

تقديم

من يتابع نتائج الجامعات العربية في التصنيفات الدولية منذ ظهور أول تصنيف صدر في العام ٢٠٠٣ عن جامعة شنغهاي، يستنتج بسهولة أن هذه الجامعات هي دون المعايير العالمية في مضممار الجودة. حتى الاستثناءات الأربعة التي ظهرت مؤخرا (ثلاث جامعات في السعودية وواحدة في القاهرة) ثمة من يفسر ظهورها بين الخمسمائة جامعة الأولى بصورة تطيح بالترتيب الذي حصلت عليه.

من هنا كان أساس هذا المشروع: التفكير بالأسباب والاهتمام بفحص النوعية في الجامعات العربية عن قرب وتحديد قضاياها. وكان النقد الذي انتشر للتصنيفات الدولية جعل الموضوع أكثر إلحاحا. ذلك أن "الجودة" التي تفحصها التصنيفات الدولية تتعلق تحديدا بالحضور على الساحة العالمية، من خلال النشر العلمي في المجالات العالمية والحصول على جوائز دولية وما إليها. "الجودة" في التصنيفات الدولية تعني النشر العالمي. بل هي عمليا أكثر حصرا من ذلك، إنها تعني النشر باللغة الإنكليزية. باختصار، الجودة العالمية هي مفهوم ضيق يعني البحث-العالمي - بالإنكليزية. وبما أن البحث ليس كل ما تقوم به الجامعة أو العاملون فيها، حيث إن التعليم هو العمل الرئيسي لها (يضاف إليهما خدمة المجتمع)، وبما أن البحث نفسه قد لا ينشر عالميا، دون أن ينفي ذلك قيمته، وبما أن اللغة الوطنية (العربية هنا) هي لغة التعليم (والبحث) لاسيما في العلوم الإنسانية، فإن التفتيش عن الجودة والاهتداء إليها يمكن أن يتما في نواح أهملتها التصنيفات الدولية.

كان لا بد من التفكير بموضوع جودة التعليم العالي من خلال مقارنة مختلفة. أولا نحن لا نريد تصنيف الجامعات لا عربيا ولا دوليا. ثانيا نحن نريد أن نفتش عن قضايا النوعية في جامعاتنا ونحللها، دون الحكم عليها أو رفع توصيات حولها. ثالثا نحن نريد أن نقوم بعمل أكاديمي يشتمل على البحث في شؤون النوعية ضمن مفهوم موسع للنوعية. أخيرا نريد أن نخاطب الزملاء الجامعيين حول شؤون عملهم وشؤون البرامج والمؤسسات التي يعملون فيها، ونريد أن نضع نتائج الدراسات والمداولات أمام جميع المهتمين بشؤون النوعية.

من أجل ذلك وضعنا لائحة بمحاور يجري التحليل على أساسها، البحث العلمي هو واحد منها، وارتأينا أن ندرس أحوال المؤسسات والبرامج، واخترنا لهذا الغرض أربعة برامج (إدارة الأعمال، التربية، العلوم السياسية والهندسة). ومن أجل التعمق في التحليل وتقديم معرفة ملموسة قررنا أن نعتمد طريقة دراسة الحالة، بحيث يتناول كل باحث مشارك في مشروعنا جامعة معينة أو برنامجا معيناً. ومن أجل الانطلاق من خلفية مشتركة بين الباحثين وضعنا هيكلًا للتحليل فصلنا فيه كل محور إلى بنود وكل بند اقترحنا له مجموعة من المبيّنات وأدوات لجمع المعلومات، ووضعنا لكل محور معيارا استرشاديا، إلخ.

هذه المنهجية وضعت تدريجيا في إطار من التفاعل بين أعضاء اللجنة التنسيقية للمشروع ومع عدد من الباحثين الذين شاركوا في المشروع منذ بدايته، ثم مع سائر الباحثين. وفي مرحلة متقدمة من

المشروع وبالتحديد خلال الأيام ٢٩/١١ و ٣٠/١١ و ١٢/١٢/٢٠١٢ عقدت حلقة دراسية موسعة في بيروت ضمت جميع المشاركين الذين وضعوا دراسات الحالات عن الجامعات والبرامج. وقد شارك في هذه الحلقة أيضا عدد من العمداء ورؤساء الأقسام في البرامج المدروسة، فضلا عن خمسة باحثين كلفوا بوضع تقارير إقليمية تليفية حول كل من المؤسسات والبرامج.

كانت النسخة الأولى من الدراسات قد علقت عليها اللجنة التنسيقية فنتج عن ذلك نسخة ثانية. وبناء على مداولات الحلقة قام الباحثون بتعديل أوراقهم مرة أخرى ووضعوا النسخة الثالثة، ثم راجع رئيس التحرير النسخة الثالثة من الأوراق الإحدى والثلاثين، وعلق عليها ووضع كل باحث النسخة الرابعة من ورقته. بعد ذلك بدأت الأعمال التحريرية الروتينية. وانتقل العمل في هذا الوقت إلى الأوراق التليفية الخمس ضمن الخطوات نفسها. يضاف إلى ذلك خمس أوراق مرجعية كانت قد أعدت عند بداية المشروع.

لم نستطع أن ننفذ جميع ما كنا قد عزمنا عليه، لأسباب متنوعة، وقد حلت دراستان مقارنتان محل دراسات حالات، ولم تتمكن من إجراء العدد نفسه من الدراسات في جميع البرامج المختارة، ولم نوفق إلى إيجاد بلد رابع نجري فيه جميع الدراسات على غرار ما فعلنا في مصر ولبنان والمغرب، فاستعنا بدراسات متفرقة من كل من الأردن وعمان والكويت، ولم نوفق إلى جعل التعليم العالي الخاص ونموه محور تركيز كما كانت النية، الخ.

استمر العمل في المشروع ثلاث سنوات، نقدم بنتيجته هذا الكتاب الذي يضم جميع الأوراق الإحدى والأربعين.

اختصارا نقول إن الصورة ليست سلبية بالقدر الذي توحى به التصنيفات الدولية. لعل البحث، حتى المنشور محليا، ضعيف على غرار ما يبيته التصنيفات، والحكامة (governance) تعاني من مشاكل عميقة، لكن شؤون التعليم والموارد البشرية والمادية، وجهود التخطيط والتطوير وزيادة الموارد المالية والاستقرار الوظيفي وانتقاء نوعية جيدة من الطلاب، وغيرها الكثير، تتمتع بنوعية مقبولة إلى جيدة. الوضع يتفاوت ما بين الجامعات والبرامج والبلدان والقطاعات (الحكومي والخاص). ليست "الجامعات العربية" كأسنان المشط. ولا حتى أية جامعة بذاتها متماثلة النوعية في جميع جوانبها. يحتاج الأمر إلى مقدمة مطولة لكننا لن نزيد على كتاب بهذا الحجم.

