

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الفرات الاوسط التقنية

المعهد التقني / السماوة

الخطة الاستراتيجية للسنوات 2026-2030

إعداد:-

السيد/ أ.د. صباح محمد ملكط	رئيس اللجنة
السيدة/ أ.م. بيداء عبد الحسن خلف	عضواً
السيد/ أ.م. علاء عبد علي هادي	عضواً
السيد/ م.د. باسم عبد الله كاظم	عضواً
السيدة/ م.رويدة فاضل عبيد	عضواً
السيد/ م.د.صلاح محمد عواد	عضواً
السيدة/ م.م.ازدهار ياسر محسن	عضواً
الانسة/ م.م فرح علي عبد	عضواً
السيدة/ حنان حسين خلف	عضواً
السيدة/ ابتسام ابوالشون	مقررة اللجنة

1- الرؤية (Vision): الطموح المستقبلي

- الرؤية هي الصورة المستقبلية التي تطمح المؤسسة الأكاديمية لتحقيقها. تركز الرؤية في العراق على الريادة والتميز والسمعة العالمية.
- الريادة والتميز: تسعى الجامعات لتكون "مؤسسة رائدة" و "متميزة" على المستوى المحلي والإقليمي، وغالبًا ما تطمح لأن تكون من الأفضل في العراق أو العالم العربي .
- المركزية العالمية: هناك توجه واضح نحو بناء سمعة دولية، حيث تسعى بعض الجامعات لتكون "مركزًا عالميًا للتميز الأكاديمي والبحثي" أو "جامعة رائدة معترفًا بها عالميًا" .
- التأثير المجتمعي: تتجاوز الرؤية الجانب الأكاديمي لتشمل التأثير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تهدف بعض الكليات إلى إحداث "تأثير مجتمعي هادف" .

2- الرسالة (Mission): الدور والأهداف الجوهرية

- الرسالة تُحدد هوية الجامعة وواجبها الأساسي في الوقت الحاضر، وتجمع عادةً بين ثلاث ركائز رئيسية:
- التعليم المتمحور حول الطالب: التركيز على تقديم تعليم عالي الجودة، وتأهيل الطلاب بالمهارات والمعارف اللازمة لسوق العمل، وتنمية شخصياتهم ليصبحوا قادة قادرين على الابتكار .
- البحث العلمي والابتكار: النهوض بالبحث العلمي وتشجيع الابتكار لمواجهة التحديات المحلية والعالمية، مع ربط المخرجات الأكاديمية باحتياجات المجتمع والصناعة .
- خدمة المجتمع والتنمية: الالتزام بالمساهمة في تنمية المجتمع والحفاظ على القيم الأخلاقية والثقافية، وبناء شراكات فعالة مع المؤسسات المحلية والدولية .

3. القيم الجوهرية (Core Values): المبادئ الحاكمة للسلوك

- القيم هي المبادئ الأخلاقية والثقافية التي توجه سلوك وأداء أعضاء المؤسسة الأكاديمية. تكرر ظهور القيم التالية في الخطط الاستراتيجية للجامعات العراقية:
- التميز والجودة: السعي المستمر لتحقيق أعلى المعايير في التعليم والبحث والإدارة، والالتزام بضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي .
- النزاهة والشفافية: الالتزام بالأمانة العلمية، والموضوعية، والمساءلة، والعدالة في جميع الممارسات الأكاديمية والإدارية .
- الابتكار والإبداع: تشجيع التفكير الإبداعي، وتبني التحول الرقمي، واستخدام أحدث أساليب التعليم والتكنولوجيا لدفع عجلة التقدم .
- الشمولية والمسؤولية المجتمعية: تعزيز بيئة تحترم التنوع وتكافؤ الفرص، مع الالتزام بالاستدامة البيئية والمساهمة الفاعلة في حل مشكلات المجتمع .

ملخص العلاقة بين العناصر الثلاثة

يمكن توضيح العلاقة التكاملية بين الرؤية والرسالة والقيم من خلال الجدول التالي:

العنصر الوظيفة المحتوى الرئيسي (مستخلص من المصادر)

الرؤية تحدد "أين نريد أن نكون؟" الريادة، الاعتراف العالمي، التأثير المجتمعي، التميز الأكاديمي والبحثي .

الرسالة تحدد "ما هو دورنا؟" تعليم عالي الجودة، بحث علمي مبتكر، خدمة المجتمع، تأهيل الطلاب لسوق العمل .

