص على إيصال مخرجات التعليم العالي للجامعة وفقاً لاحتياجات ورغبات السوق.

ت. الاهتمام بنتائج البحث العلمي وربطه بمتطلبات السوق بقطاعيه العام والخاص وعلى المستويين الداخلي والخارجي.

ث. تأمين درجات عالية من الاتصال والتواصل مع طالبي مخرجات التعليم بمعنى الانفتاح التقني مع البيئة الخارجية لأىصال كل ما يتعلق بمخرجات الجامعة.

ج. القدرة على التنبؤ في احتياجات سوق العمل بما يسهم ذلك في تحديث الأقسام العلمية والمناهج والبحوث.

#### 4. العوامل الإنتاجية Product i ve Fact or s :

تتعلق هذه العوامل بمكتسبات الجامعة المالية نتيجة قيامها بأدوار إنتاجية وهي جزء فاعل في ديمومة الأنشطة الداخلية للجامعة في إطار رسالتها وأهدافها وفقاً للرؤية التي تضعها هذه المؤسسة بهدف التميز. ومن أجل تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بهذه العوامل لابد من الأجابة على التساؤلات الآتية:

أ. هل تتناسب تكاليف الخدمات مع التكاليف المخططة؟

ب. هل تتماشى إيرادات الخدمة مع تكاليفها؟

ت. هل تراعي الخدمات المقدمة المواكبة التكنولوجية بهدف أن تكون الخدمة أكثر تنافسية وتميز؟

ث. هل هنالك أماكن للتوسع في تقديم وتسويق الخدمات؟

ج. ماهي الإجراءات المتخذة للحفاظ على تسهيلات وخدمات تقديم الخدمة وبضمنها مراعاة متطلبات البيئة والأذواق والتقاليد.

5. عوامل إدارة الموارد البشرية Fact or s of Human Resources Management :

أذا تمتعت المنظمة بموارد بشرية كفؤة فأنها تستطيع وضع استراتيجيات تحقق

أهدافها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة عالية، ومن أهم عوامل هذا المحور:

أ. امتلاك المؤسسة قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية.

ب. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند الافراد

العاملين للعمل بكفاءة في المنظمة.

ت. تحقيق الفاعلية في سياساتها، كاختيار، التوظيف، الترقيّة، الأجور،

المكافآت، التحفيز، التدريب، وتقويم الأداء.

ث. تقايل معدل دوران العمل (الروتين) وتقليل الغياب عن العمل.

ج. توضيح السياسات المتعلقة بالموارد البشرية الى الافراد من أجل أنجاز

أعمالهم بكل وضوح ودقة.

6. العوامل المالية Fact or s Financi al :

يسهم تحليل العوامل المالية في المؤسسة في تحديد طبيعة الاستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها أزاء موقفها المالي وتتجسد عملية التحليل للموارد المالية في المؤسسة من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها وأجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي.

وبهذا الخصوص يجب تحليل الموقف المالي وفقاً للاستفهامات الآتية:

أ. ماهي المعايير الموضوعة لقياس الأداء المالي في المؤسسة وهل لدى

المؤسسة بدائل وماهي تلك البدائل؟

ب. هل يظهر التحليل المالي أي انحرافات، وهل هذه الانحرافات إيجابية ام

سلبية وماهي الأسباب ورائها؟

ت. هل الخطط المالية للكليات تتطابق مع الخطة المالية العامة؟

ث. هل التدفقات النقدية ملائمة مع التطبيقات التخطيطية لأنشطة

الجامعة؟

ج. هل يوجد توافق ملائم بين مصادر الأموال واستخداماتها؟

ح. هل رأس المال العامل المتاح يساعد في تحقيق النمو التمويلي؟

جدول رقم (٣) تحليل نقاط القوة فى جامعة ديالى ووصفها.