عدنان الأمين

بيروت في ٥/١١/٢٠١٣

الفصل الأول

قضايا النوعية في مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية

(دراسة توليفية)

عدنان الأمين^(١)

ملخص

تطرح هذه الدراسة التوليفية المسائل والاتجاهات البارزة في موضوع الجودة في مؤسسات التعليم العالي على المستوى الإقليمي. وتستند إلى دراسة الحالات عن إحدى عشرة مؤسسة تعليم عالي في كل من لبنان ومصر والمغرب، وتعتمد المعايير العشرة المستخدمة في هذه الدراسات. تبين الدراسة أن "رسالة الجامعة" ذات مكانة هامشية في معظم المؤسسات، وأن المؤسسات الحكومية تتشابه في عدم استقلالها المالي والإداري فضلا عن عدم استقلال في بعض النواحي الأكاديمية كاختيار الطلاب والأساتذة والبرامج في عدد من البلدان، وبحكامة تقتصر إلى المساءلة والشفافية والشراكات. وهناك مشكلات حكامه في الجامعات الخاصة. البحث المؤسسي غير معروف، في حين أن جميع الجامعات لديها خطط ما ولو أن هذه الخطط لم تنفذ في عدد من الحالات. الجامعات المدروسة أحادية التمويل عموما، ومواردها قليلة وكلفة الطالب منخفضة، ولو أن الجامعات الخاصة المدروسة في لبنان والمغرب ذات موارد كافية. أفضل عنصر في المؤسسة البناء ومرفقاته، لكن هناك أحيانا مشكلات اكتظاظ طلابي وانخفاض مستوى الخدمات وتبعثر المباني وقلة الصيانة وعدم ملائمة التجهيزات والمختبرات والمكتبات. ثمة ثنائية في قبول الطلاب بين الإنسانيات والعلوم البحتة والتطبيقية لصالح هذه الأخيرة ويستتبع ذلك شروط أدنى في التعليم والتقييم في الإنسانيات. لا توجد معلومات كافية عن الإنتاجية العلمية لأفراد الهيئة التعليمية ما يعكس هامشية النشاط العلمي. الهيئة التعليمية كافية لكن هناك مشكلات جدية في الترقية وتقييم الأداء والتطوير المهني. المعطيات عن الطلاب شحيحة، في ما يتعلق بالاصطفاء والتدفق والتخرج والتنوع وفرص الدعم والإرشاد قليلة. ضمان الجودة في مصر حكومي، ولا ضمان جودة في المغرب ولبنان وإنما مبادرات واجتهادات، وبعض الجامعات الخاصة فيهما منخرطة في الحصول على ضمان جودة دولي.

أولا : الرسالة

الرسالة هي، من حيث المبدأ، تعبير مختصر عن هوية المؤسسة وما يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة وما تود أن تحقّقه أو تساهم فيه على المدى المنظور. وبسبب هذه العناصر الأساسية، يتم التعامل مع الرسالة، من قبل أهل المؤسسة باعتبارها نصا حاكما وموجها لأعمال المؤسسة وأدائها، ومن قبل من هم خارج المؤسسة والمستفيدين منها باعتبارها نصا معبرا عن ملامح المؤسسة. مفهوم "الرسالة" لم يكن معروفا في النظام الجامعي الفرنسي لسبب بسيط هو أن الجامعات في هذا النظام تنشئها وتديرها الدولة، فهي من جهة متماثلة نسبيا في الدور المنوط بها وهي من جهة ثانية غير مستقلة ولا يخضع نموها وتطورها لمنطق السوق و"الزبائن". مفهوم "الرسالة" أميركي المنشأ والهوية، لأن الجامعات في الولايات المتحدة قامت بمبادرات مجتمعية، وتوجه إلى السوق وتنافس، ولو أن بعضها كان أو أصبح مؤسسة حكومية (Public).

(١) د. عدنان الأمين، أستاذ العلوم التربوية في الجامعة اللبنانية سابقا، ومستشار اليونيسكو للتعليم العالي، يحمل دكتوراه في علم اجتماع التربية (١٩٧٧) ودكتوراه دولة في الآداب (١٩٩١) من جامعة السوربون-باريس. البريد الإلكتروني: elamine.adnan@gmail.com

الرسالة في النموذج الأميركي للتعليم العالي ذات دور مؤسسي. إن تبني مفهوم "الرسالة" من قبل العديد من الجامعات عبر العالم أو وضعه بين بنود الجودة أو ضمان الجودة ليس إلا حدثاً طارئاً على الجامعات في العالم، اقتداء بالنموذج الأميركي. وبما أنها أدخلت لاحقاً إلى أنظمة قائمة على منطق آخر، وخاصة إلى جامعات غير مستقلة، فقد أخذت في هذه الأنظمة دوراً هامشياً. وفي الدور الهامشي لا تكون الرسالة بالضرورة معياراً صلباً للحكم على النوعية فيها، ولا تكون بالضرورة معبرة عن هوية الجامعة وميزتها وما ترمي إليه، ولا تكون بالضرورة ناصحاً حاكماً وموجهاً لأعمال المؤسسة وأدائها. في الدور الهامشي تكون الرسالة ذات مكانة شكلية، إتماماً لتقاليد أو لموضة أو لمطلب بيروقراطي. وفي مثل هذه الحالة تسهل كتابتها ويسهل تضمينها عبارات وصيغاً غير واقعية من قبل مجموعة قليلة من أهل الجامعة. وهذا حال معظم الجامعات العربية.

في الجامعات المغربية ذات الإرث الفرنسي، لا توجد رسالة لكل جامعة، ثمة مهام موحدة لجميع الجامعات الحكومية حددها القانون ٠١-٠٠ الصادر في سنة ٢٠٠٠، ينظر إليها كأنها رسالة. هذه المهام هي: المساهمة في تعميق الهوية الإسلامية والوطنية؛ التكوين الأساسي والتكوين المستمر؛ تنمية ونشر العلم والمعرفة والثقافة؛ إعداد الشباب للاندماج في الحياة العملية خاصة بواسطة تنمية المهارات؛ البحث العلمي والتكنولوجي؛ القيام بمهام أعمال الخبرة؛ المساهمة في التنمية الشاملة للبلاد؛ المساهمة في تطوير الحضارة الإنسانية. أما ما يخص جامعة معينة فيتحدد القيام بالمهام انطلاقاً من "مشروع تطوير الجامعة" الذي يقترحه المرشح لرئاسة الجامعة ويفترض أن يطبقه بعد تعيينه. وفي مثل هذه الحالة تتغير النصوص بتغير الرؤساء فضلاً عن أن النص الذي يسير على هديه الرئيس الجديد لا يجري التعامل معه كأنه رسالة المؤسسة التي يضعها ويلتزم بها أهلها وما فيها من قوة توجيهية، إنها تعتبر استراتيجية الرئيس، ينتهي دورها مع انتهاء ولايته بعد أربع سنوات.

في الجامعة اللبنانية لا توجد رسالة أيضاً (ارث فرنسي). ويستدل على ما تقوم به الجامعة من قانونها الذي يحدد مهامها كـ "مؤسسة عامة تقوم بمهام التعليم العالي الرسمي في مختلف فروعه ودرجاته، ويكون فيها مراكز للأبحاث العلمية والأدبية العالية، متوخية في كل ذلك تأصيل القيم الإنسانية في نفوس المواطنين". هذا القانون صدر في العام ١٩٦٧، لكن الزمن الطويل الذي انقضى منذ ذلك الوقت لم يسمح بإعادة تحديد المهام ولا بوضع رسالة للجامعة، ولو أنها الجامعة الحكومية الوحيدة، الأمر الذي كان يفترض أن يسهل تحديد هويتها وما تتميز به وما تود تحقيقه.

في مصر توجد لكل جامعة رسالة. لكن هذه الرسائل هي في الأغلب الأعم نصوص عامة، وفيها أحياناً مبالغت من نوع التفكير المبني على التمني (wishful thinking) في نص تجري صياغته بصورة مكتنية.

رسالة جامعة حلوان هي نموذج على العمومية الأقرب إلى المهام، من حيث أنها موزعة على بنود البرامج والهيئة التعليمية والبحث العلمي والتعليم وخدمة المجتمع. فضلاً عن نزعة نحو التفكير-التمني في أول بنودها.

النموذج نفسه نجده في جامعة القاهرة وإن بصورة أكثر إيجازاً مما في جامعة حلوان. وفيها تتكرر أيضاً تعابير "التميز" و"العالمية"، دون أن تكون هناك أدلة في الدراسات التي بين أيدينا حول هذا التميز ولا حول الطابع العالمي في الجامعة. فكم عدد الطلاب أو الأساتذة الأجانب؟ وكم تحضر الجامعة في الفضاء العالمي؟ وفي الجامعتين لا يعلم أهل الجامعة بمضمون رسالة الجامعة.

