

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الكتاب

الخطة الاستراتيجية

2031-2026

2012



بسم الله الرحمن الرحيم

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات التعليم العالي، والبحث العلمي، والتكنولوجيا، وما يرافقها من تغييرات عميقة في متطلبات سوق العمل والتنمية المستدامة، تبرز الحاجة الملحة إلى تبني التخطيط الاستراتيجي بوصفه أداة جوهرية لضمان التميز المؤسسي والاستجابة الفاعلة لهذه التحديات.

وانطلاقاً من رؤية جامعة الكتاب الطامحة إلى الريادة والتميز والإبداع، واستناداً إلى ما تحقق من إنجازات نوعية خلال السنوات الماضية، تأتي هذه الخطة الاستراتيجية للأعوام (2026-2031) لتشكل إطاراً متكاملًا لتطوير الأداء الأكاديمي والإداري، وتعزيز موقع الجامعة في مصاف الجامعات الرائدة محلياً وإقليمياً.

لقد تم إعداد هذه الخطة وفق منهجية علمية حديثة، استندت إلى تحليل دقيق لواقع الجامعة، واستشراف مستقبلي للتحديات والفرص، مع الأخذ بنظر الاعتبار متطلبات سوق العمل، والتحول الرقمي، وأهداف التنمية المستدامة، ومعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. كما ركزت الخطة على تحقيق التكامل بين محاور التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وربط مخرجاتها باحتياجات التنمية الوطنية.

وتمتاز هذه الاستراتيجية بكونها خطة تنفيذية قابلة للقياس، تعتمد على مؤشرات أداء واضحة، وتستند إلى منهجية المتابعة والتقييم المستمر، بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. كما أنها تتبنى نهج إدارة المخاطر والتخطيط البديل، بما يعزز قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

وإننا في جامعة الكتاب نؤمن بأن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تكاتف جميع الجهود، من كوادر أكاديمية وإدارية وطلبة، إضافة إلى تعزيز الشراكات مع مؤسسات المجتمع والقطاعين العام والخاص، بما يسهم في إعداد خريجين يمتلكون الكفاءة والمهارة والقدرة على المنافسة في سوق العمل.

وفي الختام، نؤكد التزامنا الكامل بتنفيذ هذه الخطة الاستراتيجية، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق رؤيتنا في أن تكون جامعة الكتاب منارة علمية رائدة تسهم بفاعلية في بناء مجتمع المعرفة وتحقيق التنمية المستدامة في العراق.

والله ولي التوفيق

أ.د. اياد برزنجي

رئيس جامعة الكتاب



## لجنة الأعداد

المنصب	الاسم	ت
مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية	أ.م.د. هزاع داود سلمان	1
أمين مجلس الجامعة	م.د. عبدالاله حميد ياسين	2
خبير استراتيجي	أ.د. سالم سليمان محمد	3
رئيس مجلس ضمان الجودة	أ.م.د. كاظم محمد حسين	4
مدير قسم الاعلام والعلاقات العامة	م.د. رحيم مزيد علي	5
مدير قسم الشؤون العلمية	أ.م.د. سعاد يوسف لفته	6
مدير قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي	م.د. عبدالوهاب خيري	7
تدريسي مختص	م.د. شامل محمود علي	8
تدريسي مختص	أ.م. غسان فيصل عبد	9
مدير مركز تكنولوجيا المعلومات	م.م. محمد سليمان	10
مدير قسم التخطيط والمتابعة	د. أشرف محمد زيدان	11
مدير قسم الشؤون المالية	السيد. مولود حسن محمد	12
مدير قسم الشؤون الادارية	السيد. مصطفى كمال محمد	13
مدير قسم الشؤون الهندسية	السيد. يوسف راهي شندوخ	14



## المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات	ت
1	كلمة رئيس الجامعة	1
2	لجنة الاعداد	2
3	اولاً: المقدمة	3
3	ثانياً: رؤيا ، رسالة ، أهداف	4
5 - 4	ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية / الهدف الاول - الاستراتيجية	5
6	الهدف الثاني - مواءمة المخرجات مع سوق العمل	6
7	الهدف الثالث - تطوير البحث العلمي التطبيقي	7
8	الهدف الرابع: التحول الرقمي	8
9	الهدف الخامس: تحقيق الاستدامة	9
10	الهدف السادس: تعزيز الموارد المالية	10
11	الهدف السابع: التدويل	11
12	الهدف الثامن: تطوير الموارد البشرية	12
13	خدمة المجتمع: الهدف التاسع	13
14	إدارة المخاطر الاستراتيجية	14
14	المتابعة والتقييم	15
15	الخطة البديلة	16
15	مؤشرات الأداء الرئيسية	17



