

جامعة الريادة الأهلية – درنة
محضر اجتماع إعداد وتطوير الخطة الاستراتيجية

اليوم والتاريخ: الثلاثاء الموافق 7/10/2025م

الوقت: الساعة 4:00 مساءً

المكان: قاعة الاجتماعات الرئيسية – جامعة الريادة الأهلية، درنة

أولاً: الحضور

حضر الاجتماع السادة أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية:

1. أ. محمد محمود الزحاف – رئيس الجامعة (رئيس الاجتماع)
2. أ. أماني عبد المولى الغيثي – مدير مكتب ضمان الجودة (مقرر الاجتماع)
3. د. صالح بوشيبه – وكيل الشؤون العلمية
4. أ. خالد اسرافيل – مسجل الجامعة
5. أ. أحمد عبد الرحمن بركات – عضو
6. أ. إيناس السبيع – عضو
7. أ. محمد عبد الهادي – عضو
8. أ. حميدة إسرافيل – عضو من خارج الجامعة

ثانياً: جدول الأعمال

تم تحديد جدول أعمال الاجتماع ليشمل البنود التالية:

1. مناقشة الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية للخطة الاستراتيجية للجامعة.
2. تحديد الأهداف الاستراتيجية العامة للجامعة ومجالاتها الأساسية.

3. مناقشة **الخطة التنفيذية** لتطوير الخطط الفرعية للبرامج (الاقتصاد، القانون، الصيدلة، التقنية الطبية، والهندسة).
 4. وضع مؤشرات الأداء (KPIs) الخاصة بمتابعة تنفيذ الأهداف.
 5. تحديد آلية التحديث والمتابعة الدورية للخطة خلال الفترة (2025-2030).
 6. توزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء الفريق.
-

ثالثاً: ما تم الاتفاق عليه

بعد مناقشة شاملة للبنود المطروحة، تم الاتفاق على ما يلي:

1. اعتماد الإطار العام للخطة الاستراتيجية للجامعة في ضوء متطلبات الاعتماد المؤسسي.
 2. تكليف مكتب ضمان الجودة بصياغة النسخة الأولى من **الخطة الاستراتيجية 2025-2030** خلال 3 أيام.
 3. تكليف بوضع نموذج مرجعي للخطط الاستراتيجية للبرامج، ليُعمم على باقي البرامج.
 4. تشكيل فرق فرعية لإعداد الخطط الخاصة بكل برنامج على النحو التالي:
 - برنامج الصيدلة: أ. إيناس السبيع
 - برنامج القانون : أ. أحمد عبد الرحمن بركات
 - برنامج الاقتصاد: أ. صالح بوشيبه
 - برنامج الهندسة: أ. محمد عبد الهادي
 - برنامج التقنية الطبية: أ. حميدة إسماعيل (عضو خارجي بالتنسيق مع الكلية)
 5. تحديد موعد الاجتماع القادم يوم **الخميس الموافق 2025/10/9**م لعرض النسخة الأولية من الخطط ومراجعتها.
-

رابعًا: التوصيات

- ضرورة ربط الخطة الاستراتيجية بمؤشرات أداء قابلة للقياس.
- التأكيد على مواءمة الخطط مع متطلبات وزارة التعليم العالي ومركز ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي.
- الاهتمام بتضمين برامج خدمة المجتمع والبحث العلمي ضمن الأهداف الاستراتيجية.
- التأكيد على إدماج مبادئ الاستدامة والتطوير الرقمي في جميع برامج الجامعة.

خامسًا: ختام الاجتماع

اختتم الاجتماع في تمام الساعة 6:30 مساءً ، بعد أن شكر رئيس الجامعة الحضور على جهودهم، مؤكّدًا أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجامعة في تطوير أدائها الأكاديمي والإداري.

سادسًا: التوقيعات

الاسم	الصفة	التوقيع
أ. محمد محمود الزحاف	رئيس الجامعة	
د. أماني عبد المولى الغيثي	مدير مكتب ضمان الجودة / مقرر الاجتماع	
أ. صالح بو شيبه	وكيل الشؤون العلمية	
أ. أحمد عبد الرحمن بركات	عضو	
أ. إيناس السبيع	عضو	
أ. محمد عبد الهادي	عضو	
أ. حميدة إسرافيل	عضو من خارج الجامعة	

جامعة الريادة الأهلية – درنة
محضر الاجتماع النهائي لاعتماد الخطة الاستراتيجية (2025-2030)

اليوم والتاريخ: الخميس الموافق 2025/10/9

الوقت: الساعة 4:00 مساءً

المكان: قاعة الاجتماعات الرئيسية – جامعة الريادة الأهلية، درنة

أولاً: الحضور

1. أ. محمد محمود الزحاف – رئيس الجامعة (رئيس الاجتماع)
2. أ. أماني عبد المولى الغيثي – مدير مكتب ضمان الجودة (مقرر الاجتماع) وبحضور أعضاء الفريق الرئيسيين عن بعد وعن طريق التواصل الإداري:
3. أ. صالح بوشيبه – وكيل الشؤون العلمية
4. أحمد عبد الرحمن بركات – عضو
5. إيناس السبيع – عضو
6. أ. محمد عبد الهادي – عضو
7. أ. حميدة إسرافيل – عضو من خارج الجامعة

ثانياً: موضوع الاجتماع

اعتماد الخطة الاستراتيجية لجامعة الريادة الأهلية – درنة (2025-2030) بعد الانتهاء من إعدادها ومراجعتها من قبل لجنة التخطيط والجودة، وفقاً لمعايير الاعتماد المؤسسي لمركز ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

ثالثاً: ما تم عرضه

استعرضت مدير مكتب ضمان الجودة د. أماني الغيثي النسخة النهائية من الخطة الاستراتيجية التي شملت المحاور التالية:

1. الرؤية، الرسالة، والقيم الجوهرية للجامعة.
2. الأهداف الاستراتيجية العامة (التعليم – البحث العلمي – خدمة المجتمع – التطوير المؤسسي).
3. الخطط الفرعية الخاصة بالكليات (الهندسة – الصيدلة – الاقتصاد – القانون – التقنية الطبية).
4. مؤشرات الأداء (KPIs) للقياس والمتابعة.
5. الخطة التشغيلية للفترة 2025-2030.
6. توزيع المسؤوليات والموارد البشرية والمادية.

رابعًا: ما تم مناقشته

ناقش الحضور أهم الملاحظات النهائية حول:

- توافق الخطة مع رؤية وزارة التعليم العالي ومركز ضمان الجودة.
- ضرورة إدراج آلية واضحة للتقييم السنوي ومتابعة التنفيذ.
- أهمية تفعيل دور مكتب ضمان الجودة في الإشراف على الأداء الأكاديمي والإداري.
- التأكيد على إدماج برامج خدمة المجتمع والبحث التطبيقي في جميع الكليات.

خامسًا: القرار

بعد مناقشة كافة البنود، تم بإجماع الحاضرين اعتماد الخطة الاستراتيجية النهائية لجامعة الريادة الأهلية – درنة (2025-2030) كما تم الاتفاق على ما يلي:

1. اعتماد الخطة رسميًا من رئيس الجامعة وتعميمها على جميع الكليات والأقسام.
2. تكليف مكتب ضمان الجودة بمتابعة تنفيذ الخطة وإعداد تقارير التقدم السنوية.
3. تحديد اجتماع سنوي في شهر أكتوبر من كل عام لتقييم مستوى الإنجاز ومراجعة المؤشرات.

سادسًا: التوصيات

- العمل على مواءمة الخطة مع التطورات الأكاديمية والتقنية الحديثة.
- تشجيع الكليات على إعداد خطط تشغيلية سنوية منبثقة من الخطة العامة.
- توثيق جميع مراحل التنفيذ والتقارير الدورية لدعم عملية الاعتماد المؤسسي.

سابعًا: ختام الاجتماع

اختتم الاجتماع في تمام الساعة 6:15 مساءً بعد أن وجّه رئيس الجامعة شكره لجميع الأعضاء على جهودهم المبذولة في إعداد وتطوير الخطة، مؤكدًا أن اعتمادها يُعد خطوة مهمة في مسار تطوير الجامعة وتحقيق رؤيتها المستقبلية.

ثامنًا: التوقيعات

الاسم

الصفة

التوقيع

أ. محمد محمود الزحاف

رئيس الجامعة

أ. أماني عبد المولى الغيثي

مدير مكتب ضمان الجودة / مقرر الاجتماع

جامعة الريادة الاهلية – درنة



الخطة الاستراتيجية
لجامعة الريادة الأهلية – درنة
2030-2025

الرؤية

تطمح جامعة الريادة أن تكون مؤسسة أكاديمية رائدة تتميز بالجودة والريادة في التعليم العالي محلياً وإقليمياً، مواكبةً التوجهات التنموية الوطنية وتعزيز مكانة ليبيا في المعرفة والإبداع. وترتكز الرؤية على النماذج المتميزة في الجامعات الخاصة الليبية؛ فهي مشابهة لتوجه جامعة لبدة الكبرى التي حددت رؤيتها في التميز والريادة بالتعليم الجامعي محلياً ودولياً. وتنطلق الرؤية من إيمان الجامعة بأهمية الابتكار واستشراف متطلبات سوق العمل الوطنية، مع التأكيد على دورها في إعداد أجيال مؤهلة علمياً ومعرفياً للمساهمة في نهضة المجتمع وبناء الدولة.

الرسالة

تسعى الجامعة إلى تحقيق رسالتها من خلال تقديم برامج تعليمية وبحثية متخصصة تراعي المعايير الأكاديمية الدولية وتلبي احتياجات سوق العمل المحلي والدولي. تركز الرسالة على تطوير قدرات الطلبة العلمية والمهنية، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على التميز البحثي، مع الإسهام الفعال في خدمة المجتمع والتنمية المستدامة. وبذلك، تلتزم الجامعة بتأهيل خريجين قادرين على المنافسة بمهارة وكفاءة، وتوفير بيئة تعليمية وبحثية متطورة تدعم التفاعل المستمر مع القطاع الصناعي والجهات المجتمعية.

القيم المؤسسية

تؤكد خطة الجامعة على منظومة من القيم والمبادئ الأساسية التي تحكم سلوكها وأدائها. وعلى غرار الجامعات المماثلة – مثل الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية التي حددت قيمًا كالصدق والجودة والتعاون – تنتهج جامعة الريادة المؤسسية قيم النزاهة والشفافية والعدالة والجودة في التعليم والبحث، فضلاً عن قيم الابتكار والمسؤولية المجتمعية وروح الفريق والعمل على تكامل المعرفة.

- **النزاهة والشفافية:** التمسك بالأمانة العلمية في كافة الأنشطة وتطبيق معايير الشفافية الإدارية والأكاديمية.
- **الجودة والتميز:** السعي الدائم إلى جودة البرامج التعليمية والبحثية وتحقيق التميز المؤسسي في الأداء الأكاديمي.
- **الابتكار والإبداع:** تشجيع الفكر المبتكر وتطوير الحلول الإبداعية لتحديات التعليم والبحث وخدمة المجتمع.
- **المسؤولية الاجتماعية:** الالتزام بخدمة المجتمع المحلي وتعزيز التنمية المستدامة من خلال برامج تنمية وشراقات مجتمعية.
- **التعاون والعمل بروح الفريق:** تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين كليات الجامعة والمجتمع المحلي والدولي لتحقيق الأهداف المشتركة.

الفصل الأول — الإطار العام للخطة الاستراتيجية

جامعة الريادة الأهلية – درنة (2025-2030)

1.1 المقدمة والسياق المؤسسي

تُعَدُّ هذه الخطة الاستراتيجية الإطار المرجعي التنفيذي لجامعة الريادة الأهلية – درنة للفترة الزمنية (2025-2030). وتأتي الخطة استجابة للحاجة الملحة إلى تخطيط منهجي يوجّه تطور الجامعة الأكاديمي والإداري والبحثي، ويضمن مواءمتها مع متطلبات الاعتماد المؤسسي والبرامجي والمعايير الوطنية للتعليم العالي.

البيانات الرسمية الأساسية:

- قرار التأسيس: القرار رقم (55) لسنة 2022م، صدر بتاريخ 7 أغسطس 2022م عن إدارة التعليم العالي الخاص.
- المقر: مدينة درنة — حي شيحا الشرقية (السوق العام سابقاً).
- البرامج الأساسية التي تغطيها الخطة: الصيدلة، الاقتصاد، القانون، التقنية الطبية، الهندسة.
- الموقع الإلكتروني: <http://ru.edu.ly>
- البريد الإلكتروني الرسمي: admin@ru.edu.ly

1.2 دوافع إعداد الخطة وأهميتها

تهدف هذه الخطة إلى تحقيق مجموعة من المخرجات الاستراتيجية التي تضمن: استدامة الجامعة كمؤسسة تعليمية متميزة، رفع جودة البرامج ومخرجاتها، حصول الجامعة وبرامجها على الاعتمادات اللازمة، زيادة رصيد البحث العلمي، وتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع والتنمية المحلية. وتستند دوافع الإعداد إلى:

- الالتزام بالمتطلبات الوطنية لمركز ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي والبرامجي.
- الحاجة إلى استيعاب التحديات الداخلية والخارجية (تمويل، موارد بشرية، بيئة تشغيلية).
- رغبة الجامعة في رسم خارطة طريق تنفيذية قابلة للقياس (KPI-driven) خلال الفترة 2025-2030.
- التطلع إلى توسيع الشراكات المحلية والإقليمية والدولية لصالح الطلبة والبحث العلمي.

1.3 نطاق الخطة وفترتها الزمنية

- الفترة الزمنية: خمس سنوات.(2025 – 2030)
- نطاق التغطية: جميع وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية، وبالأخص: برامج الصيدلة، الاقتصاد، القانون، التقنية الطبية، الهندسة ، بالإضافة إلى عمادات: القبول والتسجيل، ضمان الجودة، البحث العلمي، الشؤون المالية، شؤون الطلاب، وتقنية المعلومات.
- الأطر المشمولة: التعليم والتعلم، البحث العلمي، الجودة والاعتماد، خدمة المجتمع، الحوكمة والإدارة، الموارد البشرية والبنية التحتية، التحول الرقمي، والشراكات والتمويل.