رسالة جامعة حلوان

- أ. تقديم برامج أكاديمية ذات جودة عالية تحكمها المعايير المحلية والعالمية لإعداد خريج متميز قادر على المنافسة والإبداع وتلبية احتياجات المجتمع والإسهام في تطويره ورفاهيته.
- ب. رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس وتنمية قدراتهم التعليمية والبحثية حتى ينعكس ذلك إيجابيا على كل من الطالب والبيئة المحلية والقومية.
- ت. الارتقاء بالبحث العلمي بالجامعة.
- ث. تحقيق التعليم المستمر وزيادة التعاون مع المؤسسات التعليمية العالمية.
- ج. المشاركة الفعالة في خدمة المجتمع وبناء ثقافته وتنمية بيئته، ودفع قطاعات الإنتاج فيه للمنافسة المحلية والإقليمية والعالمية".

رسالة جامعة القاهرة

التميز في تقديم خدمات التعليم العالي لمقابلة احتياجات المجتمع المحلي والإقليمي والدولي والإسهام بشكل فعال ودائم في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في مصر، وتحقيق رسالتنا من خلال الالتزام بالمعايير الدولية للتميز في مجالات التعليم والبحوث وخدمة المجتمع، وإحداث التكامل بين الأفراد والتكنولوجيا ونظم الأعمال، وتنمية رأس المال البشري بالجامعة.

فقط جامعة الأزهر في مصر تستطيع أن تدعي أن لديها رسالة، فهي ذات وضع مختلف، لها قانونها الخاص، وتتمتع باستقلالية اكتسبتها عبر التاريخ، رغم أن الدولة تمولها، وهي ذات ميزة معروفة محليا وعربيا وعالميا. وحدها جاهزة موضوعيا لكي تكون لها رسالة ذات دور. لذلك يشير التقرير الذي كتب عنها أن رسالتها واضحة، تعكس هوية المؤسسة (هي والجمهور الذي تتوجه إليه) وما يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، لجهة أنها إسلامية، وتبين السبب الذي أنشئت من أجله. وهي "معتمدة ومنشورة من خلال كافة الوسائل داخل الجامعة وخارجها" وذلك من خلال "عدد من اللغات". وقد شارك في صياغة الرسالة "مختلف الأطراف داخل الجامعة وخارجها".

أن تكون المؤسسة خاصة شرط غير كاف للجهوزية الموضوعية لوجود رسالة ذات دور مؤسسي. لأن المؤسسة الخاصة قد لا تكون مستقلة بدورها. في المعهد العالي الكندي (مصر) ثمة رسالة واضحة ومحدثة ومنشورة بوسائل متعددة. ولكنها ذات "توقعات عالية جدا بالنسبة لإمكانيات المعهد وطلابه"، وتتضمن أمورا لا يهتم بها المعهد (البحث العلمي) ولا يشعر معها معظم الطلاب والهيئة التعليمية بفعالية مضمونها و"هم لم يشاركوا أصلا في صياغتها" كما تبين دراسة الحالة. وقد يعزى وضع الرسالة فيها إلى أجندة التسويق أو إلى أمور شكلية مطلوبة من قبل الوزارة من أجل الترخيص لها، أو الأمرين معا. المهم أن الرسالة هنا ذات دور هامشي في حياة المؤسسة.

الجامعتان الخاصتان في لبنان ذوتا رسالتين متبلورتين نسبيا، أي ذوتا دور مؤسسي أكبر. في جامعة القديس يوسف، الرسالة "واضحة ومعتمدة تعبر بشكل واضح عن هوية المؤسسة وتوجهاتها الأكاديمية والاجتماعية". لكنها هنا أيضا فيها شيء من المبالغة إذ يبدو "الطموح في ما يخص التميز البحثي غير واقعي" إذا قورن بالواقع". جامعة القديس يوسف هي فرنكوفونية الإرث تسعى إلى الأخذ بالنزعة

العالمية نحو إعطاء الرسالة دوراً مؤسسياً لكن ذلك يحتاج إلى المزيد من الوقت وتحتاج إلى حكمة مناسبة لهذا الدور.

جامعة سيدة اللويزة تعتمد من جهتها النموذج الأميركي في التعليم والإدارة، وهي تعمل حالياً على الحصول على الاعتماد من وكالة نياسك (NEASC)^(١) الأميركية. وهذه أسباب كافية لكي تضع رسالة "منشورة ورقياً وإلكترونياً باللغة الإنكليزية، تبين إطارها الفلسفي وهويتها وأولوياتها والقيم التي تقوم عليها وتوفر إطاراً لتوجيه كافة أهداف وأنشطة الكليات والوحدات الأكاديمية والمكاتب الإدارية". عملياً لا تبدو الأنشطة وثيقة الصلة بالرسالة وهناك "ضعف في التخطيط والتقييم على مستوى المؤسسة". مرة أخرى نجد أن الحكمة التي تنعقد فيها مشكلة الدور الذي تلعبه الرسالة. جامعة الأخوين تعمل أيضاً مثل جامعة سيدة اللويزة للحصول على الاعتماد من وكالة نياسك وهي بالتالي ذات رسالة منشورة ورقياً وإلكترونياً باللغة الإنكليزية.

مع الهامشية النسبية العامة للرسالة في الجامعات المدروسة يمكن الاستنتاج أن الرسالة فيها ذات دلالة ضعيفة على مجريات الأمور في مؤسسات التعليم العالي وعلى نوعية التعليم فيها، وهذا ما يتسق مع ما بينته دراسة أجريت على عدد من مؤسسات التعليم العالي العربية، لجهة أن الرسائل المكتوبة لهذه المؤسسات تتضمن في معظمها أبعاداً عربية وعالمية في وقت كان فيه البعدان "العربي" و"العالمي" ضعيفين من الناحية الواقعية في المؤسسات نفسها، لجهة عناصر مثل الطلاب والأساتذة والتوأمة والاعتماد وغيرها (Bhandari, R. & ElAmine, A., 2012).

ثانياً: الحُكامة (governance)

تعتبر الحُكامة أهم عامل في تفسير النوعية في الجامعات. لقد فحص أغيون وزملاؤه العوامل الأكثر تفسيراً لمكانة الجامعة في التصنيفات الدولية فوجدوا أن أبرزها ما يلي: (١) ميزانية مستقلة، (٢) حرية في قبول الطلاب، (٣) وجود حوافز في أجور الهيئة التعليمية استناداً إلى أدائهم، (٤) الاستقلالية في توظيف الأساتذة، (٥) الاستقلالية في وضع المناهج، (٦) نسب عالية من الدعم المالي تأتي من المنح التنافسية (Aghion, et al., 2010).

جامعاتنا عموماً تفتقد جميع البنود ذات العلاقة بالاستقلالية في هذا التحليل. جامعاتنا تشكو عموماً وأساساً من قلة الاستقلالية.

تعتبر مؤسسة للتعليم العالي مستقلة عندما تتمكن من إدارة شؤونها الأكاديمية والإدارية والمالية استناداً إلى قواعد وأنظمة واضحة خاصة بها تحميها من التدخلات الخارجية، المالية والسياسية والأيدولوجية. لا فرق في ذلك بين جامعة خاصة وجامعة حكومية في ذلك.