القيم تحدد "بماذا نلتزم؟" التميز، النزاهة، الابتكار، الشفافية، الاستدامة، الشمولية، العمل الجماعي .

تسعى الجامعات والكليات في العراق من خلال هذا التكامل إلى بناء نظام تعليمي متين يواكب المعايير الدولية، ويلبي احتياجات سوق العمل، ويسهم في بناء مجتمع المعرفة والتنمية المستدامة .

يسعدني تقديم أبرز نقاط القوة في التعليم العالي:

أولاً: نقاط القوة الأكاديمية

- جودة البرامج الأكاديمية: تنوع التخصصات ومواكبتها لاحتياجات سوق العمل
- أعضاء هيئة تدريس متميزون: كفاءات أكاديمية ذات مؤهلات عالية وخبرات متنوعة
- الاعتماد الأكاديمي: حصول المؤسسات على اعتمادات محلية ودولية تضمن جودة المخرجات
- البحث العلمي: دعم الابتكار والبحث العلمي وربطه بخطط التنمية

ثانياً: نقاط القوة البنيوية والتنظيمية

- البنية التحتية المتطورة: مختبرات مجهزة، مكتبات رقمية، قاعات ذكية
- التحول الرقمي: منصات التعلم الإلكتروني، أنظمة إدارة التعليم المتطورة
- الشراكات الاستراتيجية: تعاون مع جامعات دولية ومؤسسات صناعية
- الحوكمة الرشيدة: أنظمة إدارية شفافة وفاعلة

ثالثاً: نقاط القوة المتعلقة بالطلاب

- برامج دعم الطلاب: منح دراسية، إرشاد أكاديمي، خدمات طلابية متكاملة
- التنوع والشمولية: بيئة ترحب بالطلاب من خلفيات متنوعة
- التدريب العملي: شراكات لتوفير فرص التدريب الميداني والتوظيف

رابعاً: نقاط القوة المجتمعية والاقتصادية

- المسؤولية المجتمعية: برامج خدمة المجتمع والتنمية المستدامة
- ريادة الأعمال: حاضنات أعمال ودعم للمشاريع الابتكارية للطلاب والخريجين
- التوظيف والتنمية المهنية: نسب توظيف مرتفعة وعلاقات قوية مع قطاع الأعمال

يملك التعليم العالي في العديد من الدول العربية، بما فيها العراق، مجموعة من نقاط الضعف الهيكلية والأكاديمية التي تحتاج إلى معالجة جذرية. يمكن تلخيص أبرز هذه النقاط فيما يلي:

1. ضعف الربط بين مخرجات التعليم وسوق العمل:

- تعاني معظم المناهج الدراسية من الجمود وعدم مواكبة متطلبات سوق العمل المحلي والدولي. يؤدي ذلك إلى تخريج أعداد كبيرة من حملة الشهادات دون امتلاك المهارات العملية والتقنية المطلوبة، مما يفاقم من مشكلة البطالة بين الخريجين.

2. تدنى جودة البحث العلمي:

- قلة التمويل المخصص للبحث العلمي مقارنة بالموازنات التشغيلية للجامعات.
- ضعف الارتباط بين مراكز البحث العلمي والقطاعين العام والخاص، مما يجعل الأبحاث نظرية وغير قابلة للتطبيق.
- ندرة النشر في المجلات العلمية العالمية المصنفة (Scopus و Web of Science) وضعف التأثير العلمي (H-index) للأكاديميين.

3. البنية التحتية والتجهيزات:

- تدهور المباني الجامعية في العديد من الكليات، وعدم كفاية المختبرات والورش التدريبية.
- نقص حاد في المصادر الرقمية والمكتبات الإلكترونية الحديثة، مما يعيق عملية التعلم الذاتي والبحث عن المعلومة.

4. الإدارة الجامعية والمركزية المفرطة:

- هيمنة البيروقراطية والروتين الحكومي على القرارات الإدارية والأكاديمية، مما يحد من استقلالية الجامعات.
- غياب الحوكمة الرشيدة ومبدأ المحاسبة والشفافية في إدارة الموارد المالية والبشرية.

5. ضعف جودة عضو هيئة التدريس:

- اعتماد بعض الجامعات على طرق التدريس التقليدية (التلقين) بدلاً من الأساليب التفاعلية التي تنمي التفكير النقدي.
- نقص في برامج التأهيل والتدريب المستمر للأكاديميين لمواكبة التطورات التكنولوجية والبيداغوجية.