1.4 الأهداف العامة للخطة (موجهة ومقاسة)

1. الاعتماد: الحصول على الاعتماد المؤسسي الرسمي واعتمادات برامجية كاملة للبرامج الأساسية (الصيدلة، الاقتصاد، القانون، التقنية الطبية ، الهندسة) بحلول نهاية 2030.
 2. تحسين جودة التعلم: رفع فعالية العملية التعليمية وتحسين تحصيل الطلبة ومعدلات التخرج ضمن الإطار الزمني المقرر.
 3. تعزيز البحث والابتكار: زيادة مخرجات البحث العلمي التطبيقية وتعزيز نشر المعارف وبراءات الاختراع والخدمات البحثية المجتمعية.
 4. خدمة المجتمع: توسيع أثر الجامعة في التنمية المحلية عبر برامج وخدمات استشارية وتدريبية دورية.
 5. الحوكمة والمالية: ترسيخ نظام حوكمة مؤسسي فعال يضمن الشفافية والاستدامة المالية.
 6. الموارد البشرية: تطوير قدرات الكادر الأكاديمي والإداري عبر برامج تدريبية وسياسات تحفيزية مجددة.
 7. التحول الرقمي: رقمنة العمليات الأكاديمية والإدارية وتطبيق نظم إدارة تعليمية وإدارية متكاملة.
- تُفصّل أهداف كل محور إلى مؤشرات أداء كمية ونوعية في الفصول اللاحقة، مع جداول زمنية تشغيلية سنوية.(2025-2030)

1.5 المرجعيات التشريعية والمنهجية المعتمدة

استند إعداد الخطة إلى المراجع والضوابط التالية:

- قرار التأسيس رقم (55) لسنة 2022م؛
- معايير وسياسات مركز ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي والبرامجي بليبيا؛
- الإرشادات الوطنية للاستراتيجية العامة للتعليم العالي؛
- أفضل الممارسات الدولية في التخطيط الاستراتيجي للجامعات (نماذج مقارنة للجامعات الأهلية الإقليمية والدولية)؛
- الوثائق والسياسات الداخلية للجامعة (دليل الإجراءات، بيانات القبول، سجلات الأداء، تقارير الجودة الأولية).

1.6 منهجية إعداد الخطة (خطوات تفصيلية)

اتبعت اللجنة المنبثقة منهجية تشاورية متعددة المراحل لضمان شمولية وواقعية الخطة، ويمكن تلخيص خطوات المنهجية كالتالي:

1. التأسيس المؤسسي للعملية:

- تشكيل اللجنة العليا للإعداد برئاسة رئيس الجامعة أو نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، وعضوية عمداء البرامج، مدير ضمان الجودة، عميد البحث العلمي، مدير التخطيط، مدير المالية، ومسجل الجامعة.
- تشكيل وحدات عمل/لجان محورية لكل محور استراتيجي (التعليم والتعلم، البحث، الجودة، الموارد البشرية، التحول الرقمي، الشراكات والخدمات المجتمعية).

2. مراجعة وثائقية وتدقيق داخلي:

- جمع ومراجعة الوثائق الداخلية (الخطة المؤسسية الأولية، لوائح البرامج، سجلات التسجيل، تقارير الأداء، قوائم المنشورات، سجلات المختبرات).
- مراجعة خطط جامعات مرجعية وممارسات دولية للمقارنة (benchmarking).

3. جمع البيانات وتحليل البيئة:

- إجراء تحليل بيئي خارجي (عناصر اقتصادية، اجتماعية، تشريعات، سوق العمل، تكنولوجيا).
- تنفيذ استطلاعات رأي وجمع تغذيات راجعة من أصحاب المصلحة: الطلبة، الهيئة الأكاديمية، الخريجون، أرباب العمل، ممثلو المجتمع المحلي.

4. تحليل SWOT ومصفوفة القضايا الاستراتيجية:

- استخراج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وترتيب القضايا الاستراتيجية حسب الأولوية وتأثيرها ودرجة قابليتها للتدخل.

5. صياغة الرؤية والرسالة والأهداف والمحاور:

- جلسات عمل ومراجعات لصياغة الرؤية والرسالة والقيم وصياغة الأهداف العامة والاستراتيجية التفصيلية.

6. إعداد الخطة التشغيلية:

- تفصيل المشاريع والبرامج على مستوى سنوي (2025-2030)، مع مؤشرات أداء، مسؤوليات، موارد متوقعة، ومخططات زمنية.

7. التشاور والمصادقة:

- عرض المسودة الأولية في ورشة تشاورية واسعة بحضور أصحاب المصلحة.
- إدماج الملاحظات وإعداد المسودة النهائية للعرض على مجلس الجامعة لاعتمادها رسمياً.

8. النشر والتنفيذ:

- نشر الخطة على الموقع الرسمي وإعلانها داخلياً، وتفعيل آليات المتابعة والرقابة.

1.7 هيكل إدارة التنفيذ والمسؤوليات

1. اللجنة العليا للإشراف على الخطة الاستراتيجية (Board/Steering Committee)

- **التركيب المقترح:** رئيس الجامعة (رئيسًا)، نائب الرئيس، عمداء البرامج الخمسة، مدير ضمان الجودة، عميد البحث العلمي، مدير التخطيط، مدير الشؤون المالية، مدير تقنية المعلومات، مندوب عن شؤون الطلبة.
- **المسؤوليات:** اعتماد السياسات العامة، مراجعة التقدم الدوري (ربع سنوي)، تخصيص الموارد الاستراتيجية، حل المعوقات بعرضها على مجلس الجامعة.

2. مكتب التخطيط والتنفيذ والمتابعة (Strategic Planning & Implementation Office)

- **المهام:** تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية سنوية، إدارة المشاريع الكبرى، تنسيق وحدات العمل، إعداد لوحات مؤشرات الأداء (Dashboards)، إعداد تقارير دورية.

3. لجان تنفيذية/وحدات محورية لكل محور استراتيجي

- قادة فرق (Team Leads) من عمداء أو مديري وحدات؛ مهمتهم إعداد وتنفيذ المشاريع التفصيلية والميزانيات والتقارير.

4. لجنة مراجعة وضبط الجودة (Quality Assurance Review Group)

- دور رقابي متخصص يتأكد من اتساق التنفيذ مع معايير الجودة والاعتماد.

1.8 آلية المصادقة والتبني والنشر

- تُرفع الخطة النهائية إلى مجلس الجامعة لاعتمادها رسمياً.
- بعد المصادقة تتم نشر الخطة كاملة على الموقع الرسمي (<http://ru.edu.ly>) وتوزيع نسخة إلكترونية داخلية لكل وحدة أكاديمية وإدارية.
- تتضمن سياسة النشر نسخة مختصرة للمجتمع المحلي تُبرز محاور خدمة المجتمع وإسهامات الجامعة.

1.9 آليات المتابعة والمراجعة الدورية

1. التقارير الربعية: يقدم مكتب التخطيط تقارير أولية للجنة العليا عن حالة التنفيذ. (Per Quarter)
2. التقارير السنوية: تقرير شامل بنهاية كل سنة مالية/أكاديمية يقيّم الأداء عبر مؤشرات محددة (KPIs).
3. مراجعة منتصف المدة: في منتصف الخطة (نهاية 2027) تُجرى مراجعة استراتيجية عميقة لتعديل الأولويات إن لزم.
4. التقييم الختامي: تقرير نهائي في 2030 يقيس تحقيق الأهداف ويقدم توصيات للمرحلة التالية.
5. آليات تغذية راجعة: آليات استقبال الملاحظات من الطلبة والموظفين وأصحاب المصلحة ودمجها في خطط التحسين السنوية.

1.10 مخرجات الفصل الأول (مخرجات متوقعة عند إتمام المرحلة التحضيرية)

- نسخة مصدقة من الخطة الاستراتيجية (2025-2030) مع موافقة مجلس الجامعة.
- لائحة تنفيذية للآليات الإدارية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطة.
- تشكيل هيئات التنفيذ (لجنة عليا، مكتب تخطيط، وحدات تنفيذ محورية).
- جدول زمني تفصيلي لإعداد الفصول التالية (التحليل البيئي، محاور العمل، الخطط التشغيلية).

خاتمة الفصل الأول

يضع هذا الفصل الأساس المنهجي والمؤسسي للخطة الاستراتيجية، ويحدد الأهداف العامة وإطار العمل والتنفيذ الذي ستبنى عليه الفصول اللاحقة.

الفصل الثاني — التحليل البيئي الاستراتيجي (SWOT)

تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة

2.1 مقدمة عامة

يُعدّ التحليل البيئي أحد الركائز الجوهرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، إذ يتيح تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في أداء الجامعة وقدرتها على تحقيق أهدافها. يستند هذا التحليل إلى منهجية SWOT (نقاط القوة - نقاط الضعف - الفرص - التهديدات)، بهدف بناء رؤية دقيقة عن الوضع الراهن وتحديد القضايا الاستراتيجية ذات الأولوية.

تمّ جمع البيانات من خلال:

- مراجعة الوثائق والسجلات الرسمية للجامعة.
- استبيانات لآراء أعضاء هيئة التدريس والطلبة.
- مقابلات مع القيادات الأكاديمية والإدارية.
- تحليل سياق التعليم العالي الليبي.

2.2 البيئة الداخلية للجامعة

أولاً: نقاط القوة (Strengths)

1. الأساس القانوني المستقر: تأسيس الجامعة بموجب القرار (2022/55) يمنحها شرعية واضحة وهيكلًا إداريًا معتمدًا من وزارة التعليم العالي.
2. برامج أكاديمية متنوعة: وجود خمس كليات رئيسية (الصيدلة - الاقتصاد - القانون - التقنية الطبية - الهندسة) يُتيح تنوعًا علميًا ومجالات متعددة للبحث والتطوير.
3. كوادرات أكاديمية مؤهلة: اعتماد الجامعة على أعضاء هيئة تدريس من ذوي الدرجات العلمية العليا (ماجستير ودكتوراه)، مع نسبة جيدة من ذوي الخبرة العملية في مجالات تخصصهم.
4. التزام إداري بمعايير الجودة: تأسيس مكتب ضمان جودة منذ البدايات يُعد خطوة استراتيجية نحو الاعتماد المؤسسي والبرامجي.

5. **موقع جغرافي متميز:** تموضع الجامعة في مدينة درنة يجعلها مركز جذب أكاديمي للمنطقة الشرقية، خصوصًا للطلبة من المدن المجاورة.
 6. **المرونة التنظيمية:** كون الجامعة مؤسسة أهلية يمنحها حرية أكبر في تطوير البرامج والتكيف مع احتياجات سوق العمل.
 7. **رؤية قيادية طموحة:** قيادة الجامعة تبنت توجهًا استراتيجيًا واضحًا نحو التحول الرقمي والتطوير المؤسسي، ما يعزز فرص النجاح المستقبلي.
 8. **انفتاح على الشراكات:** وجود توجه فعلي نحو التعاون مع مؤسسات طبية واقتصادية وقانونية وهندسية محلية.
-

ثانيًا: نقاط الضعف (Weaknesses)

1. **محدودية التمويل الذاتي:** اعتماد الجامعة بشكل رئيسي على رسوم الطلبة يجعلها عرضة للتقلبات الاقتصادية ومعدلات التسجيل السنوية.
 2. **ضعف البحث العلمي التطبيقي:** غياب مراكز بحثية متخصصة أو تمويل بحثي كافٍ يقلل من حجم الإنتاج العلمي.
 3. **البنية التحتية التقنية:** بعض المرافق والمختبرات تحتاج إلى تطوير لتتوافق مع متطلبات الاعتماد الأكاديمي الدولي.
 4. **قلة الشراكات الدولية:** ما زالت العلاقات مع الجامعات الأجنبية والمؤسسات البحثية محدودة في نطاقها.
 5. **تفاوت مستويات الأداء الإداري:** الحاجة إلى تدريب إداري مستمر وتوحيد نظم العمل والسياسات.
 6. **نقص برامج الدراسات العليا:** اقتصر الجامعة حاليًا على برامج البكالوريوس يحد من قدرتها البحثية والتنافسية.
 7. **ضعف قاعدة بيانات الطلبة:** أنظمة التسجيل والإرشاد بحاجة إلى تكامل رقمي أكثر فاعلية.
-

2.3 البيئة الخارجية للجامعة

أولاً: الفرص (Opportunities)

1. الطلب المتزايد على التعليم الجامعي الأهلي: النمو السكاني ورغبة الأسر في الحصول على تعليم نوعي يفتح آفاق توسع كبيرة للجامعة.
2. التوجه الوطني نحو الاعتماد والجودة: يشكّل التزام وزارة التعليم العالي بمعايير الجودة فرصة للجامعة لتكون ضمن أوائل المؤسسات المعتمدة.
3. التحول الرقمي في التعليم: الاعتماد المتزايد على التعليم الإلكتروني والتقنيات الذكية يتيح للجامعة التميز في تقديم خدمات تعليمية رقمية.
4. إمكانات التعاون الإقليمي: إمكانية عقد شراكات مع جامعات عربية في مجالات التدريب، البحوث، وتبادل أعضاء هيئة التدريس.
5. دعم المجتمع المحلي: ثقة المجتمع بدرنة ومحيطها في التعليم الأهلي تخلق بيئة داعمة للجامعة ومشروعاتها.
6. تطور التشريعات المنظمة للتعليم العالي الخاص: التوجه نحو تعزيز استقلالية الجامعات الأهلية يسمح للجامعة باتخاذ قرارات أسرع وأكثر مرونة.

ثانياً: التهديدات (Threats)

1. المنافسة المتزايدة: ارتفاع عدد الجامعات الخاصة في ليبيا يزيد من شدة المنافسة على الطلبة والكفاءات الأكاديمية.
2. التحديات الاقتصادية: الوضع الاقتصادي العام قد يؤثر على قدرة الأسر على سداد الرسوم الدراسية مما ينعكس على الاستقرار المالي.
3. عدم استقرار السياسات الحكومية: تغيّر التشريعات أو الإجراءات الخاصة بالتعليم الأهلي قد يسبب صعوبات إدارية.
4. الهجرة الأكاديمية: احتمال مغادرة بعض الكفاءات الأكاديمية نحو مؤسسات أكثر استقراراً.
5. التطور السريع في التكنولوجيا: الحاجة الدائمة لتحديث البنية الرقمية تتطلب موارد مالية وتقنية مستمرة.