غالباً ما تفقد الجامعة الحكومية استقلاليتها بدرجة أو أخرى بسبب أحادية تمويلها الحكومي، أو بسبب خضوع التعيينات فيها لاعتبارات سياسية تفرضها القوى السياسية الحاكمة، حيث تتخذ المؤسسة حقلاً للولاءات السياسية أو جهازاً للترويج أيديولوجياً معينة. وفي مثل هذه الحالة تغلب الاعتبارات السياسية للحكام على الاعتبارات الأكاديمية واعتبارات الفعالية الإدارية والمالية اللازمة من أجل توفير تعليم جيد.

أما الجامعة الخاصة فتفقد استقلاليتها عندما تضع الحدود بين الجهة المالكة للجامعة أو الجهة الراعية لها وإدارة الجامعة. وبدلاً من أن تدار الجامعة طبقاً لأنظمة متعارف عليها تدار طبقاً لمشئته

(1) NEASC: New England Association of Schools and Colleges

المالك أو الهيئة الراعية. في الأغلب الأعم تكون حسابات الجهة المالكة/ المشرفة اقتصادية بالدرجة الأولى، عندما تعامل مع المؤسسة كمورد رزق، فتعمل على تخفيف النفقات وزيادة العائدات من أجل زيادة أرباحها من المؤسسة. هذا في المؤسسات التي تبغي تقاسم الربح. أما في المؤسسات التي لا تبغي تقاسم الربح فاحتمال فقدان الاستقلالية يتأتى من جهتين: (١) اقتطاع جزء من موارد المؤسسة للإنفاق على أنشطة أخرى للجهة الراعية، (٢) تغليب الاعتبارات السياسية أو الدينية أو المذهبية أو الأيديولوجية للجهة الراعية. ذلك أن المؤسسة التي لا تبغي الربح ترعاها عادة هيئة أهلية (جمعية، مؤسسة، كنيسة، جماعة سياسية، الخ)، وقد تكون لهذه الهيئة أجندة تتجاوز مجرد توفير التعليم العالي الجيد، وتتم على حساب ذلك.

وبالتالي يتصل نقص الاستقلالية بنقص الحريات الأكاديمية ونقص المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم وجود المساءلة (أو المحاسبة) والشفافية. ويتصل وجود الاستقلالية بوجود أنظمة تحدد أصول العمل في كافة نواحي الجامعة بما يشكل حماية تجاه التفرد والاعتباط والتدخل الخارجي، كما يتصل بوجود حدود واضحة بين ما تقوم به الجهات الراعية (حكومة أو مجلس أمناء) وإدارة الجامعة. والمؤسسات المستقلة غالباً ما نجدها قد ارتبطت بعدد من الجهات وحقت بينها توازناً يجعل من الصعب على أي منها أن تطفئ عليها. من هذه الجهات من يشرف عليها (الحكومة ومجلس الأمناء) ومنها ما ترتبط معه باتفاقات توقعها الجامعة من شركاء ومستفيدين من خدماتها ومنها جهات أكاديمية إقليمية ودولية، ومنها العاملون في المؤسسة. مع تعدد الجهات التي ترتبط بها الجامعة تتحدد صلاحيات ومنافع وواجبات جميع الأطراف ما يمنع غلبة أي طرف على الأطراف الأخرى. والمؤسسات المستقلة غالباً ما نجدها حريصة على إنتاج الأنظمة والقواعد والمعايير التي تمنع اتخاذ القرارات بصورة شخصية أو اعتباطية، وحريصة على توثيق قراراتها ونشرها على الملأ (الشفافية)، وحريصة على وجود أنظمة للمساءلة والتظلم والحقوق الأكاديمية، وغيرها.

سبق أن بينا أن قوانين التعليم العالي تضرر استتباع الجامعات ولو أنها تصرح باستقلاليتها (الأمين، ٢٠١٠). ذلك أن القوانين تنص عموماً على استقلالية الجامعة الحكومية إدارياً ومالياً، في حين تنص على أن التعيينات تقوم بها الجهات الحكومية أو الجهات التي تعينها الحكومة، ابتداءً من الرئيس أو الملك أو رئيس الحكومة مروراً، نزولاً، نحو رئيس الجامعة فالعميد ورئيس القسم. ما يعني أن الاستقلالية تبدو مسألة لفظية أو مكتبية، حالها كحال رسالة الجامعة.

دراسات الحالة تبين بالوقائع أن الجامعات العربية تفتقد الاستقلالية بمقايير وأشكال متفاوتة. الجامعات الحكومية المصرية تشكو من عدم الاستقلالية لأنها "تخضع لأحكام قانون موحد لتنظيم الجامعات في مصر كلها"، ولأن هناك ضعفاً في "مشاركة قطاعات الإنتاج والخدمات في إدارة شؤون الجامعة ورسم سياساتها العامة في التعليم والبحث العلمي" (جامعة القاهرة)، وبسبب "سيطرة المجلس الأعلى للجامعات على السياسات الجامعية"، و"قلة الشفافية" و"ضعف أداء العلاقات العامة" (جامعة حلوان).

في الجامعة اللبنانية (الحكومية) "الاستقلالية منقوصة ومفتقدة فعلياً بسبب تدخل السلطة السياسية" التي "تتحكم بتعيين الرئيس والعمداء ضمن منطق التوزيع الطائفي للمواقع ومنطق المحاصصة"، ولأن وظيفة مدير الفرع تجسد "التداخل بين السلطة الأكاديمية والإدارية والسلطة السياسية"، ولأن الحكومة تتدخل في الشؤون الأكاديمية عن طريق ممارسة صلاحية "تعيين الأساتذة وتفرغهم وإدخالهم إلى الملاك التي انتزعتها من مجلس الجامعة". و"يرافق ذلك" مع تمرکز اتخاذ القرارات خارج النطاق

الأكاديمية مع انخفاض سلطة المعايير الأكاديمية، وغياب آلية المساءلة والمحاسبة الأكاديمية في الجامعة".

في الجامعات المغربية الحكومية ينص القانون على "استقلالية الجامعة التربوية والعلمية والثقافية والإدارية والمالية" (المادة ٤ والمادة ٥ من القانون ٠١-٠٠)، لكن الجامعات تشكو من: "غياب إجراءات محاسبة واضحة ومعلنة لربط المسؤولية بالمحاسبة"، و"غياب استقلالية فعلية في مجالي تدبير الموارد البشرية والمنشآت"، و"المراقبة القبليّة للعمليات المالية من قبل الوزارة" (جامعة محمد الأول). ومن انعدام الاستقلالية في "تدبير الموارد البشرية والتدبير المالي" (تعيين الرئيس، توظيف الموارد البشرية، تحديد ميزانية الجامعة) (جامعة محمد الخامس - أكّدال).

في الجامعات غير الحكومية تتبدى علامات فقدان الاستقلالية من خلال عدد من الملاحظات مثل: "رئاسة مالك المعهد لمجلس الإدارة يؤدي لنوع من التداخل بين الملكية والإدارة"، "عدم إعطاء صلاحيات مالية وإدارية كافية لعميد المعهد مما يقيد حركته في إدارة المعهد"، "عدم إعلان المعايير بوضوح على أعضاء هيئة التدريس"، "لا توجد معايير محددة لاختيار القيادات الإدارية"، "لا توجد معايير واضحة ومعتمدة ومعلنة لتقييم الإداريين وكذا نظام الحوافز لهم"، "عدم وضوح العلاقة بين المعهد والجمعية المالكة"، "تدخل أصحاب المعهد في الإدارة"، "عدم وجود شفافية فيما يتعلق بمعايير تقييم العاملين في التقارير الدورية"، "لا توجد سلطات مالية واضحة لعميد المعهد كما أن سلطاته الإدارية محدودة" (المعهد العالي الكندي).