6. قلة التنوع في برامج التعليم:

- التركيز على التخصصات النظرية والأدبية بنسبة أكبر من التخصصات التقنية والتطبيقية (STEM) التي يحتاجها سوق العمل.
- ضعف برامج الدراسات العليا من حيث الكمية والنوعية مقارنة بحجم الطلبة.

7. الشق التمويلي:

- الاعتماد المفرط على الموازنة الحكومية في تمويل الجامعات الحكومية، مما يجعلها عرضة لتقلبات الأسعار والسياسات المالية.
- ضعف مساهمة القطاع الخاص في تمويل التعليم العالي والشرابة مع الجامعات.

تم معالجة هذه التحديات، بالتركيز على ما يلي :

- ✚ السعي لتطوير المناهج لتكون قائمة على المهارات والكفاءات.
- ✚ البدء بتعزيز الشراكات مع الجامعات الدولية والقطاع الصناعي.
- ✚ بدء التحول الرقمي الشامل في التعليم والإدارة.
- ✚ محاولة منح الجامعات استقلالية أكبر في إدارة شؤونها المالية والأكاديمية.

لتقديم تحليل دقيق للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تواجه الجامعات، لا بد من تقسيم البيئة الخارجية إلى بيئة عامة (كلية) وبيئة تنافسية (خاصة) . إليك أبرز النقاط:

أولاً: الفرص (Opportunities)

الفرص هي العوامل الخارجية التي حاول المعهد استغلالها لصالحها:

1. التحول الرقمي والتكنولوجيا التعليمية:

➤ انتشار منصات التعلم الإلكتروني (Moodle، Blackboard) والذكاء الاصطناعي يتيح فرصة لتقديم تعليم هجين (مدمج) يخفض التكاليف ويزيد المرونة.

➤ إمكانية استخدام تحليلات التعلم (Learning Analytics) لتحسين المخرجات التعليمية وتقليل التسرب الدراسي.

2. التوجه نحو الابتكار وريادة الأعمال:

➤ زيادة الدعم الحكومي والخاص لحاضنات الأعمال والشركات الناشئة داخل الحرم الجامعي.

➤ تحول سوق العمل نحو الاقتصاد المعرفي، مما يخلق طلبًا متزايدًا على برامج التدريب المستمر والتعليم التنفيذي.

3. الانفتاح العالمي والشراكات:

➤ سهولة عقد اتفاقيات توأمة مع جامعات أجنبية، مما يتيح للطلاب الحصول على شهادات مزدوجة.

➤ إمكانية استقطاب الطلاب الدوليين عبر تقديم برامج باللغة الإنجليزية أو منح دراسية تنافسية.

4. التحولات الديموغرافية والاجتماعية:

➤ زيادة عدد الفئة العمرية الشابة في العديد من الدول العربية (العائد الديموغرافي) يزيد من قاعدة الطلاب المحتملين.

➤ تزايد الوعي بأهمية التعليم المستمر (Lifelong Learning) لكبار السن والموظفين.

5. استراتيجيات التنمية الوطنية:

➤ توافق خطط الجامعة مع رؤى التنمية الوطنية (الرؤية الاستراتيجية الوطنية للعراق)

➤ يفتح أبواب التمويل الضخم والمشاريع البحثية الكبرى.

ثانياً: التهديدات (Threats)

التهديدات هي العوامل الخارجية التي تشكل خطراً على استدامة الجامعة أو نموها:

1. المنافسة غير التقليدية (البدائل):

- ✚ كثرة الجامعات الاهلية.
- ✚ المنصات التعليمية المفتوحة (MOOCs): مثل Coursera و edX تقدم شهادات احترافية بتكلفة أقل وبمرونة أعلى، مما يهدد الطلب على الشهادة الجامعية التقليدية.
- ✚ الشركات الخاصة والتدريب: تفضيل بعض المؤسسات الكبرى لشهادات المهارات العملية (مثل Google Career Certificates) على الشهادات الجامعية التقليدية في بعض المجالات التكنولوجية.

2. التغيرات الاقتصادية:

- ✚ انخفاض القوة الشرائية: في ظل الأزمات الاقتصادية والتضخم، قد يضطر الطلاب للانسحاب أو التحول إلى مؤسسات تعليمية أقل تكلفة.
- ✚ انخفاض الدعم الحكومي: اتجاه الحكومات نحو تقليص الدعم المالي للجامعات الحكومية، مما يضغط على الميزانيات.