2.4 تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholder Analysis)

الفئة	الدور	التوقعات من الجامعة	مستوى التأثير
الطلبة	المستفيدون الأساسيون	جودة تعليم، بيئة تعليمية محفزة، فرص عمل	مرتفع
أعضاء هيئة التدريس	منفذو العملية الأكاديمية	دعم بحثي، تطوير مهني، استقرار وظيفي	مرتفع
الإدارة الجامعية	القيادة التنظيمية	تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف	مرتفع
وزارة التعليم العالي	الجهة التنظيمية	الالتزام بالمعايير الوطنية للاعتماد	مرتفع
المجتمع المحلي	المستفيد المجتمعي	خدمات تدريبية واستشارية وتنموية	متوسط
أرباب العمل	شركاء في التوظيف	مخرجات تعليمية مؤهلة ومهارات تطبيقية	مرتفع
الخريجون	سفراء الجامعة	دعم سمعة الجامعة والمشاركة في مبادراتها	متوسط

2.5 القضايا الاستراتيجية الكبرى للجامعة

من خلال تحليل SWOT وتحليل أصحاب المصلحة، تبرز القضايا التالية كأولويات استراتيجية رئيسية:

1. تطوير جودة التعليم والتعلم وضمان توافق البرامج مع سوق العمل.
2. إنشاء نظام بحث علمي تطبيقي مستدام.
3. تحقيق الاعتماد المؤسسي والبرامجي.
4. تعزيز الكفاءة الإدارية والحوكمة المؤسسية.
5. تطوير الموارد البشرية والبنية التحتية.
6. رقمنة الخدمات الأكاديمية والإدارية.
7. توسيع الشراكات المحلية والإقليمية.
8. ترسيخ دور الجامعة في خدمة المجتمع والتنمية المستدامة.

2.6 مصفوفة SWOT الموحدة

المجال	العوامل الإيجابية	العوامل السلبية
الداخلية	نقاط القوة: كادر مؤهل، قيادة طموحة، برامج متنوعة، التزام بالجودة	نقاط الضعف: ضعف التمويل، نقص البحوث، قلة الشراكات، محدودية التكنولوجيا
الخارجية	الفرص: نمو الطلب، التحول الرقمي، دعم المجتمع، التشريعات المشجعة	التهديدات: المنافسة، عدم الاستقرار، الهجرة الأكاديمية، تحديات التمويل

2.7 الخلاصة

يُظهر التحليل البيئي أن جامعة الريادة الأهلية تمتلك قاعدة مؤسسية صلبة تؤهلها للانطلاق نحو تحقيق التميز والاعتماد خلال السنوات الخمس القادمة. غير أن استدامة التطور تتطلب تحقيق توازن بين استغلال الفرص ومعالجة نقاط الضعف، وذلك عبر تنفيذ برامج استراتيجية واضحة في مجالات التعليم، البحث، الجودة، الحوكمة، والرقمنة.

الفصل الثالث – التعليم والتعلم

3.1 المقدمة

يُعَدّ التعليم والتعلم الركيزة الجوهرية في رسالة جامعة الريادة الأهلية – درنة، إذ تسعى الجامعة إلى إعداد كوادر علمية ومهنية قادرة على الإسهام في التنمية الوطنية والمنافسة الإقليمية. وتعتمد الجامعة في سياستها التعليمية على مبادئ الجودة الشاملة، والتعلم النشط، والابتكار الأكاديمي، والمواءمة بين المخرجات واحتياجات سوق العمل.

يهدف هذا الفصل إلى وضع الإطار الاستراتيجي لمحور التعليم والتعلم، محدّدًا الأهداف والسياسات والبرامج التنفيذية التي تضمن تحقيق التميز الأكاديمي في جميع البرامج (الصيدلة، الاقتصاد، القانون، التقنية الطبية، الهندسة).

3.2 الأهداف الاستراتيجية لمحور التعليم والتعلم

1. تطوير المناهج والمقررات الدراسية وفق معايير الاعتماد البرامجي ومعايير NQF (الإطار الوطني للمؤهلات) .
2. تحسين كفاءة العملية التعليمية من خلال تبني استراتيجيات التعلم النشط والتعليم المدمج.
3. رفع مستوى أعضاء هيئة التدريس عبر برامج تدريبية مستمرة في أساليب التدريس الحديثة.
4. تحسين تجربة الطالب التعليمية من خلال خدمات الإرشاد الأكاديمي والدعم النفسي والاجتماعي.
5. تعزيز نظام تقويم الطلبة لضمان عدالة التقييم وجودة المخرجات.
6. ربط التعليم بسوق العمل عبر التدريب العملي والبرامج التعاونية مع المؤسسات المهنية.
7. تعزيز بيئة التعليم الإلكتروني والرقمي لضمان مرونة التعليم واستدامته.

3.3 السياسات والإجراءات الأساسية

1. سياسة تطوير البرامج الأكاديمية:

- تحديث الخطط الدراسية كل ثلاث سنوات على الأقل.

- مراجعة مخرجات التعلم (ILOs) بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل.
- اعتماد توصيف المقررات الموحد وفق دليل الاعتماد الليبي.

2. سياسة التعليم والتقييم:

- اعتماد نظام تقويم متكامل (اختبارات، مهام، بحوث، تقييم عملي).
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على أدوات القياس الحديثة.
- تطبيق مبادئ الشفافية في عرض النتائج والتغذية الراجعة.

3. سياسة الدعم الأكاديمي للطلبة:

- إنشاء مركز الإرشاد الأكاديمي والدعم الطلابي.
- تقديم ورش مهارية في مهارات الدراسة، التفكير النقدي، والبحث العلمي.
- متابعة الطلبة ذوي الأداء الضعيف ووضع خطط تحسين فردية.

4. سياسة ضمان جودة التعليم:

- ربط كل مقرر بتقويم دوري لجودة المخرجات.
- إشراك الطلبة في استبيانات جودة التعليم نهاية كل فصل دراسي.
- تضمين مخرجات التعلم ضمن مؤشرات الأداء (KPI) السنوية للبرامج.

5. سياسة التحول الرقمي في التعليم:

- تفعيل التعليم الإلكتروني في جميع البرامج باستخدام نظم إدارة التعلم (LMS).
- رقمنة المحاضرات والمقررات والاختبارات.
- تطوير معامل ذكية في كليتي الصيدلة والتقنية الطبية والهندسة.

3.4 آليات التنفيذ

1. تشكيل لجنة التعليم والتعلم تضم عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومدير الجودة.
2. اعتماد خطة تطوير المناهج من مجلس الجامعة ومكتب ضمان الجودة.
3. تنفيذ ورش تدريبية سنوية لأعضاء هيئة التدريس حول التعليم المدمج والتقييم التكويني.

4. تطوير البنية التحتية التعليمية (قاعات، معامل، مكتبات، موارد إلكترونية) .

5. مراجعة استبيانات الطلبة وتحليلها لاتخاذ قرارات تحسين.

6. تقديم تقارير فصلية لمكتب التخطيط الاستراتيجي حول مؤشرات التعليم والتعلم.

3.5 مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)

المؤشر	خط الأساس 2024	المستهدف 2030	جهة القياس
نسبة البرامج الأكاديمية المحدثة	30%	100%	مكتب ضمان الجودة
نسبة أعضاء هيئة التدريس المدربين على التعليم الإلكتروني	25%	90%	مركز التدريب
معدل رضا الطلبة عن جودة التعليم	70%	≥90%	وحدة قياس الأداء
عدد المقررات التي طُبّق فيها التعلم المدمج	10	≥40	البرامج
نسبة الخريجين العاملين في تخصصاتهم بعد عام من التخرج	45%	≥80%	مكتب متابعة الخريجين

3.6 الخطة التشغيلية السنوية لمحور التعليم والتعلم (2025-2030)

السنة	الهدف السنوي	الأنشطة التنفيذية	الجهات المسؤولة	المخرجات / التطوير السنوي
2025	تحديث المناهج الدراسية بنسبة 50%	مراجعة المقررات - إعداد توصيفات جديدة - اعتماد دليل توصيف المقررات	البرامج + مكتب الجودة	برامج دراسية حديثة متوافقة مع المعايير الوطنية
2026	تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس	تنظيم 8 ورش تدريبية في استراتيجيات التدريس	مركز التدريب الأكاديمي	أعضاء هيئة تدريس مؤهلين في التعليم المدمج

السنة	الهدف السنوي	الأنشطة التنفيذية	الجهات المسؤولة	المخرجات / التطوير السنوي
2027	تعزيز الإرشاد الأكاديمي	إنشاء مركز الإرشاد الأكاديمي – تدريب المرشدين	عمادة شؤون الطلبة	منظومة إرشاد فعالة تدعم الطالب
2028	رقمنة العملية التعليمية	إدخال نظام LMS وتطبيق التعليم الإلكتروني في جميع الكليات	وحدة التحول الرقمي	80% من المقررات تقدم إلكترونياً
2029	ربط التعليم بسوق العمل	تفعيل التدريب الميداني والبرامج التعاونية	الكليات + مكاتب العلاقات العامة	تحسن فرص توظيف الخريجين
2030	تحقيق التميز الأكاديمي والاعتماد البرامجي	التقييم الخارجي النهائي للبرامج	مركز الجودة + الوزارة	حصول البرامج على الاعتماد الكامل

3.7 برامج ومشروعات داعمة

1. مشروع تطوير المناهج الحديثة: (Curriculum Renewal Project)

- تحديث جميع المقررات باستخدام معايير الجودة الأكاديمية.

2. مشروع إعداد دليل التعليم المدمج:

- تطوير دليل موحد لتطبيق التعليم الإلكتروني.

3. مشروع قياس مخرجات التعلم: (LOM)

- تطبيق نظام سنوي لقياس مستوى تحقق مخرجات التعلم في كل برنامج.

4. برنامج التميز الأكاديمي للطلبة:

- منح وجوائز للطلبة المتميزين أكاديمياً وسلوكياً.

5. مشروع ربط الخريجين بسوق العمل:

- إنشاء وحدة متابعة الخريجين وتنظيم ملتقيات سنوية للتوظيف.

3.8 المخاطر المحتملة وسبل التخفيف

التحدي	التأثير	الإجراءات التصحيحية
نقص التمويل لتطوير المناهج	تأخير التنفيذ	البحث عن تمويل مشترك وشراكات مع القطاع الخاص
مقاومة بعض أعضاء هيئة التدريس للتغيير	بطء تطبيق الأساليب الحديثة	تدريب تحفيزي ومكافآت للأداء المتميز
ضعف البنية التحتية التقنية	تأخر التحول الرقمي	خطة تدريجية لتحديث الأجهزة والشبكات
تدني رضا الطلبة في بعض الكليات	انخفاض الأداء الأكاديمي	تفعيل استبيانات وتحليل الملاحظات سنوياً

3.9 الخلاصة

إن تطوير التعليم والتعلم يمثل الركيزة الأولى لتحقيق الاعتماد الأكاديمي والتميز في جامعة الريادة الأهلية - درنة. وقد حُددت في هذا الفصل مسارات واضحة لتطوير المناهج، تأهيل الكادر الأكاديمي، دعم الطالب، والانتقال نحو التعليم المدمج والرقمي. وسيتم تتبع مؤشرات الأداء بشكل سنوي للتأكد من التقدم المستمر نحو تحقيق الهدف الرئيس وهو التميز الأكاديمي والاعتماد البرامجي الكامل بحلول عام 2030.

الفصل الرابع – البحث العلمي والابتكار

4.1 المقدمة

يُعتبر البحث العلمي أحد الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها جامعة الريادة الأهلية – درنة، إذ يُعد الوسيلة الرئيسة لبناء المعرفة، ودعم اتخاذ القرار، وخدمة المجتمع المحلي والوطني. وانطلاقاً من رسالتها الأكاديمية، تسعى الجامعة إلى تطوير منظومة بحثية متكاملة تُسهم في إنتاج معرفة تطبيقية تسند الاقتصاد الوطني، وتواكب التطور العلمي العالمي، مع التركيز على الابتكار وريادة الأعمال المعرفية.

يهدف هذا المحور إلى تعزيز البنية التحتية للبحث العلمي، ورفع جودة الإنتاج العلمي، وتوسيع نطاق التعاون البحثي داخلياً وخارجياً.

4.2 الأهداف الاستراتيجية لمحور البحث العلمي والابتكار

1. إنشاء نظام مؤسسي فاعل لإدارة البحث العلمي والابتكار.
2. تأسيس مركز بحث علمي متعدد التخصصات لخدمة الكليات الأربع ومجالاتها التطبيقية.
3. تحفيز أعضاء هيئة التدريس والطلبة على المشاركة في النشر العلمي والتحكيم والمؤتمرات.
4. تشجيع البحث التطبيقي المرتبط بحاجات المجتمع الليبي وقطاعات الإنتاج والخدمات.
5. توسيع الشراكات البحثية المحلية والدولية.
6. نشر ثقافة الابتكار وريادة الأعمال المعرفية بين الطلبة.
7. العمل على إصدار مجلة علمية محكمة باسم الجامعة.

4.3 السياسات المؤسسية للبحث العلمي

1. سياسة النشر العلمي:

- تشجيع النشر في مجلات محكمة ومصنّفة. (Scopus / DOAJ / Clarivate).
- تحفيز الباحثين بمنح مكافآت للنشر العلمي النوعي.
- اعتماد دليل النشر والملكية الفكرية وفق لائحة الجامعة.

2. سياسة تمويل الأبحاث:

- تخصيص نسبة من الميزانية السنوية (لا تقل عن 3%) لدعم البحث العلمي.
- تشجيع التمويل المشترك مع القطاع الخاص والمؤسسات الطبية والقانونية والاقتصادية.
- دعم مشاريع التخرج المتميزة وتمويلها جزئيًا كمشاريع بحث تطبيقية.

3. سياسة التعاون البحثي:

- توقيع مذكرات تفاهم مع الجامعات الليبية والعربية والدولية.
- المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية محليًا ودوليًا.
- تنظيم "أسبوع البحث والابتكار" سنويًا بالجامعة.

4. سياسة الأخلاقيات والملكية الفكرية:

- إنشاء لجنة أخلاقيات البحث العلمي لمراجعة المشاريع المقترحة.
- حفظ حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع عبر توثيق رسمي.

4.4 البرامج التنفيذية والمبادرات البحثية

أ. إنشاء مركز الريادة للبحوث التطبيقية والابتكار: (RUC-RI)

- يضم وحدات متخصصة في:
 - العلوم الطبية والصيدلانية.
 - العلوم الاقتصادية والإدارية.
 - القانون والحوكمة.
 - التقنيات الطبية والبيئية.
 - العلوم الهندسية بجميع فروعها
- يوفر دعمًا إداريًا وفنيًا للباحثين، وقاعدة بيانات بحثية موحدة.