نقاط الضعف	الوصف
عدم وجود برامج تعاون دولي فعال	لا توجد مشاركة حقيقية فعلية بين كليات جامعة ديالى في برامج التعاون الدولي التي تتيح لأعضاء هيئة التدريس اكتساب الخبرات والمهارات التي تثري العملية البحثية والتعليمية من خلال التدريب على أحدث التقنيات والاكتشافات والأبحاث العلمية التي يتم من خلالها إثراء مخرجات الجامعة.
ندرة الكادر التدريسي	عدم توفر العدد الكافي من التدريسيين في بعض الاختصاصات (القانون ، اللغة الانكليزية ، الحاسوب ، الاحصاء والمعلوماتية ، برامج تعلم ذوي الاحتياجات الخاصة ، حل الازمات ، الاتصالات ، التفاوض ، ادارة الوقت) .
القدرة الاستيعابية لطلبة الإعدادية	القدرة الاستيعابية الضعيفة للجامعة بسبب المدخلات الكبيرة القادمة من خريجي الدراسة الاعدادية .
ضعف البنى التحتية التقنية لدى الجامعة	هنالك قلة وضعف بالبنية التحتية الضرورية في الجامعة، سواء اكان في القاعات الدراسية النموذجية او المختبرات التعليمية او غرف الاساتذة او المرافق العامة.
محدودية الدعم للبحث العلمي	يعد البحث العلمي في التخصصات العلمية وخاصة التطبيقية منها مكلفا، وذي سمات خاصة بشكل كبير. ودعم البحث العلمي لتلك التخصصات ليس بالمستوى المأمول حتى يكون مسهم او مؤثر في ميدان البحث العلمي.
ضعف مصادر التعلم (المكتبات)	نعد المكتبات من أهم مصادر التعلم للطلبة، ومع ذلك لا تحوي المكتبات على المصادر الضرورية للطلبة كما ونوعا، مما يصعب على الطلاب الاطلاع أو استعارة المراجع العلمية لإنجاز البحوث والدراسات التي تساعدهم في العملية التعليمية.
ضعف الوعي بالرؤية والرسالة والاهداف	بالرغم من صياغة الرؤية ورسالة الجامعة ونشرهما على موقع الجامعة إلا أن الوعي بأهمية الرؤية والرسالة وتسويقها بين فريقي العمل الإداري والتدريسي لا ترقى إلى مستوى تنفيذها.

جدول رقم (٤) تحليل نقاط الضعف في جامعة ديالى ووصفه

نقاط القوة	الوصف
تنوع المدارس العلمية لأعضاء هيئة التدريس	تتميز الجامعة بتنوع المدارس العلمية التي ينتمي إليها أعضاء هيئة التدريس، حيث تضم العديد من المدارس العلمية ( الامريكية، الاوربية، الاسيوية ، العربية)، مما يثري العملية التعليمية والبحثية.
الخدمات الالكترونية	تتوفر لدى الجامعة خدمات الكترونية فاعلة في مجال الانترنت وقواعد البيانات والانظمة والبرامج الحديثة والتقنيات الخاصة باستخدامها .
نشاط مجتمعي	تشارك الجامعة في العديد من النشاطات ذات الطابع الاجتماعي ممثلة بمركز الامومة والطفولة الذي يقوم سنوياً بالعديد من النشاطات الاجتماعية المتنوعة ذات العلاقة بمجال عمله
الخدمات الطبية والهندسية والقانونية	الخدمات الطبية والهندسية والقانونية التي تقدمها العيادة الاستشارية الطبية في كلية الطب ومكتب الخدمات الاستشارية الهندسية في كلية الهندسة ومكتب الخدمات القانونية في كلية القانون وغيرها من المكاتب الاستشارية التي تخدم ابناء المحافظة. وكان للجامعة جهود جبارة لمساعدة دائرة صحة المحافظة منذ بداية ظهور جائحة كورونا.
التصنيفات العالمية	حققت الجامعة مراكز متقدمة في مجال بعض التصنيفات المهمة مثل تصنيف المواقع الالكترونية والتصنيف الاخرى.
الاتفاقيات العلمية	لدى الجامعة اتفاقيات ثنائية مع مختلف الجامعات العالمية ممثلة بكليات العلوم والهندسة والطبية.