إن هذه الملاحظات لا نجد مثيلاً لها في التقارير الأخرى لجهة تنوعها وخاصة لجهة التداخل في الصلاحيات وغياب المعايير. لكننا نجد أموراً تشبه بعضها منها. ففي جامعة القديس يوسف هناك "ضعف في توصيف مهمات السلطات الوسيطة"، وفيها تتم "ممارسة الصلاحيات في الإدارة المركزية بناء على تفويضات لا على إناطة بمأسسة"، بينما يلاحظ "ضعف آليات المساءلة وصعوبة تطبيقها". أما في جامعة سيدة اللويزة فهناك بعض السيطرة من قبل المجلس الأعلى (الربانية) على عمل الجامعة مما يحد أحياناً من استقلاليته^(١).

التقرير عن جامعة الأخوين لا يطرح موضوع الاستقلالية، وإن كان يدعو إلى "تعزيز الشفافية في اتخاذ القرار".

أما جامعة الأزهر فتقول دراسة الحالة الخاصة بها بأنها "تتمتع بقدر مناسب من الاستقلالية حيث تخضع لأحكام قانون خاص بها ينظمها، مستقلة في ذلك عن بقية الجامعات المصرية"، وأيضاً بصلاحيات في اختيار أنشطتها التعليمية والبحثية لخدمة المجتمع"، و"يوجد بالجامعة نظام للمساءلة والمحاسبة"، و"تخضع الجامعة للقوانين واللوائح المنظمة الخاصة بها".

بالعودة إلى الجامعات الحكومية فإن الجامعات المصرية بعد ٢٥ يناير ٢٠١١ تمثل حالة تستحق مزيداً من الدرس. فقد أشارت دراسات الحالات إلى أن التعيينات التي كانت تتم من قبل السلطة السياسية انتهت بعد الثورة وأصبح اختيار القيادات الجامعية يتم عن طريق الانتخاب المباشر (استناداً إلى القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢). ما يحتاج إلى مزيد من البحث هو أثر التغيرات الحاصلة على الحياة الأكاديمية وبالتحديد على نوعية التعليم، خاصة أنه يمكن الافتراض أن التعيين "من تحت" قديولد

(١) تملك الربانية المارونية المريمية جامعة سيدة اللويزة. السيطرة هي لجهة تعيين الرئيس دون دور واضح لمجلس الأمناء بحسب تقرير الـ NEASC عام ٢٠١٠. تم حل هذه المسألة في الدستور الجديد حيث ينتخب الرئيس من المجلس الأعلى أي الربانية وهي أعلى سلطة في الجامعة.

آليات ولاء جديدة تفاقم الابتعاد عن التفكير الحر والنقدي في أمر الجامعات، وأن "نمطية التنظيم الجامعي الحكومي وبيروقراطيته" (جامعة حلوان) يحولان دون تطوير الحياة الأكاديمية في الجامعة. وتستند دراسة حلول إلى تقرير لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية يقول: "ما تزال المركزية البالغة في حوكمة التعليم العالي المصري تشكل عقبة خطيرة أمام الكفاءة المؤسسية، وبالتالي أمام القدرة التنافسية للبلد. ولا يمكن مساءلة أحد عن الأداء الإجمالي ولو بشأن القضايا الأساسية". ثمة تشابهات وفروق جوهرية بين أنظمة الحكامة المدروسة.

١. تشابه الجامعات الحكومية المغربية والمصرية واللبنانية في:

أ. عدم استقلاليتها المالية، وهذا ينطبق أيضا على جامعة الأزهر،
ب. وفي عدم وجود نظام للمساءلة العامة، وبسيادة المساءلة من فوق، الأمر الذي يوفر شروط تبعية الجامعة للسلطات العليا،

ت. وفي قلة الشراكات مع المجتمع المحلي أو في ضعف فعالية الشراكات القائمة،

٢. وتشابه الجامعات المصرية والمغربية بأن هناك قانونا واحدا للجامعات الحكومية في كل بلد وهو قديم في مصر^(١)، بحيث لا يوجد قانون لكل جامعة يعكس خصوصيتها وهذا عائق قوي تجاه استقلاليتها. علما بأن قانون الجامعة اللبنانية هو بدوره قديم أيضا^(٢).

أ. تتميز الجامعات المصرية بوجود المجلس الأعلى للجامعات والذي يتمتع بسلطات واسعة على جميع الجامعات الحكومية ويرأسه وزير التعليم العالي كما يوجد مجلس مشابه للجامعات الخاصة يسمى المجلس الأعلى للجامعات الخاصة ويرأسه وزير التعليم العالي أيضا، وفيها تفتقد الجامعات عنصرا من عناصر الاستقلالية الأكاديمية والمتمثل بمركزية القرار في اختيار الطلبة الجدد في الجامعات (من قبل الوزارة)،

ب. تتميز الجامعة اللبنانية بوجود المدير (تحت العميد وفوق رئيس القسم)، وهي منافذ لممارسة الضغوط الخارجية السياسية على الجامعة، لكنها تتميز أيضا بحرية التنظيم والتعبير للهيئة التعليمية والطلاب منذ تأسيسها وهذا ما يكسبها قدرا عاليا من الحرية والتنوع الأكاديمي،

ت. تتميز الجامعات المغربية بأن الكليات والمدارس (وتسمى المؤسسات) ذات كيانات مستقلة نسبيا عن رئاسة الجامعة وبأن مجلس الجامعة يضم ممثلين عن القطاعات الاقتصادية والمهنية، علما بأن هذا التمثيل يشكل عائقا أحيانا بسبب عدم التزام هؤلاء الممثلين بالحضور والمشاركة.

ث. اختيار القيادات الجامعية متباين بين ثلاثة نماذج: نموذج الانتخاب (مصر، بما في ذلك الأزهر)، نموذج التعيين من فوق، بناء على ترشيحات من تحت (لبنان)، ونموذج الاختيار التنافسي (المغرب). وقد يتشابه النموذجان المصري واللبناني لجهة تسييس الترشيح والانتخاب والتعيين.

أما الجامعات الخاصة فتتوزع في ثلاثة نماذج:

أ. النموذج التجاري حيث الاستقلالية ضعيفة، ومشاركة أفراد الهيئة التعليمية محدودة في اتخاذ القرارات وكذلك الشراكات. وهذا حال المعهد العالي الكندي (مصر)،

ب. النموذج الأهلي حيث الاستقلالية تكون مقيدة باعتبارها الجهة الراعية، والسلطة تكون مركزية، أما المشاركة ففرصها غير مقيدة وقد تكون واسعة. وهذا حال جامعتي القديس يوسف

(١) صدر منذ أكثر من أربعين عاما (القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢).

(٢) ٦٧/٧٥ تاريخ ١٩٦٧.

وسيدة اللويزة،

ت. النموذج الأميري حيث الاستقلالية تكون واسعة في حين أن مشاركة الهيئة التعليمية والطلاب محدودة، وكذلك الحال في الشراكة مع المجتمع المحلي. على الأقل هذا ما تبدى من دراسة حالة جامعة الأخوين في المغرب.

ثالثا: البحث المؤسسي والتخطيط

تفتقر جميع الجامعات التي نحن بصدددها إلى هيكلية للبحث المؤسسي. بل إن غياب هذه الفكرة من قاموس المصطلحات في الجامعات أدى إلى حدوث خلط في بعض دراسات الحالات بين البحث المؤسسي والبحث العلمي.

البحث المؤسسي هو هيكلية (وحدة، جهاز، إدارة، مكتب، الخ) تقوم بجمع المعلومات عن المؤسسة في جوانب متعددة منها، وتحللها وتولفها وتضعها في خدمة متخذي القرارات لتحسين قراراتهم، وغالبا ما تلعب هذه الهيكلية دورا مركزيا في العمليات التحضيرية لضمان الجودة والاعتماد. جمع المعلومات يشمل تلك الروتينية منها والتي تكون عادة متوافرة لدى وحدات متعددة في الجامعة، كأعداد الطلاب والأساتذة وتوزيعهم والمعطيات المالية وغيرها، كما يشمل إجراء استقصاءات معينة للكشف عن مسائل معينة، كأوضاع الخريجين والعلاقة بسوق العمل، واتجاهات الطلبة ورضى الهيئة التعليمية، الخ.