ب. برنامج دعم النشر العلمي الدولي:

- تحفيز أعضاء هيئة التدريس عبر تغطية رسوم النشر في المجلات المعتمدة.
- تنظيم ورش حول مهارات النشر العلمي، الاقتباس، وأدوات البحث الإلكتروني.

ج. مشروع البحوث الطلابية: (Student Research Projects)

- إشراك طلبة السنة النهائية في مشاريع بحث تطبيقية تحت إشراف أكاديمي.
- تخصيص جوائز سنوية لأفضل مشاريع طلابية بحثية.

د. مجلة جامعة الريادة الأهلية للعلوم التطبيقية والإنسانية:

- مجلة علمية نصف سنوية، تُنشر بنظام المراجعة المزدوجة. (Peer Review)
- تقبل الأبحاث من مختلف الكليات وفق معايير أكاديمية معتمدة.

4.5 مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)

المؤشر	خط الأساس 2024	المستهدف 2030	الجهة المسؤولة
عدد الأبحاث المنشورة في مجلات محكمة	10	≥60 بحثًا سنويًا	مركز البحث العلمي
عدد الورش والندوات البحثية المنفذة سنويًا	2	≥10 ورش	عمادة البحث العلمي
نسبة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في النشر	20%	≥80%	الكليات
عدد المشاريع الطلابية البحثية	5	≥25 مشروعًا	الأقسام العلمية
عدد اتفاقيات التعاون البحثي	1	≥8 اتفاقيات	مكتب التعاون الدولي
عدد براءات الاختراع المسجلة	0	≥3	مركز الابتكار

4.6 الخطة التشغيلية السنوية لمحور البحث العلمي والابتكار (2025-2030)

السنة	الهدف السنوي	الأنشطة التنفيذية	الجهات المسؤولة	التطوير السنوي المتوقع
2025	تأسيس عمادة البحث العلمي وتفعيل السياسات	تشكيل اللجان، إعداد دليل البحث العلمي، اعتماد اللائحة	رئاسة الجامعة + مكتب الجودة	جاهزية مؤسسية للبحث العلمي
2026	إنشاء مركز الريادة للبحوث التطبيقية	تجهيز المكاتب والمختبرات، تعيين كوادر بحثية	عمادة البحث العلمي	مركز فعال يقدم خدمات بحثية

السنة	الهدف السنوي	الأنشطة التنفيذية	الجهات المسؤولة	التطوير السنوي المتوقع
2027	إطلاق مجلة جامعة الريادة العلمية	إعداد هيئة التحرير، قبول الأبحاث، نشر العدد الأول	مركز البحث العلمي	مجلة معتمدة محلياً
2028	التوسع في البحوث الطلابية والتطبيقية	دعم 10 مشاريع بحثية مشتركة مع المجتمع المحلي	الكليات	زيادة الارتباط بين التعليم والبحث
2029	تعزيز التعاون الدولي	توقيع اتفاقيات بحثية مع جامعات عربية وأوروبية	مكتب التعاون الدولي	مشاريع بحثية مشتركة دولية
2030	التميز والابتكار	تسجيل براءات اختراع، تقييم شامل للأداء البحثي	عمادة البحث العلمي	اعتماد مركز الريادة كمؤسسة بحثية وطنية

4.7 الربط بين البحث العلمي والبرامج الأكاديمية

البرنامج	مجال البحث الرئيس	المبادرات البحثية المقترحة
برنامج الصيدلة	الأدوية والعقاقير الطبيعية – الصيدلة السريرية	بحوث حول النباتات الطبية الليبية، الدراسات الدوائية التطبيقية
برنامج الاقتصاد	التحليل الاقتصادي – ريادة الأعمال – الاقتصاد الرقمي	دراسات سوق العمل، التحول الرقمي المالي
برنامج القانون	التشريعات الليبية – العدالة الانتقالية – الحوكمة	دراسات مقارنة في التشريع الليبي والدولي
برنامج التقنية الطبية	التحليل الطبية – الأجهزة التشخيصية	بحوث تطبيقية بالتعاون مع المستشفيات والمختبرات المحلية
برنامج الهندسة	ميكانيكا التربة والمواد. الهندسة الكهربائية والإلكترونية. الحاسوب والتصميم الهندسي. القياسات والخرائط الهندسية.	بحوث تطبيقية في مجالات البناء والطاقة والذكاء الاصطناعي والهندسة البيئية

4.8 آليات التحفيز والتقدير

1. جائزة جامعة الريادة للبحث العلمي المتميز تمنح سنويًا لأفضل بحث منشور.
2. تحفيز مادي ومعنوي لأعضاء هيئة التدريس والطلبة المبدعين في مجال البحث.
3. منح دعم صغيرة (Seed Grants) لتشجيع المشاريع البحثية الناشئة.
4. توفير اشتراكات إلكترونية في قواعد بيانات علمية عالمية (ScienceDirect, IEEE, PubMed).

4.9 التحديات والضمانات

التحدي	التأثير	إجراءات المعالجة
ضعف التمويل البحثي	يحد من الإنتاج العلمي	تنويع مصادر التمويل عبر الشراكات والمشروعات التطبيقية
نقص الوقت البحثي لأعضاء هيئة التدريس	ضعف المشاركة البحثية	تخصيص عبء تدريسي مرن وتفرغ بحثي جزئي
محدودية التجهيزات المخبرية	تأخير البحوث التطبيقية	عقد شراكات مع مؤسسات صحية وطبية
ضعف الثقافة البحثية لدى الطلبة	قلة المشاركات الطلابية	إدخال مادة "منهجية البحث العلمي" في جميع البرامج

4.10 الخلاصة

يمثل محور البحث العلمي والابتكار العمود الفقري للتميز الأكاديمي بجامعة الريادة الأهلية – درنة، ويُترجم التزام الجامعة بالتحول من مؤسسة تعليمية ناقلة للمعرفة إلى مؤسسة منتجة للمعرفة ومساهمة في التنمية المجتمعية والاقتصادية. ومن خلال المشاريع والمبادرات المذكورة، تسعى الجامعة إلى ترسيخ ثقافة البحث، وتحقيق اعتماد بحثي وطني، والتموضع ضمن الجامعات المنتجة للمعرفة بحلول عام 2030.

الفصل الخامس — الجودة والاعتماد الأكاديمي

5.1 المقدمة

تؤمن جامعة الريادة الأهلية – درنة بأن ضمان الجودة هو جوهر التميز المؤسسي، وأن تحقيق الاعتماد الأكاديمي ليس مجرد هدف إداري، بل هو عملية تطوير مستمرة تسعى من خلالها الجامعة إلى تعزيز كفاءة أنظمتها الأكاديمية والإدارية، ورفع مستوى الرضا لدى الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وأصحاب المصلحة.

ويأتي هذا الفصل لبيان الإطار العام لنظام الجودة الداخلي في الجامعة، وبرامج التحسين والتقويم، وخطة الاعتماد المؤسسي والبرامجي الممتدة حتى عام 2030، بما يتماشى مع معايير مركز ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي والبرامجي بليبيا.

5.2 الأهداف الاستراتيجية لمحور الجودة والاعتماد

1. بناء نظام مؤسسي متكامل لإدارة الجودة الأكاديمية والإدارية.
2. تجديد الحصول على الاعتماد المؤسسي الكامل للجامعة بحلول عام 2026.
3. الحصول على الاعتماد البرامجي لجميع الكليات بحلول عام 2030.
4. ترسيخ ثقافة الجودة والتحسين المستمر في جميع وحدات الجامعة.
5. تطوير القدرات البشرية في مجال التقييم الذاتي وضمان الجودة.
6. تحقيق التوافق التام مع معايير الاعتماد الوطني والدولي.

5.3 السياسات المؤسسية للجودة

1. سياسة ضمان الجودة الشاملة:

- إنشاء مكتب ضمان الجودة والتقويم المؤسسي كجهة إشرافية مستقلة ترتبط مباشرة برئيس الجامعة.
- تبني نموذج التحسين المستمر (Plan – Do – Check – Act) في جميع العمليات الأكاديمية والإدارية.
- اعتماد معايير الجودة في جميع عمليات التوظيف، والتقييم، والبرامج الأكاديمية.

2. سياسة الاعتماد الأكاديمي:

- التزام الجامعة بمعايير الاعتماد المؤسسي الصادرة عن مركز ضمان الجودة الليبي.
- التدرج في الاعتماد بدءاً من الاعتماد المؤسسي، ثم الاعتماد البرامجي لكل برنامج على حدة.
- تشكيل لجان تقييم ذاتي في كل برنامج لإعداد الملفات اللازمة للاعتماد.

3. سياسة التدريب والتطوير في الجودة:

- إعداد برامج تدريبية دورية للعاملين وأعضاء هيئة التدريس في مفاهيم الجودة والتقييم الذاتي.
- تنفيذ ورش عمل داخلية حول إعداد الأدلة والسياسات واللوائح الأكاديمية.

4. سياسة تقييم الأداء والتحسين المستمر:

- تطبيق استبانات دورية لقياس رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- إجراء تقييم ذاتي سنوي لكل وحدة أكاديمية وإدارية.
- نشر تقارير سنوية للأداء المؤسسي على الموقع الرسمي للجامعة.

5.4 الهيكل التنظيمي للجودة

يتكوّن نظام الجودة والاعتماد بجامعة الريادة من المستويات التالية:

1. اللجنة العليا للجودة والاعتماد:

- يرأسها رئيس الجامعة وتضم عمداء الكليات ومديري الإدارات.
- مسؤولة عن رسم السياسات العليا للجودة ومتابعة خطة الاعتماد.

2. مكتب ضمان الجودة والتقييم المؤسسي:

- الجهة التنفيذية الرئيسة لإدارة الجودة.
- تُعد التقارير الدورية، وتنسق بين الكليات واللجان المختلفة.

3. لجان الجودة بالبرامج :

- تنفّذ عمليات التقييم الذاتي، وترفع تقارير نصف سنوية للمكتب المركزي.

4. وحدة تقييم الأداء المؤسسي:

- مسؤولة عن بناء قاعدة بيانات مؤشرات الأداء الأكاديمية والإدارية (KPI Dashboard).

5.5 خطة الاعتماد الأكاديمي (2025-2030)

المرحلة	السنة	الأنشطة الرئيسة	النتائج المستهدفة
المرحلة 1 - التحضير	2025	إنشاء مكتب الجودة - تدريب فرق العمل - إعداد الأدلة والسياسات	تأسيس البنية المؤسسية للجودة
المرحلة 2 - التقييم الذاتي المؤسسي	2026	جمع الأدلة - إعداد تقرير التقييم الذاتي - ورش المراجعة الداخلية	تقرير تقييم ذاتي معتمد
المرحلة 3 - التقديم للاعتماد المؤسسي	2026	استكمال النواقص - تقديم ملف الاعتماد إلى مركز ضمان الجودة - الزيارة الميدانية	الحصول على الاعتماد المؤسسي
المرحلة 4 - الاعتماد البرامجي التجريبي	2028	إعداد ملفات البرامج في كليات الصيدلة والقانون	التقييم الخارجي للبرامج
المرحلة 5 - الاعتماد البرامجي الكامل	2029-2030	استكمال الاعتماد لبقية البرامج (الاقتصاد، التقنية الطبية)	الاعتماد الكامل لجميع البرامج

5.6 معايير الجودة المعتمدة

اعتمدت الجامعة ثمانية معايير رئيسة وفق دليل مركز ضمان الجودة الليبي، وهي:

1. الرسالة والأهداف والتخطيط الاستراتيجي
2. الحوكمة والإدارة
3. التعليم والتعلم والبرامج الأكاديمية
4. الطلبة والدعم الأكاديمي
5. أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم المهنية
6. البحث العلمي وخدمة المجتمع
7. الموارد المالية والمادية والتقنية
8. ضمان الجودة والتحسين المستمر

5.7 مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) في محور الجودة

المؤشر	خط الأساس 2024	المستهدف 2030	الجهة المسؤولة
نسبة تنفيذ خطط الجودة السنوية	40%	100%	مكتب ضمان الجودة
عدد الورش التدريبية في الجودة	2	≥12	وحدة التدريب
نسبة البرامج التي أُجري لها تقييم ذاتي	25%	100%	لجان الكليات
نسبة رضا الطلبة عن جودة التعليم	70%	≥90%	وحدة التقويم
تجديد حصول الجامعة على الاعتماد المؤسسي	0	مكتمل بحلول 2026 ☒	اللجنة العليا للجودة
اعتماد البرامج الأكاديمية الخمسة	0	مكتمل بحلول 2030 ☒	مركز ضمان الجودة

5.8 الخطة التشغيلية السنوية لمحور الجودة والاعتماد (2025-2030)

السنة	الهدف السنوي	الأنشطة التنفيذية	الجهة المسؤولة	المخرجات المتوقعة
2025	إنشاء البنية المؤسسية للجودة	تشكيل اللجان - إعداد دليل الجودة - تدريب أولي	مكتب ضمان الجودة	نظام داخلي للجودة قيد التشغيل
2025	إجراء التقييم الذاتي المؤسسي	جمع الأدلة - تحليل البيانات - إعداد التقرير	لجان الكليات	تقرير التقييم الذاتي المعتمد
2026	الحصول على الاعتماد المؤسسي	زيارة المراجعين - تطبيق التوصيات - التقييم النهائي	اللجنة العليا للجودة	شهادة الاعتماد المؤسسي
2028	التقييم البرامجي التجريبي	إعداد ملفات البرامج في الصيدلة والقانون	الكليات + المكتب المركزي	اعتماد مبدئي للبرامج
2029	التحسين المستمر والتوسع في التدريب	تنفيذ 8 ورش جودة متقدمة - مراجعة داخلية ثانية	مكتب الجودة	رفع كفاءة الأداء المؤسسي
2030	الحصول على الاعتماد البرامجي الكامل	التقييم النهائي - زيارة الخبراء - إصدار الشهادات	مركز ضمان الجودة	الجامعة معتمدة بالكامل وطنياً

5.9 الأدلة والسياسات المساندة

لضمان اتساق العمل المؤسسي، تلتزم الجامعة بإعداد وتطبيق مجموعة من الأدلة واللوائح، تشمل:

- دليل ضمان الجودة الداخلي.
- دليل التوصيف الأكاديمي للبرامج والمقررات.
- دليل إجراءات الاعتماد الأكاديمي.
- دليل تقييم الأداء الأكاديمي والإداري.
- دليل التقييم الذاتي المؤسسي والبرامجي.
- لائحة التدريب وتنمية القدرات.
- نظام قياس مؤشرات الأداء. (KPI Dashboard)

5.10 برامج الدعم والتحفيز في الجودة

1. برنامج التميز في الجودة: مكافآت سنوية لأفضل برنامج أو قسم في تطبيق الجودة.
2. جائزة الابتكار في التعليم: تمنح لأعضاء هيئة التدريس الذين يقدمون مبادرات تطويرية متميزة.
3. برنامج "سفير الجودة" للطلبة: إشراك الطلبة في تقييم الخدمات وتحسين بيئة التعلم.
4. برنامج تطوير المراجعين الداخليين: تدريب مجموعة من العاملين ليكونوا مراجعين داخليين معتمدين.