### تحليل مصفوفة SWOT

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للجامعة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربعة الرئيسية المكونة لمصفوفة SWOT ويعد هذا التحليل هو الأهم في الاختيار الاستراتيجي ضمن مسار (الرؤية-الرسالة-الهدف) للجامعة. والشكل الأتي يبين تحليل لمصفوفة المتغيرات الأربعة:

### النموذج لتحليل مصفوفة SWOT

		تقويم البيئة الداخلية
نقاط الضعف	نقاط القوة	تقويم البيئة الداخلية
(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات علاجية)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات هجومية)	الفرص
(4) تقليل نقاط الضعف و تقليل التهديدات(استراتيجيات انكماشية)	(3) استعمال نقاط القوة و تقليل التهديدات(استراتيجيات دفاعية)	التهديدات



في ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة يتوجب على صانعي القيام باختيار أو بناء استراتيجية تتطابق وموقف المنظمة أزاء أهدافها وهذه النتائج تتلخص بما يلي:

1. استراتيجيات هجومية: يشير المربع (1) في الشكل السابق الى أن المنظمة تتوافر أمامها فرص متاحة بالإضافة الى امتلاكها نقاط قوة كبيرة مما يدفعها لاختيار استراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية، اعتمادا على الموقف القوي للمنظمة علماً أن المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المنظمة.
2. استراتيجيات علاجية: يوضح المربع رقم (2) أن المنظمة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، عليه ينبغي من الإدارة الاستراتيجية في الجامعة اتخاذ استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه الجامعة من نقاط ضعف داخلية سواء في الأنشطة الإدارية أم التسويقية أم الموارد البشرية أو المالية.
3. استراتيجيات دفاعية: لو حدث أن تواجدت الجامعة في المربع رقم (3) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات فإن المنظمة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وبنفس الوقت تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها من خلال اختيار استراتيجيات تساهم في تعظيم نقاط القوة وتحجيم التهديدات الخارجية. وبهذا الخصوص نلاحظ أن الجامعة تستطيع تصحيح ومعالجة نقاط الضعف لأن سيطرتها على العوامل الداخلية ممكنة ولكن تصبح المشكلة أصعب عندما تتعلق بالعوامل الخارجية.
4. استراتيجيات انكماشية: تتجه الجامعة الى أتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية. فالمربع (4) يشير الى استراتيجيات تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية مثلاً إعادة هيكلة أقسام معينة (أجراء داخلي) أو التوأمة مع جامعات خارجية (أجراء خارجي).

## المحفزات المقترحة في صياغة الخطة الاستراتيجية

المحفزات الخارجية	المحفزات الداخلية
<p>1. تطوير كادر البحث العلمي من خلال أقامه علاقات بحثية متبادلة وورش عمل مشتركة مع الجامعات العالمية الرصينة بالإضافة الى أقامه مؤتمرات علمية بمشاركة الجامعات الأجنبية المتقدمة علمياً.</p>	<p>1. أنشاء مراكز بحث علمي في مختلف التخصصات العلمية في الجامعة لرفد مؤسسات الدولة والشركات الحكومية وشركات القطاع الخاص والمختلط وجعلها سوق دائم ومستمر للاستفادة من نتائج البحوث التطبيقية الجديدة.</p>
<p>2. تطوير و تنمية مهارات الكادر التدريسي في أثنان اللغة الإنكليزية كونها لغة البحوث العلمية السائدة من خلال اشتراكهم بدورات التقوية خارج القطر.</p>	<p>2. تخصيص نصف ساعات النصاب لكل تدريسي واستغلالها في مجال البحث العلمي وكما معمول به في جامعات الدول المتقدمة و منها على سبيل المثال الجامعات الأسترالية.</p>
	<p>3. دعم المجلات المحلية في كليات الجامعة و الأرتقاء بها لتكون ضمن المجلات الرصينة مثل سكوباس و غيرها من خلال تشجيع الباحثين لنشر بحوثهم العلمية فيها و أعتمادها في الترقيات العلمية.</p>

### رابعا: تحديد الأهداف الاستراتيجية:

لتحقيق الاهداف العليا لجامعة ديالى وفقا للخطة الاستراتيجية للسنوات 2021-2026 تم تحديد خمسة محاور تمثل مجموعة من الاهداف العملية والتي ستتحقق من خلال انجاز المبادرات المتفرعة عنها وكما يلي:

١. رفع كفاءة الأداء المؤسسي لتحسين القدرة التنافسية للجامعة.
٢. السعي الى تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الوطني والدولي.
٣. زيادة القدرة التنافسية لطلبة الجامعة.
٤. تنمية قدرات الهيئة التدريسية ومهاراتهم وتحسين بيئة العمل .
٥. تطوير ودعم البحث العلمي واستثماره في التنمية.