3. التغيرات التشريعية والسياسية:

- ✚ التغيرات المفاجئة في سياسات القبول أو معادلة الشهادات.
- ✚ عدم الاستقرار السياسي أو الأمني في المنطقة يؤثر على استقطاب الطلاب الدوليين وأعضاء هيئة التدريس الأجانب.

4. الفجوة بين المخرجات وسوق العمل:

- ✚ استمرار الفجوة بين المهارات التي تخرجها الجامعة ومتطلبات سوق العمل يؤدي إلى ارتفاع البطالة بين الخريجين، مما ينعكس سلباً على سمعة الجامعة ويقلل إقبال الطلاب الجدد.

5. التحديات التكنولوجية والأمنية:

- ✚ التهديدات السيبرانية: تزايد مخاطر الهجمات الإلكترونية على البيانات الحساسة للجامعة (معلومات الطلاب، الأبحاث السرية).
- ✚ سرعة تقادم البنية التحتية التكنولوجية، مما يتطلب استثمارات ضخمة متجددة لمواكبة التطور.

6. الهجرة الدماغية (Brain Drain):

- ✚ هجرة أعضاء هيئة التدريس المتميزين إلى جامعات خارجية تقدم رواتب أعلى أو بيئة بحثية أفضل، مما يضعف القدرة الأكاديمية للجامعة.

خلاصة استراتيجية (SWOT Matrix)

لتطبيق هذه المعلومات عملياً، يمكن للجامعة بناء مصفوفة استراتيجية كما يلي:

- استغلال الفرص لتعزيز النقاط القوة:
 - مثال: إذا كانت الجامعة تمتلك بنية تحتية تكنولوجية قوية (نقطة قوة)، يجب عليها استغلال فرصة التحول الرقمي لتطوير برامج تعليم هجين مبتكرة تجذب شريحة الطلاب الدوليين.
 - استغلال الفرص لعلاج نقاط الضعف:
 - مثال: إذا كانت الجامعة تعاني من ضعف في التمويل (نقطة ضعف)، يمكنها استغلال فرصة التوجه نحو ريادة الأعمال لإنشاء وحدة استشارات وخدمات مجتمعية تدر دخلاً إضافياً.
 - مواجهة التهديدات باستخدام النقاط القوة:
 - مثال: لمواجهة تهديد المنافسة من MOOCs، يمكن للجامعة (إذا كانت تمتلك سمعة قوية) أن تعتمد نموذج "الاعتماد المصغر" حيث تقدم مساقاتها عبر منصات مفتوحة مقابل رسوم رمزية، مع منح ساعات معتمدة.
 - تقليل نقاط الضعف لتجنب التهديدات:
 - مثال: لمواجهة تهديد الفجوة مع سوق العمل، يجب على الجامعة (إذا كانت تعاني من ضعف في العلاقة مع القطاع الخاص) أن تعمل بشكل مكثف على إنشاء مجالس استشارية من أرباب العمل لتحديث المناهج بشكل دوري.
- يسعدني تقديم تحليل شامل للتهديدات والمخاطر التي تواجه التعليم العالي في الوقت الحالي:

أولاً: التهديدات التكنولوجية والرقمية

- الأمن السيبراني: اختراقات البيانات، هجمات الفدية، وسرقة الملكية الفكرية والبحوث العلمية
- الذكاء الاصطناعي التوليدي: تحديات تتعلق بالنزاهة الأكاديمية، طرق التقييم التقليدية، ومخاطر الاعتماد المفرط على الأدوات الرقمية
- الفجوة الرقمية: عدم تكافؤ فرص الوصول للتعليم الرقمي بين الطلاب

ثانياً: التهديدات التمويلية والاقتصادية

- تراجع التمويل الحكومي: خفض الميزانيات المخصصة للتعليم العالي والبحث العلمي
- ارتفاع التكاليف: زيادة أعباء الطلاب المالية وتراجع القدرة على تحمل الرسوم الدراسية
- المنافسة غير المتكافئة: بين الجامعات العامة والخاصة والجامعات الدولية المستقطبة للطلاب

ثالثاً: المخاطر الأكاديمية والتربوية

- جودة المخرجات: تراجع مستوى التأهيل لسوق العمل، الفجوة بين المهارات المتخرجة ومتطلبات سوق العمل
- تسرب الطلاب: ارتفاع نسب الانقطاع الدراسي لأسباب اقتصادية أو اجتماعية
- تقادم المناهج: عدم مواكبة التطورات السريعة في المعرفة والتقنيات الحديثة