5.11 التحديات المحتملة وسبل معالجتها

التحدي	التأثير	الإجراءات التصحيحية
مقاومة التغيير من بعض الإدارات	تباطؤ تطبيق الجودة	تنفيذ برامج توعوية وتدريب تحفيزي
نقص الكفاءات في مجال الجودة	ضعف التقويم الذاتي	استقطاب خبراء وطنيين وتدريب داخلي
محدودية التمويل للأنشطة التدريبية	تأخر التنفيذ	تخصيص ميزانية ثابتة للجودة سنوياً
ضعف ثقافة الجودة بين الطلبة	انخفاض المشاركة	إطلاق حملات تعريفية دورية

5.12 الخلاصة

يمثل محور الجودة والاعتماد الأكاديمي قلب الخطة الاستراتيجية لجامعة الريادة الأهلية – درنة، فهو الذي يضمن تطبيق المعايير الوطنية والدولية ويقود عملية التحسين المستمر في التعليم والتعلم والبحث والإدارة. وتلتزم الجامعة بتحقيق تجديد الاعتماد المؤسسي في عام 2026، والاعتماد البرامجي الكامل لجميع كلياتها بحلول عام 2030، مما سيجعلها من أوائل الجامعات الأهلية المعتمدة في ليبيا ذات الريادة في الجودة الأكاديمية والحوكمة المؤسسية.



الفصل السادس — خدمة المجتمع والتنمية المستدامة

6.1 المقدمة

تؤمن جامعة الريادة الأهلية – درنة بأن رسالتها لا تقتصر على التعليم والبحث العلمي فقط، بل تمتد لتشمل خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحلية من خلال تقديم برامج تدريبية واستشارية ومبادرات تنموية تستجيب لاحتياجات المجتمع، وتسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة الوطنية.

يهدف هذا المحور إلى تمكين الجامعة من القيام بدورها المجتمعي والتنموي عبر تأسيس خدمة المجتمع، وتوظيف طاقات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في مشروعات عملية تعود بالنفع المباشر على مدينة درنة والمنطقة الشرقية عامةً.

6.2 الأهداف الاستراتيجية لمحور خدمة المجتمع والتنمية المستدامة

1. تعزيز دور الجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
2. إنشاء مركز متخصص لخدمة المجتمع والتنمية المستدامة.
3. توسيع الشراكات مع المؤسسات الحكومية والأهلية والمهنية.
4. إدماج مفاهيم التنمية المستدامة في المناهج الدراسية.
5. تنفيذ مبادرات مجتمعية دورية يقودها الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
6. تحقيق أثر ملموس ومستدام على المجتمع المحلي في مجالات الصحة، القانون، الاقتصاد، والبيئة.

6.3 مجالات خدمة المجتمع في الجامعة

1. التعليم والتوعية:

- تنفيذ ورش ودورات تدريبية في محو الأمية التقنية، الصحة العامة، القانون، والإدارة.
- تنظيم حملات توعوية في المدارس والمراكز المجتمعية حول القيم المدنية والوقاية الصحية.

2. الاستشارات والخدمات المهنية:

- تقديم خدمات استشارية في مجالات القانون، الاقتصاد، وإدارة الأعمال للمؤسسات المحلية، واستشارات هندسية.
- إنشاء "العيادة القانونية" في برنامج القانون لخدمة المواطنين مجاناً في القضايا المدنية والإدارية البسيطة.

3. الخدمات الصحية والطبية:

- تنظيم قوافل صحية مجانية بإشراف برنامج الصيدلة والتقنية الطبية.
- تقديم فحوصات مجانية وتوعية مجتمعية حول الأمراض المزمنة والتغذية السليمة.

4. خدمة البيئة والتنمية المستدامة:

- مشاريع توعوية في ترشيد استهلاك المياه والطاقة.
- مبادرات إعادة التشجير وحملات نظافة عامة في المدينة.

5. تمكين الشباب وريادة الأعمال:

- عقد دورات تدريبية في ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة.
- دعم أفكار الطلبة لتحويل بحوث التخرج إلى مشاريع تجارية مستدامة.

6.4 السياسات المؤسسية لخدمة المجتمع

1. سياسة الشراكة المجتمعية:

- توقيع اتفاقيات تعاون مع مؤسسات المجتمع المدني، البلديات، المستشفيات، النقابات المهنية، ومراكز التدريب.
- إنشاء قاعدة بيانات بالمؤسسات الشريكة لضمان استمرارية التعاون.

2. سياسة تمويل المشاريع المجتمعية:

- تخصيص 1% على الأقل من ميزانية الجامعة سنوياً لدعم الأنشطة المجتمعية.
- البحث عن تمويل مشترك مع القطاع الخاص والمنظمات المحلية.

3. سياسة تحفيز المشاركة المجتمعية:

- منح شهادات شكر وتقدير لأعضاء هيئة التدريس والطلبة المشاركين في المبادرات التطوعية.
- احتساب ساعات خدمة المجتمع ضمن السجل الأكاديمي للطلبة.

4. سياسة التقييم والمتابعة:

- إعداد تقرير سنوي حول أثر الأنشطة المجتمعية يُنشر ضمن التقرير المؤسسي العام.
- استخدام مؤشرات كمية ونوعية لقياس الأثر التنموي للجامعة.

6.5 إنشاء مركز الريادة لخدمة المجتمع والتنمية المستدامة

• المهام الرئيسة:

1. تخطيط وتنفيذ البرامج المجتمعية بالتعاون مع الكليات.
2. تنسيق العلاقات مع الشركاء المحليين.
3. تقييم الأثر الاجتماعي والاقتصادي للأنشطة المنفذة.
4. إعداد قاعدة بيانات للمستفيدين والمشروعات.

• الوحدات التابعة:

- وحدة التدريب المجتمعي.
- وحدة الاستشارات القانونية والاقتصادية.
- وحدة التنمية الصحية والبيئية.
- وحدة الاستشارات الهندسية .
- وحدة ريادة الأعمال والتنمية الشبابية.

6.6 مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)

المؤشر	خط الأساس 2024	المستهدف 2030	الجهة المسؤولة
عدد المبادرات المجتمعية المنفذة سنوياً	3	≥20	مركز خدمة المجتمع
عدد الشراكات المجتمعية الموقعة	2	≥15	مكتب التعاون والعلاقات العامة
نسبة الطلبة المشاركين في الأنشطة المجتمعية	15%	≥70%	عمادة شؤون الطلبة
عدد القوافل الصحية والتوعوية	1	≥10	برنامج الصيدلة + التقنية الطبية
نسبة تمويل الأنشطة المجتمعية من مصادر خارجية	0%	≥30%	مركز خدمة المجتمع

6.7 الخطة التشغيلية السنوية لمحور خدمة المجتمع والتنمية المستدامة (2025-2030)

السنة	الهدف السنوي	الأنشطة التنفيذية	الجهة المسؤولة	التطوير السنوي المتوقع
2025	إنشاء مركز خدمة المجتمع	تشكيل اللجان – إعداد اللائحة – تدريب الكوادر	مكتب الشؤون المجتمعية	جاهزية تشغيلية كاملة
2026	تنفيذ برامج تدريب مجتمعية أولية	تنظيم 5 ورش ودورات في الصحة والقانون	البرامج + المركز	تعزيز الحضور المجتمعي
2027	إطلاق العيادة القانونية والقوافل الصحية	شراكات مع نقابات ومستشفيات	برنامج القانون + برنامج الصيدلة	خدمات مجتمعية ميدانية
2028	تنفيذ مشاريع بيئية وتنموية	حملات توعية بيئية – إعادة تشجير -اتفاقيات تدريب مع شركات محلية	برنامج الهندسة + بلدية درنة	تحسين البيئة المحلية + ربط الطلبة بسوق العمل
2029	تعزيز ريادة الأعمال الطلابية	برامج دعم مشاريع الطلبة – مسابقات جامعية	برنامج الاقتصاد + المركز	تحويل 5 أفكار إلى مشاريع ناشئة
2030	تحقيق الاستدامة المجتمعية	تقييم الأثر العام ونشر التقرير الوطني	مركز خدمة المجتمع	نموذج وطني في التنمية المحلية

6.8 الربط بين خدمة المجتمع والبرامج

البرنامج	نوع الأنشطة	المستفيدون	الأثر المجتمعي المتوقع
الصيدلة	حملات توعية طبية، قوافل علاجية	المواطنون والمراكز الصحية	رفع الوعي الصحي المجتمعي
القانون	استشارات قانونية مجانية، ندوات تشريعية	المجتمع المحلي والبلديات	تعزيز ثقافة القانون والحقوق
الاقتصاد	ورش تدريبية في ريادة الأعمال والمحاسبة	أصحاب المشاريع الصغيرة	دعم الاقتصاد المحلي
التقنية الطبية	فحوصات مجانية ودورات في الإسعافات الأولية	المدارس والمراكز الطبية	تحسين الخدمات الصحية المجتمعية
الهندسة	تقديم دراسات هندسية واستشارات بلدية	بلدية درنة والقطاع العام	تحسين جودة مشاريع البناء المحلية

6.9 التحديات المحتملة وسبل المعالجة

التحدي	التأثير	الإجراءات التصحيحية
محدودية التمويل	تأخر تنفيذ البرامج	شراكات مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص
ضعف الوعي المجتمعي بدور الجامعة	انخفاض المشاركة	حملات إعلامية وإعلان دوري عن الأنشطة
محدودية الكادر التنفيذي	بطء تنفيذ البرامج	تدريب منسقي خدمة المجتمع في كل برنامج
غياب نظام متابعة دقيق	ضعف قياس الأثر	تطوير قاعدة بيانات رقمية للأثر المجتمعي

6.10 الخلاصة

يشكل محور خدمة المجتمع والتنمية المستدامة بعداً أساسياً في هوية جامعة الريادة الأهلية – درنة، فهو يعكس مدى ارتباطها بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي، ويسهم في تعزيز سمعتها المؤسسية، ويُترجم مسؤوليتها في تحقيق التنمية الوطنية المستدامة.

وبحلول عام 2030، تهدف الجامعة إلى أن تكون نموذجاً وطنياً في التعليم الموجه نحو خدمة المجتمع، من خلال مشاريع ومبادرات ذات أثر ملموس ومستدام في مجالات الصحة والقانون والاقتصاد والبيئة.

جامعة الريادة الأهلية

RIYADAH AHALEH UNIVERSITY

DERNA

الفصل السابع — الحوكمة والإدارة الرشيدة

7.1 المقدمة

تستند الحوكمة الجامعية إلى مجموعة من المبادئ التي تضمن النزاهة، والمساءلة، والشفافية، والكفاءة في إدارة الموارد واتخاذ القرار. وترتكز جامعة الريادة الأهلية – درنة على إرساء منظومة حوكمة مؤسسية متكاملة تضمن حسن الإدارة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، بما يحقق العدالة التنظيمية والاستقرار المالي والوظيفي، ويعزز ثقة المجتمع في أداء الجامعة. ويهدف هذا الفصل إلى وضع الأطر العامة والإجراءات العملية التي تضمن تحقيق حوكمة رشيدة تتماشى مع المعايير الوطنية والدولية.

7.2 الأهداف الاستراتيجية لمحور الحوكمة والإدارة

1. بناء نظام إداري مؤسسي شفاف وفعال يلتزم بمبدأ المساءلة.
2. تعزيز القيادة الأكاديمية والمهنية في اتخاذ القرار.
3. تطوير الهيكل التنظيمي بما يضمن الكفاءة وسرعة الإنجاز.
4. تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية وفق مبادئ الاستدامة.
5. تعزيز نظم التخطيط الاستراتيجي والمتابعة المؤسسية.
6. تفعيل قنوات الاتصال الداخلي والخارجي لضمان التدفق المعلوماتي.

7.3 المبادئ العامة للحوكمة في جامعة الريادة

1. الشفافية: إتاحة المعلومات والقرارات الإدارية لجميع أصحاب المصلحة عبر قنوات واضحة.
2. المساءلة: تحديد المسؤوليات بوضوح، وربط الأداء الفردي بالمؤشرات والمؤهلات.
3. العدالة وتكافؤ الفرص: ضمان العدالة في التوظيف والترقيات والمكافآت دون تمييز.
4. المشاركة: إشراك أعضاء هيئة التدريس والطلبة في اللجان الأكاديمية والقرارات التطويرية.
5. الكفاءة: تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة باستخدام الموارد البشرية والمالية المتاحة.
6. الاستقلالية: تمكين الوحدات الأكاديمية من اتخاذ قراراتها العلمية ضمن السياسة العامة للجامعة.

7.4 الهيكل التنظيمي والإداري للجامعة

تتكون جامعة الريادة الأهلية من هيكل إداري وأكاديمي متكامل يُبنى على أساس تقسيم الصلاحيات والمسؤوليات كما يلي:

1. مجلس الأمناء:

- أعلى سلطة إشرافية في الجامعة.
- يضع السياسات العامة والخطط الاستراتيجية، ويعتمد الموازنات والتقارير السنوية.

2. رئاسة الجامعة:

- تتكون من رئيس الجامعة ونائبه للشؤون الأكاديمية والإدارية.
- تتولى القيادة التنفيذية المباشرة ومتابعة الأداء المؤسسي.

3. مجلس الجامعة:

- يضم عمداء الكليات ومديري الإدارات والمكاتب.
- يناقش القضايا الأكاديمية والإدارية ويتخذ القرارات التنظيمية العامة.

4. البرامج والأقسام العلمية:

- الوحدات الأكاديمية المنفذة لبرامج التعليم والبحث.
- تتمتع بصلاحيات علمية وإدارية وفق لائحة تنظيمية معتمدة.