هذه الهيكلية بدأت بالانتشار مؤخرا في عدد من الجامعات الأنكلوفونية اقتداء بالنموذج الشائع في الولايات المتحدة الأميركية، لكنها غير موجودة في جامعة الأخوين (المغرب) وهي قيد الإنشاء في جامعة سيدة اللويزة (لبنان).

طبعاً لدى أية جامعة مصالح أو دوائر لجمع المعلومات كل عن الحقل الذي تعمل فيه (الطلاب، الموظفون، الأساتذة، الشؤون المالية، الخ)، فضلا عن دائرة للإحصاء عادة. لكن ذلك لا يقع في باب البحث المؤسسي حسبما عرفناه أعلاه.

التخطيط أمر آخر. لقد شاع استعمال تعبير التخطيط الاستراتيجي في البلدان العربية في السنوات الأخيرة مع شيوع عمليات ضمان الجودة، خاصة في مصر. أما في المغرب فالتخطيط يرتبط بمشروع الرئيس الجديد الذي فاز على أساسه المرشح لهذا المنصب. أما في الجامعة اللبنانية فمصطلح التخطيط غير متداول.

توجد في جامعة القاهرة مثلاً "إدارة فنية للتخطيط الاستراتيجي والمتابعة تابعة للمكتب الفني لرئيس الجامعة". وأدى تبنى التخطيط الاستراتيجي في جامعة حلوان إلى تنفيذ دراسات عن الأداء المؤسسي والوضع الراهن على المستوى المركزي ومستوى الكليات. ووضعت في جامعة الأزهر خطة استراتيجية لتطوير الأداء الجامعي، توضح سير عمل الجامعة، والخطة محددة الأهداف، وتبين نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الجامعة.

ولا توجد في الجامعات المغربية هيكلية خاصة بالتخطيط. التخطيط داخل الجامعة يندرج في مشروع تطوير الجامعة الذي يضعه الرئيس عند تعيينه. يتم التخطيط بالتعاون مع الكليات لكن انخرط هذه الأخيرة بظل محدودا. والمشكلة الثانية في المغرب أن الجامعة "تعتمد على المخططات المُقترحة من طرف الوزارة الوصية كإطار مناسب للتحكم في المعطيات الرقمية والنوعية للمؤسسات وتقديم مشاريع قصيرة المدى وفق الآليات والشروط الموضوعية العصرية المعمول بها في تدبير المشاريع" (جامعة عبد المالك السعدي).

الجامعات الخاصة متنوعة التجارب في موضوع التخطيط. في المعهد العالي الكندي ثمة خطة استراتيجية وضعت في العام ٢٠١٠، لكن لم يتم الالتزام بها فضلاً عن عدم التزام الخطة بالموصفات الفنية المعروفة في التخطيط. في حين أن في جامعة القديس يوسف حركة تخطيط شبه دائمة، وهناك مجموعة من الخطط: خطة تطوير شروط عمل أعضاء هيئات التدريس، خطة تعزيز البحث العلمي، خطة تطوير نظام الأرصدة. وهذا يرتبط بإنتاج دراسات متعددة في هذه الجامعة: دراسات دورية عن مصير الخريجين، عن أحوال أعضاء هيئات التدريس؛ عن تطبيق نظام الأرصدة الأوروبي؛ عن التدفق والتخرج؛ الخ. أما جامعة سيدة اللويزة فإنها تضع خططاً استراتيجية لكنها عادة لا تنفذ هذه الخطط كاملة لافتقار الجامعة حالياً إلى أطر وإجراءات للسهر على حسن سير تنفيذ الخطط الموضوعية. وهذا بخلاف جامعة الأخوين في المغرب حيث "تعطي الجامعة أهمية كبيرة للتخطيط والتقييم"، وتشرك جميع مكونات الجامعة في التخطيط الاستراتيجي، وتعمل الجامعة على الالتزام بخطتها الاستراتيجية ٢٠١٠-٢٠١٤، علماً أن الحاجة مازالت قائمة لتنفيذ جميع جوانب الخطة الاستراتيجية وتقييمها بطريقة منهجية ومستمرة واعتماد أفضل الممارسات في التخطيط.

رابعاً: الموارد المالية والإنفاق

يجب أن تكون الموارد المالية للجامعة كافية، حتى تؤمن الحد الأدنى المقبول للتعليم والبحث، أو تطور ما تقدمه كحد أعلى، ويجب أن تكون هذه الموارد متنوعة حتى لا تقع الجامعة رهينة مصدر واحد يعرضها للارتهاق لمشئته الممول أو حتى لا تكون عرضة لخطر التراجع النوعي مع أي تراجع في التمويل يصيب هذا الممول. هذا هو الفهم المتعارف عليه عالمياً، وهذا ما تشدد عليه وكالات الاعتماد الدولية عادة في معيار التمويل.

سبق وأن أجرينا دراسة حول موضوع التمويل والإنفاق في البلدان العربية (الأمين، ٢٠٠٩) بينت أن الجامعات أحادية التمويل، ترتتهن الجامعات الحكومية منها إلى التمويل الحكومي وترتهن الجامعات الخاصة منها إلى الأقساط التي يدفعها الطلاب، وأن اللجوء إلى موارد أخرى^(١) محدود جداً. ولم نجد لهذه القاعدة سوى استثناءين: في الأردن حيث تتلقى الجامعات الحكومية رسوماً من الطلاب تفوق قيمتها ما تقدمه الحكومة، وفي لبنان حيث تحظى بعض الجامعات الخاصة بموارد مهمة عن طريق التبرعات والهبات والأوقاف.

تؤكد دراسات الحالات في هذا الكتاب تلك القاعدة دون أن يظهر بين الجامعات الإحدى عشرة التي بين أيدينا أي استثناء، اللهم إلا بعض الإشارات المتفرقة حول وجود "عائدات" ما، وخاصة في المغرب.

في جامعة القاهرة يقال "تمتلك الجامعة العديد من الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص والتي تدر على الجامعة عائداً مادياً يتم توظيفه لخدمة عمليتي التعليم والتعلم بالجامعة". لكن يقال أيضاً أن إسهام مصادر التمويل غير الحكومي في الموازنة العامة للجامعة "ضعيف".

وفي جامعة حلوان يقال إن موازنة جامعة حلوان تعتمد على التمويل الحكومي أي الموازنة العامة للدولة بشكل أساسي، وإن هناك زيادات ملحوظة في موارد الوحدات ذات الطابع الخاص إذا ارتفعت من ١٨ مليون جنيه تقريباً في عام ١٩٩٨ إلى ٧٤ مليون جنيه تقريباً في عام ٢٠١٠، مع الإقرار بـ "عدم تنوع مصادر التمويل حكومي / خاص / أهلي".

(١) من هذه الموارد (غير الدعم الحكومي ورسوم الطلبة) : عوائد الأنشطة الإنتاجية والعقود/استثمارات، ريع الممتلكات، الهبات والتبرعات والمنح، الأوقاف، وغيرها.

في الجامعة اللبنانية هناك "شبه أحادية التمويل الحكومي" ولو أن بعض الكليات تؤمن بعض المداخيل (طب الأسنان والصحة).