## الخطة الاستراتيجية لجامعة الكتاب (2026 – 2031)

### أولاً: المقدمة

انطلاقاً من توجهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، واستناداً إلى تحليل الواقع الحالي لجامعة الكتاب وما ورد في الخطة السابقة (2021-2026)، تم إعداد هذه الخطة الاستراتيجية لتواكب:

- التحولات في سوق العمل
  - متطلبات التحول الرقمي
  - أهداف التنمية المستدامة (SDGs)
  - معايير الاعتماد الأكاديمي والجودة
- وتمثل هذه الخطة خارطة طريق لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي.

### ثانياً: الرؤية والرسالة والأهداف

#### 1- الرؤية

الريادة والتميز والأبداع أساساً لنمو الجامعة وتطويرها المستقبلي.

#### 2- الرسالة

حرص جامعة الكتاب على أن تكون من الجامعات الرائدة والتميزة محلياً وإقليمياً وأشاعه الأجواء التربوية والتعليمية المناسبة للطلبة وتطويرها ونموها في المستقبل.

#### 3- الأهداف

- توفير أفضل نوعية من المعرفة في مختلف العلوم الصرفة والانسانية لطلبتها.
- تطوير الملكية المعرفية والعلمية والاجتماعية لطلبتها لأعدادهم وتأهيلهم ليكونوا قادة في مجال عملهم المستقبلي.
- المساهمة في أغناء المعرفة الإنسانية من خلال الاكتشافات والبحث العلمي بالتعاون المشترك مع المؤسسات العلمية والبحثية الرائدة في انحاء العالم.
- لعب دور متميز في تطوير التعليم العالي وتطوير الموارد البشرية في العراق من خلال ربط الخطط العلمية والمهنية بالمتطلبات المستجدة لسوق العمل.
- التعليم الجيد للجميع وفقاً للمسارات وتعزيز فرص التعلم.
- أن يكون للجامعة دوراً في تعزيز النمو الاقتصادي والمستدام والعمالة الكاملة والمنتجة والعمل الأئق للجميع.
- أن يكون للجامعة دوراً هاماً وفعالاً في تعزيز المجتمعات السلمية والمتفتحة من أجل التنمية المستدامة.
- حرص الجامعة على أن تكون من الجامعات ذات التعليم الاخضر والبيئة النظيفة والاستهلاك الأمثل للطاقة والطاقة البديلة.



### ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية للخطة

#### الهدف الأول: تحسين جودة التعليم والتعلم

البرامج: تطوير المناهج - اعتماد التعلم المدمج - تطوير قدرات التدريسيين

مؤشرات الأداء:

• نسبة رضا الطلبة  $\leq 85\%$

• نسبة النجاح  $\leq 90\%$

مؤشرات الأداء	الإطار الزمني	جهة التنفيذ	الأهداف الفرعية	الهدف العام
عدد البرامج المطورة	2028-2026	الشؤون العلمية / الأقسام	تطوير المناهج	تحسين جودة التعليم بما يتوافق مع المعايير الوطنية والدولية
نسبة المقررات الإلكترونية	2027-2026	مركز التعليم الإلكتروني	تطبيق التعلم المدمج (Blended Learning)	
عدد الدورات / المشاركين	سنوي	التعليم المستمر	تدريب التدريسيين على طرائق التدريس الحديثة	
نسبة التحديث	2029-2026	الشؤون الهندسية	تحسين البيئة التعليمية (مختبرات، قاعات)	

المتوافر من الاستراتيجيات السابقة والمستهدف من الاستراتيجية المحدثة

المستهدف 2031	المتوفر 2025	المؤشر (KPI)
95%	82%	نسبة رضا الطلبة
100%	30%	نسبة البرامج المصممة
80%	---	نسبة المقررات المدمجة/الإلكترونية
95%	92%	نسبة النجاح العامة



## الهدف الثاني: مواعاة المخرجات مع سوق العمل

### البرامج:

- إنشاء مجالس استشارية صناعية
- برامج تدريب ميداني إلزامي
- برامج مهارات (Soft Skills)