5. الإدارات والمكاتب التنفيذية:

- مثل مكتب ضمان الجودة، مكتب البحث العلمي، مكتب خدمة المجتمع، مكتب الشؤون المالية، مكتب تقنية المعلومات، ومكتب الموارد البشرية.

7.5 نظام الإدارة والاتصال المؤسسي

- اعتماد نظام معلومات إداري موحد (MIS) يربط جميع الكليات والإدارات.
- تفعيل البريد الجامعي الرسمي لجميع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس.
- إصدار نشرات داخلية إلكترونية شهرية عن القرارات والتحديثات الإدارية.
- تطوير بوابة إلكترونية إدارية للقرارات والمراسلات الرسمية.

7.6 السياسات الإدارية والمالية

1. السياسة الإدارية:

- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في دليل تنظيمي رسمي معتمد.
- تقييم الأداء الإداري سنويًا وربطه بالتحفيز الوظيفي.
- تبسيط الإجراءات وتقليص المعاملات الورقية عبر التحول الرقمي.

2. السياسة المالية:

- إعداد موازنة سنوية شفافة معتمدة من مجلس الأمناء.
- تطبيق نظام رقابة مالية داخلية وخارجية.
- تخصيص ميزانية واضحة لكل محور من محاور الخطة الاستراتيجية.
- ضمان تنوع مصادر الدخل (الرسوم الدراسية، الشراكات، الأبحاث، التدريب).

7.7 مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)

المؤشر	خط الأساس 2024	المستهدف 2030	الجهة المسؤولة
نسبة رضا العاملين عن كفاءة الإدارة	60%	≥90%	إدارة الموارد البشرية
زمن إنجاز المعاملات الإدارية	10 أيام	≤3 أيام	مكتب الشؤون الإدارية
نسبة تطبيق النظام المالي الإلكتروني	0%	100%	الإدارة المالية
نسبة الاجتماعات المنتظمة لمجلس الجامعة	60%	100%	مكتب رئاسة الجامعة
نسبة القرارات المنفذة ضمن المدة المحددة	70%	≥95%	مكتب المتابعة
نسبة الالتزام باللوائح والسياسات	80%	100%	مكتب الجودة

7.8 الخطة التشغيلية السنوية لمحور الحوكمة والإدارة (2025-2030)

السنة	الهدف السنوي	الأنشطة التنفيذية	الجهة المسؤولة	المخرجات المتوقعة
2025	مراجعة الهيكل التنظيمي وتحديثه	تشكيل لجنة تنظيمية - إعداد دليل الصلاحيات	مكتب الشؤون الإدارية	هيكل تنظيمي محدث ومعتمد
2026	تطوير النظام المالي والإداري	إدخال نظام إدارة إلكتروني موحد (ERP)	الإدارة المالية + تقنية المعلومات	تشغيل نظام إداري إلكتروني
2027	ترسيخ الشفافية والمساءلة	إصدار دليل إجراءات المراجعة الداخلية	مكتب الجودة + رئاسة الجامعة	تقارير متابعة دورية
2028	تعزيز الكفاءة الإدارية	تنفيذ برامج تدريب إداري متقدم	مركز التدريب + الموارد البشرية	رفع كفاءة الأداء المؤسسي
2029	التحول الرقمي في العمليات الإدارية	رقمنة الأرشيف والمعاملات بنسبة 80%	مكتب التحول الرقمي	إدارة بلا أوراق
2030	استدامة نظام الحوكمة	تطبيق نظام مراجعة مؤسسية سنوي شامل	اللجنة العليا للحوكمة	نظام حوكمة ناضج ومستدام

7.9 آليات المساءلة والمتابعة

1. تقارير الأداء الفصلية: ترفعها كل إدارة أو برنامج إلى رئاسة الجامعة.
2. نظام المراجعة الداخلية: ينفذه مكتب الجودة لضمان الالتزام بالإجراءات والسياسات.
3. مراجعة خارجية سنوية: من خلال مكتب تدقيق مستقل.
4. نظام التحفيز والمساءلة: مكافآت للأداء المتميز، ومساءلة للقصور الإداري.
5. استطلاعات رضا داخلية: تقاس سنويًا للعاملين والطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

7.10 برامج تطوير القيادة الإدارية

1. برنامج القيادات الأكاديمية الشابة: تدريب عمداء الأقسام ورؤساء الوحدات.
2. برنامج التخطيط وصناعة القرار: يركز على أدوات الإدارة الاستراتيجية الحديثة.

3. برنامج الإدارة المالية والشفافية: تطوير مهارات مديري الإدارات المالية.

4. برنامج القيادة الرقمية: تدريب القيادات على أدوات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية.

7.11 التحديات المحتملة وسبل المعالجة

التحدي	التأثير	الإجراءات التصحيحية
مقاومة التغيير الإداري	تباطؤ التطوير	تنفيذ برامج توعية وتحفيز على المشاركة
نقص الكفاءات الإدارية المتخصصة	ضعف الكفاءة التنظيمية	استقطاب إداريين مؤهلين وتدريب داخلي
ضعف التكامل بين الإدارات	ازدواجية الجهود	تطبيق نظام إلكتروني موحد للاتصال الإداري
تأخر اتخاذ القرار	انخفاض فعالية الأداء	تفويض الصلاحيات وفق معايير واضحة

7.12 الخلاصة

تمثل الحوكمة والإدارة الرشيدة العمود الفقري الذي تستند عليه جامعة الريادة الأهلية – درنة في تحقيق رؤيتها ورسالتها، فهي الإطار الذي يُوحّد العمل المؤسسي، ويضمن الشفافية والكفاءة والمساءلة، ويُعزز الاستقرار والفاعلية التنظيمية.

وبحلول عام 2030، تستهدف الجامعة الوصول إلى نظام حوكمة ناضج ومتوازن يُدار إلكترونياً بالكامل، ويحقق أعلى مستويات الكفاءة والشفافية وفق معايير الاعتماد المؤسسي الليبي والدولي.

الفصل الثامن — الموارد البشرية والبنية التحتية

8.1 المقدمة

تسعى جامعة الريادة الأهلية – درنة إلى بناء منظومة متكاملة من الموارد البشرية المؤهلة والبنية التحتية الحديثة التي تضمن بيئة أكاديمية محفزة على التعليم والإبداع والبحث العلمي. ويهدف هذا المحور إلى وضع الأسس والمعايير التي تضمن استقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها، وتوفير بيئة جامعية ذكية وآمنة ومستدامة تتوافق مع معايير الجودة الوطنية والدولية. تغطي هذه الخطة عناصر الموارد البشرية (الأكاديمية والإدارية)، والمباني الجامعية، والمختبرات، والمكتبات، والتقنيات، إضافة إلى مرافق الطلبة والخدمات الداعمة.

8.2 الأهداف الاستراتيجية لمحور الموارد البشرية والبنية التحتية

1. استقطاب وتأهيل كفاءات أكاديمية وإدارية عالية المستوى.
2. تطوير نظام شامل لتخطيط وإدارة الموارد البشرية.
3. توفير بنية تحتية تعليمية حديثة وفعّالة.
4. تحسين بيئة العمل الجامعية وضمان سلامتها وأمانها.
5. توسيع استخدام التقنيات الذكية والتحول الرقمي في الخدمات الجامعية.
6. تعزيز استدامة المرافق الجامعية وتبني ممارسات صديقة للبيئة.

8.3 الموارد البشرية في الجامعة

1. أعضاء هيئة التدريس

- يتم استقطاب أعضاء هيئة التدريس وفق معايير الكفاءة الأكاديمية والخبرة التدريسية.
- تشجع الجامعة على التطوير المهني المستمر من خلال ورش ودورات متخصصة.
- تعتمد الجامعة نظام تقييم الأداء الأكاديمي السنوي الذي يقيس جودة التعليم، والبحث العلمي، والمشاركة المجتمعية.

2. الهيئة الإدارية والفنية

- تُعتمد سياسة التوظيف العادل وفق احتياجات الأقسام والوحدات.
- تُنفذ برامج تدريب إداري وتقني في التخطيط، وإدارة الوقت، وتقنيات المكاتب الحديثة.
- يُطبق نظام حوافز مرتبط بالأداء الوظيفي لضمان الفاعلية والاستمرارية.

3. سياسات التطوير المهني:

- تخصيص ما لا يقل عن 2% من الميزانية السنوية لبرامج التدريب.
- توقيع اتفاقيات تعاون لتدريب الكادر الأكاديمي مع الجامعات الليبية والدولية.
- إعداد "خطة سنوية للتدريب والتطوير" تشمل جميع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس.

4. البنية التحتية والمرافق الجامعية

1. المباني والمرافق الأكاديمية:

- تقع الجامعة في درنة - حي شيحا الشرقية بموقع يسهل الوصول إليه من مختلف مناطق المدينة.
- تضم الجامعة حاليًا مبنى إداري مركزي، ومباني البرامج الخمسة: الصيدلة، الاقتصاد، القانون، التقنية الطبية، الهندسة.
- تتوفر قاعات دراسية حديثة مزودة بوسائل عرض رقمية ومكيفات هواء متكاملة.

2. المختبرات والمعامل:

- يمتلك برنامج الصيدلة مختبرات متقدمة في الكيمياء الدوائية والتحليلية.
- يحتوي برنامج التقنية الطبية على معامل تشخيص مجهزة بالأجهزة المخبرية الحديثة.
- تعمل الجامعة على إنشاء مركز موحد للمختبرات البحثية المشتركة لدعم المشاريع العلمية بالتعاون مع المختبرات المحلية بالمدينة.
- يمتلك برنامج الهندسة معمل حاسوب متكامل لبرامج الحاسوب والتصميم الهندسي.

3. المكتبات والمصادر التعليمية:

- تحتوي المكتبة المركزية على مصادر ورقية ورقمية متخصصة.
- تعمل الجامعة على رقمنة المكتبة بالكامل بحلول عام 2028.
- سيتم إنشاء "المكتبة الإلكترونية الذكية" وربطها بقواعد بيانات علمية عالمية.

4. الخدمات الطلابية والمرافق المساندة:

- مركز الإرشاد الأكاديمي والدعم النفسي.
- قاعة متعددة الاستخدامات للمؤتمرات والندوات.
- مساحات خضراء واستراحات طلابية.
- مركز تقنية المعلومات والاتصال لدعم التعليم الإلكتروني.

8.5 التحول الرقمي والبنية التقنية

- تبني نظام التعلم الإلكتروني (LMS) في جميع البرامج بحلول عام 2027.
- إنشاء نظام معلومات جامعي موحد (University Information System) يربط بين التسجيل، القبول، المالية، الموارد البشرية، والمكتبة.
- تطوير شبكة إنترنت داخلية عالية السرعة تغطي جميع المرافق.
- تطبيق نظام الأرشفة الإلكترونية لجميع الوثائق الجامعية.
- إنشاء بوابة إلكترونية تفاعلية لتقديم الخدمات الأكاديمية والإدارية عن بعد.

8.6 مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)

المؤشر	خط الأساس 2024	المستهدف 2030	الجهة المسؤولة
نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على تدريب سنوي	35%	≥90%	مركز التدريب
نسبة الكادر الإداري المدرب على النظام الإلكتروني	20%	≥100%	الموارد البشرية
عدد المختبرات المؤهلة بمعايير السلامة	60%	100%	برنامج التقنية الطبية
نسبة القاعات الذكية المزودة بتقنيات العرض	25%	90%	إدارة المرافق
مستوى رضا الطلبة عن الخدمات والمرافق	65%	≥90%	عمادة شؤون الطلبة
نسبة التحول الرقمي في الخدمات الجامعية	30%	100%	مكتب التحول الرقمي

8.7 الخطة التشغيلية السنوية لمحور الموارد البشرية والبنية التحتية (2025-2030)

السنة	الهدف السنوي	الأنشطة التنفيذية	الجهة المسؤولة	المخرجات المتوقعة
2025	إعداد نظام إدارة الموارد البشرية	تطوير قاعدة بيانات الكادر الأكاديمي والإداري	الموارد البشرية	نظام إداري مؤتمت جزئياً
2026	تطوير البنية التحتية للمباني	صيانة وتجديد القاعات والمختبرات	إدارة المرافق	مرافق تعليمية حديثة
2027	التحول الرقمي للخدمات	تشغيل نظام التعلم الإلكتروني وربط الكليات	تقنية المعلومات	70% من الخدمات مؤتمتة
2028	تدريب الكادر الأكاديمي والإداري	تنفيذ 10 برامج تدريبية تخصصية	مركز التدريب	كادر مؤهل وحديث
2029	إنشاء المكتبة الإلكترونية الذكية	رقمنة المصادر وربطها بقواعد بيانات عالمية	مكتب الشؤون الأكاديمية	مكتبة رقمية متكاملة
2030	استدامة التطوير المؤسسي	مراجعة شاملة للبنية التحتية وتوسعة الجامعة	اللجنة العليا للتخطيط	بيئة جامعية ذكية ومستدامة

8.8 برامج التطوير والتحفيز

1. برنامج التميز في الأداء الأكاديمي والإداري
 - يمنح جوائز سنوية لأفضل موظف وأفضل عضو هيئة تدريس.
2. برنامج التدريب الاحترافي المستمر
 - شراكات تدريبية مع مؤسسات ليبية ودولية في القيادة والإدارة الرقمية.
3. برنامج "جامعة خضراء"
 - مبادرات ترشيد الطاقة والمياه، وتشجير الحرم الجامعي.
4. برنامج "التحول الرقمي الشامل"
 - ربط العمليات الأكاديمية والإدارية بشبكة إلكترونية متكاملة.

8.9 التحديات المحتملة وسبل المعالجة

التحدي	التأثير	الإجراءات التصحيحية
نقص الكفاءات الأكاديمية المتخصصة	انخفاض جودة التعليم	استقطاب أساتذة زائرين وتدريب محلي
محدودية التمويل للتطوير	تأخير المشروعات	تنويع مصادر التمويل وشراكات استراتيجية
ضعف الصيانة الدورية	تدهور المرافق	إنشاء وحدة صيانة دائمة
ضعف الثقافة الرقمية لدى بعض العاملين	بطء التحول الرقمي	تدريب مكثف ودعم فني مستمر

8.10 الخلاصة

تضع جامعة الريادة الأهلية – درنة الموارد البشرية والبنية التحتية في قلب استراتيجيتها المؤسسية، إيماناً بأن تطوير الإنسان والمكان هو أساس تحقيق الجودة والاعتماد والتميز الأكاديمي. وبحلول عام 2030، تهدف الجامعة إلى أن تمتلك كادرًا أكاديميًا وإداريًا مؤهلًا بالكامل، وبنية تحتية رقمية متطورة تجعلها نموذجًا وطنيًا في التعليم الذكي والمستدام.