رابعاً: التهديدات الجيوسياسية والمجتمعية

- الصراعات الإقليمية: تأثير الحروب والنزاعات على استمرارية التعليم، نزوح الكوادر والطلاب
- تحديات الهوية: الصراع بين العولمة الأكاديمية والحفاظ على الهوية الوطنية والثقافية
- الاستقطاب الفكري: تحول بعض المؤسسات الأكاديمية إلى ساحات للصراعات الأيديولوجية

خامساً: المخاطر الإدارية والهيكلية

- البيروقراطية: إجراءات إدارية معقدة تعيق التطوير والاستجابة السريعة للتحديات
- حوكمة ضعيفة: نقص الشفافية والمساءلة في إدارة المؤسسات التعليمية
- نقص الكوادر المؤهلة: صعوبة جذب واستبقاء أعضاء هيئة التدريس المتميزين

سادساً: تهديدات الاستدامة والتنافسية

- التحول الديموغرافي: تراجع أعداد الطلاب التقليديين في بعض المناطق
- البدائل التعليمية: صعود التعليم البديل (المعسكرات التدريبية، الشهادات المهنية، التعلم عبر الإنترنت)
- تحديات التصنيفات العالمية: ضعف تنافسية المؤسسات المحلية إقليمياً وعالمياً

توصيات استراتيجية لمواجهة هذه التهديدات:

1. تطوير نماذج تمويل مبتكرة تجمع بين الدعم الحكومي والشراكات مع القطاع الخاص
2. إعادة تصميم المناهج لتكون أكثر مرونة ومواءمة مع متطلبات سوق العمل المتغيرة
3. بناء شراكات استراتيجية مع الصناعة والمؤسسات البحثية العالمية
4. الاستثمار في التحول الرقمي مع وضع سياسات واضحة للاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي
5. تعزيز الحوكمة والشفافية مع إشراك جميع الأطراف المعنية في صنع القرار

الخطة السابقة الخطوات العملية لتطبيق الخطة الاستراتيجية 2021\2026

الهدف	المخرجات المطلوبة	التفاصيل	مسؤولية التنفيذ	التوقيت الزمني	ما تم تنفيذه	ما تم تنفيذه
تعزيز البنى التحتية للمعهد التقني السماوة	مختبرات محدثة ومجهزة بالتكنولوجيا والتقنيات الحديثة	- استحداث وتأهيل مختبرات قسم المختبرات الطبية - تجهيز مختبرات المساحة والميكانيك بأجهزة حديثة - تجهيز مختبرات الحاسبات في المعهد بحاسبات جديدة ذات مواصفات عالية - تجهيز مختبرات الاقسام الطبية (تمريض وصحة المجتمع) بأجهزة حديثة - تأهيل بناية الميكانيك والاقسام العلمية - التكنولوجيا (كهرباء , البناء والانشاءات , المساحة , الميكانيك) - انشاء البناية الخاصة بقسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - تأهيل القاعة المدورة الخاصة بالأجتماعات -	- العمادة - اللجان المختصة	2021	20 %	
				2022	20 %	
				2023	20 %	
				2024	20 %	
				2025	20 %	
جودة العملية العلمية	التعليم يتمتع بجودة عالية واداء متميز	- انجاز تقرير التقييم الذاتي - انجاز خطة التحسين - انجاز تقرير المطابقة - الحصول على الاعتماد المؤسسي	- العمادة - قسم ضمان الجودة	2021	20 %	
				2022	25 %	
				2023	25 %	
				2024	30 %	

		25 %	2023	- المعاون العلمي	- نسبة اعلى من حملة شهادة الدكتوراه مقارنة بحملة شهادة الماجستير - نسبة اعلى من حملة الالقب العلمية	رفع نسبة الحاصلين على الدكتوراه مقارنة بحملة الماجستير رفع نسبة التدريسيين الحاصلين على القاب علمية	تمكين الكوادر التدريسية
		25 %	2024				
		50 %	2025				
		20 %	2021	- العمادة - والمعاون العلمي	- عقد اتفاقيات مع المستثمرين واصحاب رؤوس الاموال في المحيط المجتمعي للطلبة وبما يضمن حصول اكبر عدد من الخريجين على وظائف تناسب مؤهلهم العلمي ومتابعة ذلك دوريا	دمج الخريجين في سوق العمل وتوفير وظائف تتناسب مع مؤهلهم العلمي	توظيف ومتابعة الخريجين
		25 %	2022				
		25 %	2023				
		30 %	2024				