### المؤشرات:

- نسبة توظيف الخريجين  $\leq 70\%$
- عدد الشراكات الصناعية

مؤشرات الأداء	الإطار الزمني	جهة التنفيذ	الأهداف الفرعية	الهدف العام
عدد المجالس	2026	رئاسة الجامعة / الكليات	إنشاء مجالس استشارية صناعية	تحقيق توافق فعلي بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل
نسبة الطلبة المتدربين	2027-2026	الأقسام العلمية	إدخال التدريب الميداني الإلزامي	
عدد البرامج	مستمر	التعليم المستمر	تطوير برامج مهارية	
عدد البرامج الجديدة	2029-2027	الشؤون العلمية	تحديث التخصصات وفق سوق العمل	

## المتوافر من الاستراتيجيات السابقة والمستهدف من الاستراتيجية المحدثة

المستهدف	المتوفر	المؤشر (KPI)
75%	قيد الدراسة	نسبة توظيف الخريجين خلال 6 أشهر
90%	40%	نسبة البرامج المرتبطة بسوق العمل
50	-----	عدد الشراكات مع القطاع الخاص
100%	100%	نسبة الطلبة في التدريب المنهجي



### الهدف الثالث: تطوير البحث العلمي التطبيقي

#### البرامج:

- إنشاء مراكز بحثية تخصصية
- دعم النشر الدولي
- تسويق البحوث

#### المؤشرات:

- عدد البحوث المنشورة
- عدد المشاريع التطبيقية

مؤشرات الأداء	الإطار الزمني	جهة التنفيذ	الأهداف الفرعية	الهدف العام
عدد المراكز	2028-2026	رئاسة الجامعة	إنشاء مراكز بحثية تخصصية	تعزيز البحث العلمي التطبيقي المرتبط بحاجات المجتمع
عدد البحوث المنشورة	سنوي	الشؤون العلمية	دعم النشر في مجلات عالمية	
عدد المشاريع المسوقة	2030-2027	مكاتب استشارية	تسويق البحوث التطبيقية	
عدد الحوافز	مستمر	الإدارة العليا	تحفيز الباحثين	

### المتوافر من الاستراتيجيات السابقة والمستهدف من الاستراتيجية المحدثة

المستهدف	المتوافر	المؤشر
300	196	عدد البحوث المنشورة سنويًا
60%	20%	نسبة البحوث التطبيقية
40	-----	عدد المشاريع البحثية الممولة
25	-----	عدد البحوث المسوقة



## الهدف الرابع: التحول الرقمي

### البرامج:

- تطبيق نظام ERP
- أتمتة العمليات الإدارية
- تطوير التعليم الإلكتروني

مؤشرات الأداء	الإطار الزمني	جهة التنفيذ	الأهداف الفرعية	الهدف العام
نسبة الأتمتة	2028-2026	مركز تكنولوجيا المعلومات	تطبيق نظام ERP	التحول إلى جامعة رقمية ذكية
عدد الخدمات الإلكترونية	2029-2026	الشؤون الإدارية	أتمتة العمليات الإدارية	
عدد المقررات	مستمر	التعليم الإلكتروني	تطوير التعليم الإلكتروني	
عدد الحوادث	مستمر	IT	تعزيز الأمن السيبراني	

### المتوافر من الاستراتيجيات السابقة والمستهدف من الاستراتيجية المحدثة

المستهدف	المتوفر	المؤشر
90%	30%	نسبة الخدمات المؤتمتة
6	---	عدد الأنظمة الرقمية (ERP, LMS)
85%	----	نسبة المقررات الرقمية
90%	----	مستوى رضا المستخدمين



الهدف الخامس: تحقيق الاستدامة (SDGs)

البرامج:

- التعليم الأخضر
- الطاقة المتجددة
- التوعية البيئية

مؤشرات الأداء	الإطار الزمني	جهة التنفيذ	الأهداف الفرعية	الهدف العام
عدد البرامج	مستمر	الكليات	تطبيق التعليم الأخضر	تعزيز دور الجامعة في التنمية المستدامة
نسبة الطاقة البديلة	2030-2026	الشؤون الهندسية	استخدام الطاقة المتجددة	
عدد الفعاليات	سنوي	النشاطات الطلابية	نشر الوعي البيئي	

المتوافر من الاستراتيجيات السابقة والمستهدف من الاستراتيجية المحدثة

المستهدف	المتوفر	المؤشر
35%	5%	نسبة الطاقة المتجددة
25	3-5	عدد المبادرات البيئية
20	---	عدد البرامج المرتبطة بالاستدامة



الهدف السادس: تعزيز الموارد المالية

البرامج:

- مشاريع استثمارية
- برامج تعليم مستمر
- خدمات استشارية

مؤشرات الأداء	الإطار الزمني	جهة التنفيذ	الأهداف الفرعية	الهدف العام
حجم الإيرادات	2030-2026	الإدارة العليا	إنشاء مشاريع استثمارية	تنوع مصادر التمويل وزيادة الإيرادات
عدد الدورات	مستمر	التعليم المستمر	تفعيل التعليم المستمر	
عدد العقود	مستمر	الكليات	تقديم خدمات استشارية	