في المغرب تتيح المادة ١٨ من القانون ٠١-٠٠ الفرصة للجامعات في تنويع مصادر عائداتها، لكن الجامعات لا تحصل على أية موارد من رسوم الطلبة ولا من ربيع ممتلكات أو أوقاف. على أن دراسة حالة جامعة محمد الخامس -أكّدال تفيد أن العائدات الناجمة عن الأبحاث العلمية والاستشارات شكلت ١٩٪ من مجموع الموارد في العام ٢٠٠٨ وأن رسوم التكوين المستمر شكلت ٩٪ والهدايا ٢٪ فيكون مجموع الموارد غير الحكومية في هذه الجامعة ٢٩٪ في العام ٢٠٠٨. وتؤكد دراسة حالة جامعة عبد المالك السعدي وجود موارد إضافية ناتجة عن التكوين المستمر أو التعافلات. جامعة الأزهر لا تبعد كثيرا عن الجامعات الحكومية المصرية رغم أن لديها أملاكاً وأوقافاً توفر "مصادر ذاتية للتمويل المستمر" لكن "لم يتم تفعيل أي خطط للتمويل الذاتي" وما زال التمويل الحكومي هو المصدر الرئيسي للموارد المالية.

الجامعات الخاصة توصف أيضا بأنها أحادية التمويل، من الأقساط الجامعية. لا استثناءات في ذلك بين الجامعة التي تبغي الربح في مصر والجامعتين الأهليتين في لبنان. النتيجة المنطقية للتمويل الحكومي الأحادي مزدوجة: باعتبار أن موازنة الجامعة تقررها السلطات المالية في الحكومة، التي تقطع أحيانا مما هو مقرر للجامعة (عدم الاستقلالية المالية)، وأن ما يخصص للجامعة هو عادة أقل ما تطالب به الجامعة (ضعف الموارد). وهذان الأمران تشير إليهما جميع الدراسات عن الجامعات الحكومية في البلدان العربية الثلاثة التي نحن بصدها (لبنان، مصر، المغرب). التقارير عن الجامعات الخاصة لا تشير إلى قلة الموارد، لكنها تظهر انخفاض الكلفة، الذي يتجسد عندها في الأقساط، والأقساط المخفضة قد تكون عنصر جذب، ولكنها ليست بالضرورة دليلا جيدا على النوعية.

خامسا: البيئة المادية

إذا كانت الجامعة أبنية ومجمعات وقاعات، من صنع المهندسين المعماريين، فإن الجامعات العربية التي نحن بصدها هي ذات نوعية جيدة إلى ممتازة عموما. والخاصة منها أفضل من الحكومية. والشهادات وفيرة في دراسات الحالات:

فجامعة القاهرة ذات "موقع جغرافي فريد ومتميز في قلب القاهرة الكبرى"، وهي "تمتلك العديد من المباني التاريخية داخل الحرم الجامعي وخارجه"، وتمتلك "رصيدا من الأراضي للتوسع المستقبلي خارج مدينة القاهرة".

وجامعة حلوان "حققت طفرة كبرى بدأت مع افتتاح حرمها في العام الجامعي ١٩٩٢/١٩٩٣ بمنطقة عين حلوان، الذي تبلغ مساحته ٤٧٠ فدانا، بما يعادل حوالي ٢ مليون متر مربع، تمثل إضافة كبيرة للإمكانات وتتيح التوسع المستقبلي، وبخاصة أن الجامعة ما تزال تمتلك كافة الأراضي والمباني المخصصة لكلياتها خارج الحرم".

وجامعة الأزهر ذات "موقع متميز يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية فاعلة يتوافر فيه بنية أساسية وتكنولوجية تساعد على تحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية"، ويتوافر بالجامعة "المساحة التي تسمح للتوسع في إنشاء كليات جديدة التي تتناسب واحتياجات المجتمع من نوع التعليم كما تتوفر بنية أساسية وتكنولوجية تساعد على تحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية". والمعهد العالي الكندي يقع في "أحد الأحياء الراقية"، و"جميع القاعات الدراسية والمكاتب

مكيفة ومجهزة بوسائل التدريس وأهمها توفير سبورات بيضاء ولوح معلومات وأجهزة عرض داتا شو وحاسب للمحاضر وذلك بجميع قاعات التدريس".

وجامعة القديس يوسف تتميز "بوفرة المرافق بجميع أنواعها".

وجامعة سيدة اللويزة توفر مرافق وأبنية وتجهيزات ومختبرات كافية تمكنها من أداء رسالتها وأهدافها التعليمية والبحثية.

والجامعة اللبنانية "طرأ تغير إيجابي بارز على بنيتها التحتية تجلى بافتتاح مجمع الحدث الذي انتقلت إليه ١٣ كلية أو فرعاً لكلية، وقد باشرت الجامعة بتنفيذ مجمع جامعي في منطقة الشمال، كما أقر مرسوم إقامة مجمعات جامعية في المناطق".

وجامعة محمد الأول تقوم في ثلاثة مجمعات ضمن ثلاثة مناطق جغرافية وقد "تطورت في السنوات الأخيرة البنية المادية فيها بشكل كبير (تشيد بنايات لخمس مؤسسات جديدة الإحداث)...".

وجامعة محمد الخامس توفر "المرافق الضرورية للاستجابة لأهدافها التعليمية والبحثية ومتطلبات النشاط الاجتماعي للطلبة والعاملين بالجامعة،... وتوفر الجامعة مركزاً للأترنت وفضاء معلوماتي مرتبط بالشبكة العنكبوتية من بين مهامه تحقيق التواصل بين كل المقرات التابعة لكل مؤسسة".

وفي جامعة عبد المالك السعدي تمت "توسعة معظم المؤسسات الجامعية وإصلاح وترميم رصيدها العقاري. قدّمت الجامعة مشاريع مهمة لإحداث كليات ومدارس ومرافق جديدة وُودقَ عليها من طرف السلطات الحكومية وسيبتدئ تنفيذ الأشغال بها تدريجياً ابتداءً من سنة ٢٠١٢".

وجامعة الأخوين يقع حرمها "وسط مناظر طبيعية خلابة على ٧٦ هكتاراً، وهو حرم جامعي متكامل يوفر المرافق الأكاديمية والمباني السكنية والفصول ومكاتب أعضاء هيئة التدريس، كما توفر الجامعة المعدات والتكنولوجيا اللازمة داخل الفصول والمكاتب والسكن (الإنترنت، وأجهزة الكمبيوتر، وأجهزة العرض، وأجهزة التلفزيون).

- لكن هناك ثلاثة أنواع من المشاكل تظهر أحياناً هنا وهناك، وهي مشاكل متصلة بعضها ببعض:
- الأولى هي مشكلة الازدحام، والناجمة عن الزيادة في أعداد الطلاب بما يفوق الطاقة الاستيعابية (القاهرة، حلوان، المعهد العالي الكندي، محمد الأول، عبد المالك السعدي)،
- الثانية هي ضعف الصيانة وانخفاض مستوى الخدمات (القاهرة، حلوان، محمد الأول، عبد المالك السعدي)،

- والثالثة هي تبعر المباني بين مواقع متباعدة (حلوان، الأزهر، اللبنانية).

وتنفرد الجامعة اللبنانية بأن معظم أبنيتها خارج الحرم الرئيسي تنطبق عليها المشاكل المذكورة بالإضافة إلى أن معظم مبانيها مستأجرة وهي مبان سكنية أو مكاتب أو غير ذلك، غير مصممة أصلاً للتعليم الجامعي، وتفتقد أيضاً التجهيزات الأساسية الضرورية لعملية التعليم.

بالانتقال إلى الجانب الأكاديمي من البنية المادية، أي المختبرات والمكتبة، تتغير الصورة بصورة ملموسة.