الفصل التاسع — التمويل والاستدامة المالية

9.1 المقدمة

تمثل الاستدامة المالية أحد الأعمدة الرئيسة في نجاح جامعة الريادة الأهلية – درنة، إذ تعتمد الجامعة على مواردها الذاتية في تمويل برامجها الأكاديمية والبحثية والإدارية، وتسعى من خلال هذا المحور إلى بناء نظام مالي مرن وشفاف، يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتنويع مصادر الدخل بما يحقق الاستقرار والنمو المستدام.

تستند السياسة المالية في الجامعة إلى مبادئ الشفافية، الكفاءة، والمساءلة، مع الالتزام الكامل باللوائح المعتمدة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الليبية، ومراعاة المعايير المالية المتبعة في الجامعات الأهلية المعتمدة محليًا ودوليًا.

9.2 الأهداف الاستراتيجية لمحور التمويل والاستدامة المالية

1. تحقيق التوازن المالي بين الإيرادات والمصروفات السنوية.
2. تنويع مصادر التمويل لتقليل الاعتماد على الرسوم الدراسية فقط.
3. تطبيق أنظمة مالية إلكترونية فعّالة للرقابة والتحليل المالي.
4. إنشاء صندوق دعم التطوير الأكاديمي والبحثي.
5. رفع كفاءة الإنفاق وترشيد استخدام الموارد.
6. تحقيق استدامة مالية طويلة المدى تضمن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

9.3 السياسات المالية للجامعة

1. سياسة إعداد الموازنة:

- إعداد موازنة سنوية شاملة وفق منهج التخطيط المالي القائم على الأداء.
- اعتماد الموازنة من مجلس الأمناء بعد مراجعة مكتب التدقيق الداخلي.
- تخصيص بنود محددة لدعم البحث العلمي، وضمان الجودة، وخدمة المجتمع.

2. سياسة تنويع مصادر التمويل:

- الاعتماد على الرسوم الدراسية كمصدر أساسي، مع السعي لتوسيع القاعدة الطلابية.
- تأسيس صناديق استثمارية صغيرة لدعم الأنشطة الجامعية.
- إنشاء مراكز تدريب واستشارات مدفوعة لتوليد دخل إضافي.
- استقطاب منح وتبرعات من مؤسسات وطنية ودولية.
- إطلاق برامج تعليمية قصيرة الأمد (دورات مهنية، ورش عمل، دبلومات تطبيقية)

3. سياسة الإنفاق الرشيد:

- تحديد أولويات الإنفاق وفق الخطة الاستراتيجية.
- تطبيق مبدأ المسؤولية المالية في جميع الإدارات.
- مراجعة العقود والمشتريات من قبل لجنة مالية مختصة.

4. سياسة الشفافية والمساءلة:

- نشر تقارير مالية دورية على الموقع الرسمي للجامعة.
- تنفيذ مراجعة مالية داخلية فصلية وخارجية سنوية.
- اعتماد دليل مالي ولائحة للمشتريات والعقود.

9.4 الهيكل المالي والإداري

- اللجنة العليا للشؤون المالية: تضم رئيس الجامعة والمدير المالي ومديري الإدارات ذات العلاقة، وتشرف على إعداد السياسات والموازنات.
- الإدارة المالية: الجهة التنفيذية المسؤولة عن المحاسبة، التحصيل، الصرف، وإعداد التقارير.
- مكتب المراجعة الداخلية: يتولى التحقق من سلامة الإجراءات وضمان الالتزام باللوائح المالية.

9.5 مصادر التمويل الحالية والمستقبلية

نوع المصدر	الوضع الحالي	التوجه المستقبلي (2030)
الرسوم الدراسية	المصدر الأساسي (90%)	الحفاظ عليها بنسبة مستقرة (60%)
خدمات التدريب والاستشارات	محدودة	التوسع فيها عبر المراكز المتخصصة
الشركات المحلية	غير مفعلة بالكامل	توقيع اتفاقيات مع شركات ومؤسسات محلية
المنح والتبرعات	نادرة	السعي لاستقطاب منح وطنية ودولية
الاستثمارات الداخلية	قيد الدراسة	إنشاء صناديق استثمار أكاديمي وتعليمي

9.6 مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)

المؤشر	خط الأساس 2024	المستهدف 2030	الجهة المسؤولة
نسبة تنوع مصادر التمويل	10%	≥40%	الإدارة المالية
نسبة العجز المالي السنوي	8%	0% (توازن مالي)	اللجنة العليا المالية
نسبة الإيرادات غير الأكاديمية	5%	≥25%	مراكز التدريب
عدد التقارير المالية المنشورة سنويًا	1	≥4	مكتب التدقيق المالي
نسبة استخدام النظام المالي الإلكتروني	0%	100%	تقنية المعلومات + المالية
نسبة مخصصات التطوير الأكاديمي من الميزانية	3%	≥10%	مكتب التخطيط

9.7 الخطة التشغيلية السنوية لمحور التمويل والاستدامة المالية (2025-2030)

السنة	الهدف السنوي	الأنشطة التنفيذية	الجهة المسؤولة	المخرجات المتوقعة
2025	إنشاء النظام المالي الإلكتروني	اعتماد برنامج ERP مالي متكامل	الإدارة المالية + تقنية المعلومات	شفافية في التقارير والمعاملات
2026	إطلاق مركز التدريب والاستشارات	تصميم برامج قصيرة مدفوعة	مركز خدمة المجتمع + المالية	مصدر دخل إضافي مستدام
2027	تأسيس صندوق دعم التطوير الأكاديمي	جمع المساهمات والتبرعات المحلية	مجلس الأمناء	تمويل بحثي وتعليمي مستمر
2028	عقد شركات استثمارية مجتمعية	اتفاقيات مع القطاع الخاص	رئاسة الجامعة	مشاريع مشتركة مدرة للدخل
2029	تحقيق التوازن المالي الكامل	تحسين كفاءة التحصيل وتقليل المصروفات	اللجنة المالية	ميزانية مستقرة خالية من العجز
2030	استدامة التمويل طويل المدى	تنويع الاستثمارات وإنشاء أوقاف جامعية	مجلس الأمناء	استقلال مالي ومؤسسي مستدام

9.8 برامج التطوير المالي

1. برنامج الشفافية المالية الإلكترونية:
 - نشر التقارير المالية والتدقيق الإلكتروني الدوري.
2. برنامج تنمية الإيرادات الذاتية:
 - إنشاء مراكز تدريب واستشارات أكاديمية في الاقتصاد والقانون والتقنية الطبية.
3. برنامج الشراكة المجتمعية الاستثمارية:
 - تشجيع القطاع الخاص على المساهمة في دعم مشاريع الجامعة.
4. برنامج ترشيد النفقات والطاقة:
 - رقمنة العمليات الإدارية وتقليل المصروفات التشغيلية.
5. برنامج "وقف الريادة للتعليم":
 - تأسيس وقف جامعي لتمويل المنح الدراسية والتطوير الأكاديمي المستقبلي.

9.9 التحديات المحتملة وسبل المعالجة

التحدي	التأثير	الإجراءات التصحيحية
الاعتماد الكبير على الرسوم الدراسية	ضعف الاستقرار المالي	تنويع مصادر التمويل من الاستشارات والشركات
تأخر التحصيل المالي من الطلبة	عجز مؤقت	تطوير نظام تحصيل إلكتروني مرن
ضعف ثقافة التمويل الذاتي	بطء التطوير	حملات توعية وتدريب للإدارات
محدودية الدعم الخارجي	بطء النمو	التواصل مع مؤسسات تمويل وطنية ودولية

9.10 الخلاصة

تُدرّك جامعة الريادة الأهلية – درنة أن الاستدامة المالية هي أساس الاستقرار المؤسسي والتميز الأكاديمي. ومن خلال تنويع مصادر التمويل، وتطبيق نظام مالي إلكتروني شفاف، وإطلاق المبادرات الاستثمارية المجتمعية، تسعى الجامعة إلى تحقيق الاستقلال المالي الكامل بحلول عام 2030.

وبذلك تختتم الجامعة خططها الاستراتيجية بحضور عضو خارجي من الجامعة والتي تمتد من عام 2025 إلى 2030، مستندة إلى رؤية واضحة ورسالة راسخة مفادها:

“جامعة أهلية رائدة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، قادرة على المنافسة الوطنية والإقليمية، وملزمة بالجودة والاستدامة”.

الملاحق

الخطط الاستراتيجية منفردة للكليات

٥ الخطة الاستراتيجية لبرنامج الصيدلة – جامعة الريادة الأهلية درنة

أ. الوصف العام للبرنامج

يُعد برنامج الصيدلة أحد البرامج الطبية الرئيسة في جامعة الريادة الأهلية – درنة، ويهدف إلى إعداد صيادلة مؤهلين علميًا ومهنيًا قادرين على تقديم الرعاية الدوائية الفعالة والمساهمة في تحسين الخدمات الصحية في المجتمع. يركز البرنامج على الدمج بين العلوم الأساسية والتطبيقات السريرية والبحث العلمي في مجال الأدوية والتقنية الصيدلانية.

ب. الأهداف الاستراتيجية

- تطوير برنامج صيدلة معتمد وفق المعايير الوطنية والدولية.
- تجهيز معامل صيدلانية متكاملة تشمل الكيمياء الدوائية، العقاقير، الصيدلانيات، وعلم الأحياء الدقيقة.
- رفع كفاءة الكادر الأكاديمي من خلال الدورات التدريبية في المهارات السريرية والتقنية الحديثة.
- إنشاء شراكات مع المستشفيات والمراكز الصحية لتدريب الطلبة ميدانيًا.
- تعزيز البحث العلمي في مجالات الأدوية الطبيعية، واليقظة الدوائية، والتقنية الحيوية.
- ترسيخ مبادئ الأخلاقيات المهنية والمسؤولية المجتمعية في الممارسة الصيدلانية.

ج. مجالات خدمة المجتمع

المجال	الأنشطة المقترحة	الفئة المستهدفة	الأثر المجتمعي
التوعية الصحية	حملات توعية حول الاستخدام الآمن للأدوية	المجتمع المحلي	رفع الوعي الدوائي وتقليل الأخطاء العلاجية
الأمراض المزمنة	مبادرات توعوية حول السكري وضغط الدم	المرضى وكبار السن	تحسين إدارة الأمراض المزمنة
التصنيع المحلي	ورش عمل في تحضير المستحضرات الصيدلانية البسيطة	الطلبة والصيادلة الجدد	دعم الصناعة الدوائية المحلية
الصيدلة الرقمية	تدريب على أنظمة إدارة الصيدليات الإلكترونية	الطلبة والخريجون	مواكبة التحول الرقمي في الرعاية الصحية

د. مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)

المؤشر	خط الأساس	المستهدف 2030	الجهة المسؤولة
عدد برامج الصيدلة المعتمدة	0	1 معتمد	البرنامج + الجودة
نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على تدريب مهني	30%	≥90%	مركز التدريب
عدد البحوث المنشورة سنوياً	0	≥15	البرنامج + البحث العلمي
عدد اتفاقيات التدريب مع المستشفيات	2	≥8	مكتب التعاون
عدد حملات التوعية الصحية	0	≥10	مركز خدمة المجتمع

هـ. الخطة التشغيلية (2025-2030)

السنة	الهدف السنوي	الأنشطة التنفيذية	الجهات المسؤولة	المخرجات
2025	تجهيز معامل الصيدلة	إنشاء المعامل وتوفير الأجهزة	الجامعة + المرافق	معامل مؤهلة
2026	اعتماد المناهج الأكاديمية	مراجعة وتوصيف المقررات	الجودة + البرنامج	مناهج معتمدة
2027	بدء التدريب السريري	اتفاقيات مع مستشفيات درنة	البرنامج + التعاون	تدريب ميداني فعال
2028	تطوير البحث العلمي	دعم مشاريع تخرج بحثية	البرنامج + البحث العلمي	أوراق منشورة
2029	تعزيز خدمة المجتمع	حملات توعية ومخيمات صحية	البرنامج + المجتمع	وعي صحي موسع
2030	الاعتماد الأكاديمي الكامل	التقييم الخارجي والتحسين	الجودة + الوزارة	اعتماد رسمي للبرنامج

و. الموارد والتجهيزات

المعامل المقترحة:

- مختبر الصيدلانيات والتقنية الدوائية.
- مختبر الكيمياء الحيوية والتحليل الدوائي.
- مختبر علم الأدوية والعقاقير الطبية.
- مختبر الأحياء الدقيقة الطبية.

الكوادر:

- أساتذة متخصصون من كليات الصيدلة الليبية والعربية.
- فنيون في التحليل الكيميائي والبيولوجي.

الشراكات المستقبلية:

- المستشفيات العامة والمراكز الطبية.
- الهيئة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية.
- نقابة الصيدلة الليبية.

ز. الأثر المتوقع بحلول عام 2030

- تخريج صيادلة ذوي كفاءة عالية في الرعاية الصحية المجتمعية.
- دعم الصناعة الدوائية الوطنية.
- الحصول على الاعتماد الوطني لبرنامج الصيدلة.
- تعزيز مكانة الجامعة كمركز متميز في التعليم الصيدلاني التطبيقي.

جامعة الريادة الأهلية

RIYADA AHELIYA UNIVERSITY

DERNA

٥ الخطة الاستراتيجية لبرنامج الاقتصاد – جامعة الريادة الأهلية درنة

أ. الوصف العام

يهدف برنامج الاقتصاد إلى إعداد خريجين مزودين بالمعارف الاقتصادية النظرية والمهارات التحليلية القادرة على تفسير الظواهر الاقتصادية والمساهمة في التنمية الاقتصادية المحلية والوطنية. يركز البرنامج على اقتصاديات التنمية، الاقتصاد الكلي والجزئي، الاقتصاد المالي، وإدارة المشاريع.

ب. الأهداف الاستراتيجية

- تطوير برنامج اقتصاد معتمد يلبي متطلبات سوق العمل.
- تعزيز قدرات التحليل الاقتصادي والبحث الميداني.
- دمج التقنيات الرقمية والتحليل الإحصائي في المناهج.
- رفع كفاءة الكادر الأكاديمي والبحث في قضايا الاقتصاد الليبي.
- إقامة شراكات مع المؤسسات الاقتصادية والبنوك.
- نشر ثقافة ريادة الأعمال والاقتصاد المستدام.