وتفاصيل تلك الأهداف وفق الآتي:

1. رفع كفاءة الاداء المؤسسي لتحسين القدرة التنافسية للجامعة :
  - 1-1 مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي للجامعة وتحديثه.
  - 2-1 تطبيق قواعد الحوكمة وتطوير اسلوب اتخاذ القرار لرفع كفاءة الأداء المؤسسي.
  - 3-1 أعداد واعتماد لوائح الأخلاقيات المهنية لمؤسسات الجامعة.
  - 4-1 تأهيل العاملين في الإدارة الاستراتيجية للجامعة بما يمكنها من تطوير البنية الأساسية للجامعة والتوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية والمعرفية.
  - 5-1 رفع كفاءة وتنمية قدرات الملاك الإداري للجامعة والكليات بمختلف المجالات مثل اللغات الأجنبية والحاسبات والمهارات التخصصية.
  - 6-1 دراسة الحاجة لتأسيس مراكز أبحاث جديدة للجامعة وبيان الجدوى العلمية والاقتصادية لها.
  - 7-1 استكمال المباني الجامعية الجديدة واعادة احياء المشاريع المتوقفة.
  - 8-1 اقتراح مشاريع جديدة يتم تنفيذها من خلال الخطط الاستثمارية عند اعادة تفعيلها

- 9-1 دراسة انشاء متحف على احدى قاعات المكتبة المركزية لوثائق الجامعة الاساسية كالاستحداث وخطط التطوير والوثائق التي تميز الجامعة ومحطاتها المختلفة منذ تأسيسها
- 10-1 العمل على الاستخدام الأمثل لمطبعة الجامعة في خدمة الجامعة وكلياتها وأدوارها المختلفة مما يسهم في توفير الأموال وتنشيط الانتاج الفكري.
- 11-1 دراسة أنشاء وحدات ادارة الأزمات بكليات الجامعة المختلفة.
- 12-1 تطوير شبكة معلومات متكاملة موحدة على مستوى الجامعة تربط بين الكليات ومركز الجامعة بالإضافة الى التركيز على خدمات الحوكمة الالكترونية وخدمات التعليم الالكتروني.
2. التأكيد على تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الوطني والدولي.
- 2-1 متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للكليات وضمان توافقها مع خطة الجامعة باستمرار.
- 2-2 وضع الخطة اللازمة للوصول الى الاعتماد الوطني والدولي.
- 3-2 السعي الى دخول الجامعة في تصانيف المؤسسات العالمية والارتقاء فيها
- 4-2 تطوير نظام التقييم الذاتي ونماذج المراجعة الداخلية ومطابقتها مع مثيلاتها الصادرة عن الجهات المتخصصة بجودة التعليم ونماذج مؤسسات الجودة الدولية.
- 5-2 متابعة أداء قسم ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وفقا لرؤية ورسالة وأهداف الجامعة والخطة الاستراتيجية المعتمدة والمعلنة.
- 6-2 وضع خطط لرفع الفعالية التعليمية للدراسات الاولية وبحوث الدراسات العليا في الجامعة
- 7-2 وضع خطط لرفع القدرات وفعالية الكليات والجامعة في مجال التقييم المؤسسي وجودة التعليم والاعتماد الأكاديمي.
3. زيادة القدرة التنافسية لطلبة الجامعة :
- 1-3 مراجعة البرامج الدراسية المعتمدة ووضع المعايير الحاكمة لمقترحات البرامج الجديدة بما يعزز من سمعة الجامعة ومكانتها.