المتوافر من الاستراتيجيات السابقة والمستهدف من الاستراتيجية المحدثة

المستهدف	المتوفر	المؤشر
35%	-----2012	الإيرادات غير الدراسية
12	-----	عدد المشاريع الاستثمارية
25	----	عدد برامج التعليم المستمر



الهدف السابع: التدويل

البرامج:

- اتفاقيات دولية
- برامج مشتركة
- استقطاب طلبة دوليين

مؤشرات الأداء	الإطار الزمني	جهة التنفيذ	الأهداف الفرعية	الهدف العام
عدد الاتفاقيات	سنوي	العلاقات الدولية	توقيع اتفاقيات دولية	تعزيز الحضور الدولي للجامعة
عدد البرامج	2030-2027	الشؤون العلمية	برامج مشتركة (Double Degree)	
عدد الطلبة	مستمر	القبول والتسجيل	استقطاب طلبة دوليين	

المتوافر من الاستراتيجيات السابقة والمستهدف من الاستراتيجية المحدثة

المستهدف	المتوفر	المؤشر
60	69	عدد الاتفاقيات الدولية
200	----	عدد الطلبة الدوليين
15	2	عدد البرامج المشتركة



### الهدف الثامن: تطوير الموارد البشرية

- التدريب
- استقطاب الكفاءات
- الحوافز والمكافآت

مؤشرات الأداء	الإطار الزمني	جهة التنفيذ	الأهداف الفرعية	الهدف العام
عدد الدورات	سنوي	التعليم المستمر	تدريب الكوادر	تطوير الكفاءات الأكاديمية والإدارية
عدد المعينين	مستمر	رئاسة الجامعة	استقطاب الكفاءات	
مستوى الرضا	2027-2026	الشؤون الإدارية	تحسين نظام الحوافز	

### المتوافر من الاستراتيجيات السابقة والمستهدف من الاستراتيجية المحدثة

المستهدف	المتوفر	المؤشر
100%	----	نسبة التدريسيين الحاصلين على تدريب سنوي
85%	65%	نسبة حملة الدكتوراه
95%	80%	مستوى رضا الموظفين



### الهدف التاسع :خدمة المجتمع

- التدريب المجتمعي
- الشراكات المجتمعية
- المبادرات

مؤشرات الأداء	الإطار الزمني	جهة التنفيذ	الأهداف الفرعية	الهدف العام
عدد البرامج	مستمر	التعليم المستمر	برامج تدريب مجتمعي	تعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع
عدد الشراكات	مستمر	العلاقات العامة	شراكات مجتمعية	
عدد المبادرات	سنوي	النشاطات الطلابية	مبادرات تطوعية	

### المتوافر من الاستراتيجيات السابقة والمستهدف من الاستراتيجية المحدثة

المستهدف	المتوفر	المؤشر
50	10	عدد البرامج المجتمعية
40	8	عدد الشراكات المجتمعية
30	5	عدد المبادرات التطوعية



#### رابعاً: إدارة المخاطر الاستراتيجية

#### أهم المخاطر:

المعالجة	التأثير	الخطر
تحديث المناهج	عالي	ضعف سوق العمل
تنويع الموارد	متوسط	ضعف التمويل
الاستثمار التقني	عالي	التحول الرقمي
تحسين الجودة	عالي	المنافسة

#### مصفوفة المخاطر:

• عالي/عالي = تدخل فوري

• متوسط/عالي = خطة احتواء

• منخفض = مراقبة

#### خامساً: المتابعة والتقييم

• تشكيل لجنة عليا للاستراتيجية

• تقارير نصف سنوية

• مراجعة سنوية للخطة

• استخدام تحليل الأداء والمؤشرات



### سادسا: الخطة البديلة (Contingency Plan)

#### السيناريو 1: انخفاض أعداد الطلبة

- برامج قصيرة
- استقطاب طلبة دوليين

#### السيناريو 2: أزمة مالية

- تقليل التكاليف
- تنويع الإيرادات

#### السيناريو 3: تطور تقني سريع

- تحديث المناهج سنويًا

#### سابعًا: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

الهدف	المؤشر	المجال
85%	رضا الطلبة	التعليم
70%	تشغيل الخريجين	التوظيف
+20%	نشر دولي	البحث
80%	خدمات رقمية	الرقمنة