ج. مجالات خدمة المجتمع

المجال	الأنشطة المقترحة	الفئة المستهدفة	الأثر المجتمعي
ريادة الأعمال	دورات في إعداد دراسات الجدوى	الشباب ورواد الأعمال	دعم المشروعات الصغيرة
الاقتصاد المحلي	بحوث ودراسات ميدانية	بلدية درنة	دعم اتخاذ القرار الاقتصادي
الثقافة المالية	محاضرات توعوية حول الادخار والاستثمار	المجتمع	تعزيز الوعي المالي
التحول الرقمي	تدريب على نظم المحاسبة والإحصاء الرقمي	الطلبة	مواكبة اقتصاد المعرفة

د. مؤشرات الأداء

المؤشر	خط الأساس	المستهدف 2030	الجهة المسؤولة
عدد الدراسات الاقتصادية المنشورة	0	≥10	البرنامج + البحث العلمي
عدد الدورات التدريبية الاقتصادية	0	≥15	خدمة المجتمع
نسبة الخريجين العاملين في المجال	30%	≥80%	الإرشاد الوظيفي
عدد الشراكات مع مؤسسات اقتصادية	1	≥6	التعاون الخارجي

هـ. الخطة التشغيلية (2025-2030)

السنة	الهدف	الأنشطة	الجهة	المخرجات
2025	تطوير المناهج	تحديث المقررات وفق سوق العمل	البرنامج + الجودة	مناهج مطوّرة
2026	إنشاء وحدة بحوث اقتصادية	تأسيس مركز بحثي	البرنامج	دراسات اقتصادية
2027	عقد شراكات اقتصادية	اتفاقيات مع المصارف والشركات	التعاون	فرص تدريب
2028	تنفيذ برامج ريادة الأعمال	ورش عمل تطبيقية	خدمة المجتمع	مشروعات ناشئة
2029	نشر بحوث اقتصادية تطبيقية	تمويل بحوث ميدانية	البحث العلمي	أوراق منشورة
2030	الاعتماد الأكاديمي	التقييم والتحسين	الجودة + الوزارة	اعتماد البرنامج

و. الموارد

المعامل والمرافق:

- مختبر التحليل الإحصائي.
- قاعة محاكاة سوق المال.
- مركز دراسات التنمية المحلية.

الشراكات:

- مصرف ليبيا المركزي.
- المصارف المحلية .
- الغرف التجارية.
- منظمات التنمية المحلية.

ز. الأثر المتوقع 2030

- إعداد كوادر اقتصادية قادرة على قيادة التنمية المحلية.
- زيادة الوعي الاقتصادي وريادة الأعمال في المجتمع.
- اعتماد البرنامج محليًا.

٥ الخطة الاستراتيجية لبرنامج القانون – جامعة الريادة الأهلية درنة

أ. الوصف العام

يهدف برنامج القانون إلى إعداد كوادر قانونية متمكنة من الفهم العميق للتشريعات والأنظمة القانونية الليبية والدولية، قادرة على المرافعة والتحليل القانوني وصياغة التشريعات والمساهمة في تعزيز العدالة.

ب. الأهداف الاستراتيجية

- تطوير برنامج قانون معتمد وملائم للواقع الليبي.
- تعزيز مهارات البحث والتحليل القانوني.
- دمج التعليم العملي من خلال المحاكم الصورية.
- تأهيل الكادر الأكاديمي في القانون المقارن والدولي.
- التعاون مع نقابة المحامين والمؤسسات العدلية.

ج. مجالات خدمة المجتمع

المجال	الأنشطة	الفئة المستهدفة	الأثر
التوعية القانونية	محاضرات حول الحقوق والواجبات المدنية	المواطنون	تعزيز الثقافة القانونية
دعم العدالة	عيادة قانونية مجانية	الفئات الضعيفة	تسهيل الوصول للعدالة
القانون الدولي	ورش في حقوق الإنسان	الطلبة	تعزيز الفهم القانوني العالمي
مكافحة الفساد	ندوات في الشفافية والإدارة	المؤسسات العامة	ترسيخ النزاهة

د. مؤشرات الأداء

المؤشر	الأساس	المستهدف	الجهة
عدد الدورات القانونية المجتمعية	0	≥10	خدمة المجتمع
عدد الأبحاث القانونية المنشورة	0	≥15	البرنامج
نسبة أعضاء هيئة التدريس ذوي مؤهلات عليا	60%	≥95%	الموارد البشرية

هـ. الخطة التشغيلية (2025-2030)

السنة	الهدف	الأنشطة	الجهة	المخرجات
2025	تحديث المناهج القانونية	مراجعة المقررات	الجودة	مناهج متوافقة
2026	إنشاء عيادة قانونية	تدريب الطلبة على التطبيق	البرنامج	خدمات قانونية
2027	تنفيذ شراكات عدلية	اتفاقيات مع القضاء والمحامين	التعاون	فرص تدريب
2028	تنظيم مؤتمرات قانونية	محلية وإقليمية	البرنامج	نشر علمي
2029	تطوير البحث العلمي	بحوث في القانون المقارن	البحث العلمي	أوراق منشورة
2030	الاعتماد الأكاديمي	التقييم والتحسين	الوزارة	اعتماد البرنامج

و. الموارد

- مكتبة قانونية رقمية.
- قاعة محكمة تدريبية.
- شراكات مع نقابة المحامين والنيابة العامة.

ز. الأثر المتوقع 2030

- خريجون قادرين على خدمة العدالة والمجتمع.
- تعزيز الثقافة القانونية في المجتمع المحلي.
- اعتماد أكاديمي وتميز وطني في التعليم القانوني.

٥ الخطة الاستراتيجية لبرنامج التقنية الطبية – جامعة الريادة الأهلية درنة

أ. الوصف العام

يهدف برنامج التقنية الطبية إلى إعداد فنيين واختصاصيين مؤهلين في التحاليل الطبية والتشخيص المخبري والأجهزة الطبية الحيوية. يعتمد البرنامج على التعليم العملي والتدريب في المستشفيات والمختبرات الطبية المتخصصة.

ب. الأهداف الاستراتيجية

- تطوير برنامج معتمد في التقنيات الطبية الحديثة.
- تجهيز مختبرات متقدمة في التحاليل، الأحياء الدقيقة، والأجهزة الحيوية.
- تدريب الطلبة في المستشفيات والمراكز الصحية.
- تعزيز البحث العلمي في الطب المخبري والتقنية الحيوية.
- رفع كفاءة الكادر الأكاديمي والفني.

ج. مجالات خدمة المجتمع

المجال	الأنشطة	الفئة	الأثر
الفحوصات المجانية	حملات تحاليل طبية ميدانية	المجتمع المحلي	دعم الخدمات الصحية
التوعية الصحية	محاضرات حول الوقاية من الأمراض	المدارس والمجتمع	رفع الوعي الصحي
الصيانة الطبية	ورش في صيانة الأجهزة	الفنيون	تحسين الأداء الصحي
نقل الدم	حملات توعية وتبرع	المجتمع	تعزيز العمل الإنساني

د. مؤشرات الأداء

المؤشر	الأساس	المستهدف 2030	الجهة
عدد المختبرات المجهزة	1	≥ 6	البرنامج + المرافق
نسبة التدريب العملي الميداني	20%	$\geq 100\%$	البرنامج
عدد البحوث التطبيقية	0	≥ 10	البحث العلمي
عدد حملات التوعية	0	≥ 12	خدمة المجتمع

هـ. الخطة التشغيلية (2025-2030)

السنة	الهدف	الأنشطة	الجهة	المخرجات
2025	تجهيز المختبرات	شراء الأجهزة	الجامعة	مختبرات متطورة
2026	اعتماد المناهج	مراجعة أكاديمية	الجودة	مناهج معتمدة
2027	بدء التدريب السريري	شراكات مع المستشفيات	التعاون	تدريب ميداني
2028	تطوير البحث التطبيقي	بحوث في التشخيص الحيوي	البرنامج	أوراق منشورة
2029	حملات صحية ميدانية	فحوصات توعوية	خدمة المجتمع	صحة مجتمعية
2030	الاعتماد الأكاديمي	التقييم والتحسين	الوزارة	اعتماد البرنامج

و. الموارد

- مختبرات الكيمياء الحيوية، الأحياء الدقيقة، أمراض الدم، والأجهزة الطبية.
- شراكات مع مستشفيات درنة والمناطق المجاورة.
- كوادر فنية مؤهلة في التقنيات الطبية.

ز. الأثر المتوقع 2030

- كوادر طبية مساندة مؤهلة تسهم في تحسين الخدمات الصحية.
- دعم المنظومة الصحية المحلية في درنة.
- الحصول على الاعتماد الأكاديمي الوطني.
- تعزيز مكانة الجامعة كمركز رائد في التقنية الطبية الحديثة.

٥ الخطة الاستراتيجية لبرنامج الهندسة – جامعة الريادة الأهلية درنة

أ. الوصف العام لبرنامج الهندسة

يعد برنامج الهندسة من البرامج التطبيقية الحديثة بجامعة الريادة الأهلية – درنة، وتسعى إلى إعداد مهندسين ذوي كفاءة علمية ومهنية عالية قادرين على الإسهام في مشاريع التنمية الوطنية. يقدم البرنامج برامج أكاديمية في مجالات الهندسة المدنية، الكهربائية، الميكانيكية، النفطية، وهندسة الحاسوب، وترتكز في عملها على الدمج بين التعليم النظري والتطبيقي باستخدام أحدث التقنيات والمعامل.

ب. الأهداف الاستراتيجية الخاصة ببرنامج الهندسة

1. تطوير برامج هندسية معتمدة تتماشى مع احتياجات سوق العمل الوطني والإقليمي.
2. توفير مختبرات ومعامل هندسية متكاملة تدعم التدريب العملي والبحث التطبيقي.
3. رفع كفاءة الكادر الأكاديمي والفني من خلال برامج تدريب متخصصة في التقنيات الهندسية الحديثة.
4. تعزيز الشراكات المهنية مع المؤسسات والشركات الهندسية في القطاعين العام والخاص.
5. تشجيع البحث التطبيقي في مجالات البناء والطاقة والذكاء الاصطناعي والهندسة البيئية.
6. إدماج مفاهيم الاستدامة والطاقة النظيفة في المناهج والمشروعات الطلابية.

ج. مجالات خدمة المجتمع الخاصة ببرنامج الهندسة

المجال	الأنشطة المقترحة	الفئة المستهدفة	الأثر المجتمعي
البنية التحتية	تقديم دراسات هندسية واستشارات بلدية	بلدية درنة والقطاع العام	تحسين جودة مشاريع البناء المحلية
الطاقة والبيئة	ورش عمل في الطاقة الشمسية وإدارة النفايات	طلاب المدارس والمهندسين الشباب	تعزيز الوعي البيئي والطاقة المستدامة
التقنيات الرقمية	تدريب في التصميم الهندسي والبرمجيات (AutoCAD)، (Revit)	الطلبة والخريجون الجدد	رفع المهارات التقنية للمجتمع
السلامة المهنية	حملات توعية بالسلامة في مواقع العمل	مؤسسات الإنشاءات والصيانة	تقليل الحوادث المهنية

د. مؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة ببرنامج الهندسة (KPIs)

المؤشر	خط الأساس	المستهدف 2030	الجهة المسؤولة
عدد البرامج الهندسية المعتمدة	0	4 برامج معتمدة	البرنامج + مكتب الجودة
نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على تدريب هندسي سنوي	20%	≥90%	مركز التدريب
عدد المشاريع الطلابية التطبيقية سنوياً	5	≥25	البرنامج
عدد الشركات المهنية مع شركات هندسية	2	≥10	مكتب التعاون
عدد الدورات المجتمعية الهندسية	0	≥12	مركز خدمة المجتمع + البرنامج
نسبة المختبرات المجهزة وفق معايير السلامة	50%	100%	إدارة المرافق

هـ. الخطة التشغيلية السنوية الخاصة ببرنامج الهندسة (2025-2030)

السنة	الهدف السنوي	الأنشطة التنفيذية	الجهات المسؤولة	المخرجات
2025	تطوير البرنامج وتجهيز المباني	إعداد اللوائح - تجهيز المكاتب والمعامل الأولية	رئاسة الجامعة + المرافق	تحديث البرنامج رسمياً
2026	اعتماد البرامج الدراسية	إعداد توصيف المقررات - مراجعة الاعتماد	مكتب الجودة + الأقسام	مناهج معتمدة وفق معايير الجودة
2027	تشغيل المختبرات الهندسية	تجهيز معامل الهندسة المدنية والكهربائية	المرافق + البرنامج	معامل حديثة قابلة للتوسع
2028	تنفيذ التدريب العملي الميداني	اتفاقيات تدريب مع شركات محلية	البرنامج + مركز التعاون	ربط الطلبة بسوق العمل
2029	إطلاق مشاريع بحثية تطبيقية	بحوث في الطاقة والبناء المستدام	البرنامج + البحث العلمي	نشر علمي ومخرجات تطبيقية
2030	الحصول على الاعتماد البرامجي	التقييم الخارجي - التحسين المستمر	مكتب الجودة + الوزارة	اعتماد برامج الهندسة رسمياً

و. الموارد والتجهيزات الخاصة بالبرنامج

• المعامل المقترحة:

- مختبر ميكانيكا التربة والمواد.
- مختبر الهندسة الكهربائية والإلكترونية.
- مختبر الحاسوب والتصميم الهندسي.
- مختبر القياسات والخرائط الهندسية.

• الكوادر:

- أساتذة من ذوي الخبرة في الجامعات الليبية والدولية.
- فنيون مختصون في تشغيل وصيانة الأجهزة.

• الشراكات المستقبلية:

- شركات المقاولات والبنية التحتية المحلية.
- الهيئة العامة للبيئة والطاقة المتجددة.
- نقابة المهندسين الليبيين.

ز. الأثر المتوقع بحلول عام 2030

- رفع مساهمة الجامعة في مشاريع التنمية المحلية بنسبة 25%.
- زيادة فرص التوظيف لخريجي البرنامج في مؤسسات القطاعين العام والخاص.
- تحقيق الاعتماد الأكاديمي لكل البرامج الهندسية.
- تحويل برنامج الهندسة إلى مركز وطني للتميز في الطاقة والبنية المستدامة في شرق ليبيا.