- 2-3 التركيز على برامج تنمية المهارات وقدرات الطلبة وأعدادهم لسوق العمل من خلال البرامج العملية المختلفة والارتقاء بمهارات الخريجين المهنية والتنافسية.
- 3-3 تعزيز التواصل مع الخريجين ومتابعة شؤونهم ورعايتهم.
- 4-3 الاهتمام ببرامج التعليم الالكتروني ذلك عن طريق التوسع في تقديم برامج دراسية جديدة لتلبية الاحتياجات المتعددة في سوق العمل.
- 5-3 دراسة مقترح برامج التعليم المفتوح لنشر خدمات التعليم الالكتروني.
- 6-3 الاستمرار في إعداد وتنفيذ برامج حاضرات البحث العلمي للطلبة المتميزين.
- 7-3 دعم الأنشطة الطلابية ورعاية الشباب واعداد فعاليات متنوعة تلبي ميول الشباب وتنمية المواهب بالتعاون مع الاتحادات والأندية الرياضية القريبة من بيئة الجامعة.
- 8-3 تطوير الحرم الجامعي والاهتمام بالأبنية الرياضية للجامعة واماكن ممارسة الأنشطة الفنية المختلفة.
- 9-3 تعزيز دور الإرشاد النفسي والتربوي لخدمة ورعاية طلبة الكليات والاقسام المختلفة.
4. تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومهارتهم وتحسين بيئة العمل :
- 1-4 تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مشاريع الأبحاث المحلية والدولية لدعم الخبرات والقدرات.
- 2-4 دعم وتشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات المحلية والدولية.
- 3-4 التطوير المستمر لبرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية للوفاء بمتطلبات الخطة الاستراتيجية للجامعة وخطط الكليات وباتجاه تأهلها للاعتماد الأكاديمي.
- 4-4 تدعيم أنشطة رعاية الباحثين ودعم وتحفيز أعضاء هيئة التدريس وتطوير المختبرات العلمية .
- 5-4 دعم وتطوير مشاريع اسكان أعضاء هيئة التدريس والمنتسبين بتخصيص مساحة من الحرم الجامعي.

- 6-4 تطوير فعاليات المركز الثقافي ومقرات الضيافة بالمستوى اللائق بمكانة الجامعة.
- 7-4 تطوير برامج تطوعية تسهم في خدمة المجتمع
5. تطوير و دعم البحث العلمي واستثماره في التنمية الوطنية :
- 1-5 تحديث خطط البحث العلمي بالأقسام والكليات وربطها بالخطة البحثية للجامعة
- 2-5 رفع الكفاءة العلمية البحثية بالالتزام بالمعايير المحلية أو الدولية
- 3-5 دعم المجلات العلمية للجامعة وتعزيز رصانتها ومكانتها التنافسية دوليا
- 4-5 زيادة عدد اتفاقيات التعاون العلمي مع الجامعات الأجنبية وتفعيلها
- 5-5 تشجيع البحوث المشتركة وتعزيز فرص الحوار الحضاري الأكاديمي
- 6-5 تعزيز مؤتمرات كليات الجامعة العلمية وعقد مؤتمرات علمية دولية للكليات مع التنسيق بين التخصصات المتقاربة في كليات واقسام الجامعة المختلفة
- 7-5 التخطيط لتأسيس مشاريع مختبرات حديثة وريادية في التقنيات المتقدمة مثل النانو تكنولوجي والطاقات المتجددة والاستدامة وغيرها.
- 8-5 العمل على تحفيز رجال الأعمال والمجتمع المدني واجتذابهم للتفاعل مع كليات واقسام الجامعة
- 9-5 تطوير مقترح إنشاء دار نشر باسم الجامعة.

## خامسا: خطة وإجراءات العمل لتحقيق الأهداف:

التوقيت الزمني		مسؤول التنفيذ	مؤشرات الأداء	الأهداف
2022	%25	رئاسة الجامعة - عمادة الكليات	وجود هيكل تنظيمي رسمي محدث ومعتمد تتضح به التبعيات الرأسية والعلاقات الأفقية التي تحقق التعاون بين مستوياته ووحداته. وجود تقرير يوضح ملائم الهيكل التنظيمي لحجم ونوع أنشطة الجامعة، وقابل للتطوير بما يحقق رسالة الكلية او الجامعة وأهدافها الاستراتيجية. وجود ادلة تنفيذه على التعيين والنقل والانتداب لبعض الموظفين طبقا للتوصيف الوظيفي .	الهدف الاول: مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي للجامعة .
2023	%25			
2024	%25			
2025	%25			
2022	%25	رئاسة الجامعة / المعلوماتية	كل اقسام الجامعة ممكنة . سهولة الحصول على البيانات من خلال الشبكات. اتمام اجراءات الحصول على الايزو الاداري .	الهدف الثاني: تطبيق قواعد الحوكمة وتطوير اسلوب اتخاذ القرار لرفع كفاءة الاداء المؤسسي
2023	%25			
2024	%25			
2025	%25			

%25	2022	- رئاسة الجامعة / الشؤون العلمية	- وجود دليل ميثاق شرف للجامعة وتقارير المراجعة الداخلية والخارجية. - وجود محاضرات دورات التوعية بحقوق الملكية الفكرية والالية للمحافظة على الحقوق المهنية والفكرية في الجامعة. - وجود صندوق شكاوى ومقترحات المراجعين والطلبة ووجود لجنة لفحص ومتابعة تلك الشكاوى.	الهدف الثالث: اعداد واعتماد لوائح الاخلاقيات المهنية لتشكيلات الجامعة
%25	2023			
%25	2024			
%25	2025			
%25	2022	- رئاسة الجامعة / قسم ضمان الجودة و الادارية	- وجود تقرير عن نمط القيادة وتوضيح حالات اختيار القيادات في الادارة الاستراتيجية ومدى تطبيق معايير اختيارهم. - وجود خطة تدريبية معتمدة وموثقة مع محاضرات الدورات وكشوف بأسماء المشاركين. - وجود معايير محددة لتقييم اداء العاملين في الادارة الاستراتيجية في الجامعة و لتكريم العاملين في الادارة الاستراتيجية .	الهدف الرابع: تأهيل العاملين فى الادارة الاستراتيجية للجامعة بما يمكنها من تطوير البنية الاساسية للجامعة والتوظيف الامثل للموارد المادية والبشرية والمعرفية.
%25	2023			
%25	2024			
%25	2025			
%25	2022	- رئاسة الجامعة / مركز التعليم المستمر	- وجود خطة تدريبية معتمدة وموثقة ومعلنة تغطي الاحتياجات التدريبية الفعلية. - وجود محاضرات الدورات وكشوف بأسماء المشاركين. - استقصاءات تبين مدى استفادة الجهاز الاداري من نظام التدريب (وجود اليات لتقييم فعالية ومردود التدريب) .	الهدف الخامس: رفع كفاءة وتنمية قدرات الملاك الادارى للجامعة والكليات بمختلف المجالات مثل اللغات الاحبية والحاسبات والمهارات التخصصية.
%25	2023			
%25	2024			
%25	2025			



%25	2022	رئاسة الجامعة / قسم الشؤون العلمية وقسم الاعمار والمشاريع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسلم الجامعة للمباني المخصصة لمراكز الابحاث وفق للمواصفات الفنية.</li> <li>- وجود تقرير عن الخدمات التي تقدمها مراكز الابحاث.</li> <li>- وجود تقرير بالتدفقات المالية للأنفاق على احتياجات المراكز البحثية وصيانتها.</li> </ul>	<b>الهدف السادس:</b> دراسة الجامعة لتأسيس مراكز ابحاث جديدة للجامعة وبيان الجدوى العلمية والاقتصادية لها.
%25	2023			
%25	2024			
%25	2025			
%25	2022	رئاسة الجامعة / قسم الاعمار والمشاريع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود نسخ الكترونية من جميع المخططات والوصول الى المعلومات المؤرشفة الكترونيا.</li> <li>- وجود تقرير بالتدفقات المالية للأنفاق على احتياجات المباني والمشاريع وصيانتها.</li> <li>- وجود خطة صيانة خاصة بمحتويات هذه المشاريع معتمدة وموثقة ومحدثة كل عام .</li> </ul>	<b>الهدف السابع:</b> استكمال المباني الجامعية الجديدة واعادة العمل بالمشاريع المتوقفة.
%25	2023			
%25	2024			
%25	2025			
%25	2022	رئاسة الجامعة / قسم الاعمار والمشاريع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود دراسة عن الاستخدام الامثل للمكان دون هدر وبأفضل طريقة ممكنة.</li> <li>- وجود بنية تحتية مناسبة.</li> <li>- وجود مخططات لجميع المشاريع مع البرنامج الوظيفي لها والاستفادة من الاماكن الشاغرة والمساحات الفائضة في وظائف وفعاليات جديدة تحتاجها الجامعة لاستيعاب الاعداد المتزايدة من الطلبة باختصاصات متنوعة ومتعددة.</li> </ul>	<b>الهدف الثامن :</b> اقتراح مشاريع جديدة يتم تنفيذها من خلال الخطط الاستثمارية عند اعادة تفعيلها.
%25	2023			
%25	2024			
%25	2025			

%25	2022	رئاسة الجامعة / المكتبة المركزية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود دراسة وافية عن المشروع مع التكاليف (دراسة جدوى مع دراسة الاثر البيئي) مع وجود قاعدة بيانات بمحتويات المتحف.</li> <li>- وجود المخططات والتصاميم الخاصة بالمشروع.</li> <li>- وجود تقرير بالتدفقات المالية للأنفاق على احتياجات المتحف وصيانتها.</li> </ul>	<b>الهدف التاسع:</b> دراسة انشاء متحف على احدى قاعات المكتبة المركزية
%25	2023			
%25	2024			
%25	2025			
%25	2022	رئاسة الجامعة / المطبعة المركزية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود تقرير بالتدفقات المالية للأنفاق على احتياجات المطبعة وتطويرها وصيانتها.</li> <li>- وجود خطة صيانة خاصة بمحتويات المطبعة معتمدة وموثقة ومحدثة كل عام.</li> <li>- تقرير يوضح عملية توسيع خطوط الانتاج المقدمة من قبل مطبعة الجامعة (تامين الاجهزة والطابعات للطباعة العادية والطباعة بقياسات واحجام كبيرة ) لتشمل تقديم خدمة الطباعة لمختلف قطاعات المحافظة .</li> </ul>	<b>الهدف العاشر:</b> العمل على الاستخدام الامثل لمطبعة الجامعة في خدمة الجامعة وكلياتها وادوارها المختلفة بما يسهم في توفير الاموال وتنشيط الانتاج الفكري.
%25	2023			
%25	2024			
%25	2025			
%25	2022	رئاسة الجامعة / الادارية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود خطة لمواجهة الكوارث والازمات.</li> <li>- وجود محاضرات التدريب المختلفة لمواجهة الازمات.</li> <li>- تنفيذ سيناريو الاخلاء .</li> </ul>	<b>الهدف الحادي عشر:</b> دراسة انشاء وحدات ادارة الازمات بكليات الجامعة المختلفة .
%25	2023			
%25	2024			
%25	2025			

2022	%25	رئاسة الجامعة / قسم الحاسبة والانترنت	- مقدار الانفاق على تجهيز شبكات المعلومات والانترنت والبرمجيات وتوفير المعلومات الرقمية وحمايتها، ونسبته من الموازنة .	<b>الهدف الثاني عشر:</b> تطوير شبكة معلومات متكاملة موحدة على مستوى الجامعة تربط بين الكليات ومركز الجامعة بالإضافة الى التركيز على خدمات الحوكمة الالكترونية وخدمات التعليم الالكتروني .
2023	%25			
2024	%25			
2025	%25			

### خامسا: تنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية:

انطلاقا من اهداف الجامعة ومؤشرات تطبيقها فقد وضعت الجامعة في حساباتها اعداد تقييم ذاتي لمراقبة تنفيذ اهداف الجامعة بشكل سنويا لغرض تحديد مواطن الضعف والقوة الحاصلة فيها وضمن تحقيق تلك الأهداف ومؤشراتها بالشكل الذي رسمت من اجله.