بصورة عامة تبين التقارير توافر المختبرات والمعامل وخدمات المعلومات والإنترنت والمكتبة، الخ. لكن السؤال هو عن مدى كفاية هذه التجهيزات الأكاديمية من الناحيتين الكمية والنوعية، وبخاصة ما يتعلق بالشبكات والقواعد الإلكترونية. واقع الحال أن المعلومات تصبح محدودة عند النظر إلى الموضوع بطريقة تفصيلية. وفي هذا السياق سجلت ملاحظات من نوع:

"ضعف مستوى المكتبات في بعض كليات الأقاليم، عدم إتاحة قواعد البيانات عن طريق الإنترنت

- بالمكتبات للطلاب، ضعف كفاية وفاعلية نظم المعلومات والاتصالات لربط الجامعة ووحداتها وكلياتها"، الخ (جامعة الأزهر)،
- "بعض أجهزة الحاسب بالمعامل بحاجة إلى تحديث، عدم ملائمة عدد العاملين بالمختبرات والمعامل، تدني المستوى التقني للفنيين، تجهيزات المكتبة لا تتلاءم وأعداد الطلاب من حيث السعة وأعداد الكتب" الخ. (المعهد العالي الكندي)،
 - شبه غياب للمختبرات في الكليات الإنسانية والاجتماعية، نقص المختبرات في بعض الكليات التطبيقية، نقص كبير في الفضاء الجامعي المعلوماتي، عدم توافر الحواسيب الكافية للاستفادة من المكتبة الافتراضية، استمرار إتباع الطرق التقليدية في معظم المكتبات في التفتيش والتوثيق، الخ. (الجامعة اللبنانية)،
 - قلة في المراجع الإلكترونية المستمدة من قواعد المعلومات، ندرة في التقارير العلمية والمجلات المتخصصة (جامعة محمد الأول)،
 - المختبرات ومراكز البحوث تظل ضعيفة ولا ترقى إلى قدرات وتطلعات الباحثين في الجامعة، عدم الاشتراك الفعلي لكل الأساتذة في تطوير رصيد الجامعة من الكتب والمجلات العلمية (جامعة عبد المالك السعدي).

هل يتيح المكان الجامعي المجال للقيام بأنشطة عامة من قبل الطلاب والهيئة التعليمية؟ لا تشذ جامعة عن الإجابة بنعم، لكن الإجابات التفصيلية توحى بأن الأنشطة المقصودة هي أنشطة "نظامية" في الأغلب الأعم إذا صح التعبير، أي تتجه إلى أن تكون محصورة بما هو مقرر سنوياً من احتفالات شبه رسمية.

سادساً: البيئة التعليمية

١. شروط القبول

المبدأ العام هو قبول الطلاب الحائزين على الشهادة الثانوية، والفرق بين جامعاتنا مزدوج: من الذي يختار الطلاب؟ وما الشروط الإضافية المفروضة عند اختيارهم؟

تمثل مصر نموذجاً خاصاً، نجده أيضاً في تونس وسوريا والجزائر غير المشمولة بدراستنا، والذي يقوم على أن الوزارة هي التي تختار الطلاب وتوزعهم على الجامعات، استناداً إلى الطلبات التي يتقدمون بها (وفيها تفضيلاتهم حول الجامعة والاختصاص) واستناداً إلى علاماتهم في الثانوية العامة. والقاعدة أن ذوي العلامات العالية يقبلون في الاختصاصات العلمية والتطبيقية وأصحاب العلامات المتدنية يجري "ترحيلهم" إلى الاختصاصات الإنسانية. بحيث يمكن القول إن هناك سلماً أصبح معروفاً تقع الاختصاصات (ميادين المعرفة) على درجاته طبقاً للعلامات^(١).

هذه السياسة أساسها مراعاة مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص، وفيه أن جميع الطلاب تؤمن لهم الوزارة مقاعد جامعية وأن الفرق بينهم يتعلق فقط بالاستحقاق (merit) فمن كانت علاماته أعلى حظي بالقبول في الاختصاص الذي يرغب به (أو في أحد الاختصاصات التي يفضلها).

(١) في مصر تتراوح معدلات القبول في كليات الطب بين ٩٧٪ و ٩٩٪، في حين تتراوح معدلات التربية بين ٨٠٪ و ٩٠٪ حسب الجامعة. وفي سوريا تتراوح معدلات القبول بين ٢٢٦ و ٢٣٢ لكليات الطب والهندسة وبين ١٧٠ و ١٨٥ علامة لكليات التربية والآداب والفنون والحقوق. وفي الجزائر تتراوح معدلات القبول في شعب الطب والصيدلة والهندسة بين ١٤ و ١٥، فيما تتراوح بين ١٠ و ١١ في شعب الآداب والفلسفة والاقتصاد والتسيير والعلوم الاجتماعية والحقوق. هذه المعلومات تعينها الإدارات المركزية ونجدها على الإنترنت.

لكن هذه السياسة أدت إلى ثلاث نتائج ذات علاقة بالنوعية: أولها، أن الوزارة تقرر أعداد الطلاب الذين يقبلون في الجامعات والاختصاصات. صحيح أن الوزارة تكون لديها معلومات عن القدرة الاستيعابية في كل برنامج وجامعة، لكن كثرة أعداد الطلبة تضطرها إلى أن ترسل للجامعة لوائح بطلاب يفوق عددهم وتوزيعهم القدرات الاستيعابية للجامعة. وهذا يؤدي إلى "الازدحام" المنافي للنوعية. ثانيها، أن الطلبة المتفوقين يرسلون إلى العلوم البحتة والتطبيقية وأصحاب العلامات الأدنى يرسلون إلى الفروع الإنسانية في الجامعات. وهؤلاء الأخيرون هم الكثرة. فتصبح الكليات الإنسانية هي الأكثر ازدحاماً والأقل موارد وبالتالي تتدنّى فيها النوعية باستمرار وبسرعة أكبر من الكليات العلمية والتطبيقية. وثالث النتائج أن هذا الأسلوب يضعف المسألة الضامنة للنوعية، لأن القيادات الجامعية يصعب محاسبتها على نوعية ما تقدمه وما تنتجه طالما أنها لم تختار أهم موردين فيها: المال والطلاب. والمثير في النموذج المصري أن الاختيار المركزي للطلاب (مكتب التنسيق في الوزارة) يصح على التعليم الخاص. ويتم قبول الطلاب في المعهد العالي الكندي مثلاً لمن اختاروا المعهد وهؤلاء يكونون قد حصلوا على مجاميع منخفضة في الثانوية وقادرون على دفع الأقساط. في حين يفضل الطلاب الحاصلون على مجاميع عالية الالتحاق بالجامعات الحكومية أو الجامعات الخاصة ذات السمعة الطيبة. لكن هذا النظام لا يطبق على الجامعة الأميركية في القاهرة، التي تتمتع بحرية اختيار طلابها بحسب النموذج الأمريكي أي بحسب نتائج اختبارات سات (SAT)^(١) لمن كانوا حاصلين على الشهادة الثانوية من المصريين.

ومن العناصر الجديدة في النموذج المصري فتح شعب جديدة متميزة في الجامعات الحكومية يقبل فيها طلاب بنفس المعدلات في ذات الكلية لقاء دفع رسوم أو أقساط. أما في جامعة الأزهر، وبحسب اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ الخاصة بشروط قبول الطلاب، فإن المجلس الأعلى للأزهر يحدد عدد الطلاب المصريين الذين يمكن قبولهم في العام الدراسي التالي من بين الحاصلين على شهادة الثانوية الأزهرية أو الشهادات المعادلة لها في نهاية كل عام دراسي بناء على اقتراح مجلس الجامعة، وبعد أخذ رأي مجالس الكليات المختلفة، وتعتمد في ذلك قاعدة التوزيع الجغرافي. لكن يبين التدقيق في ما يحصل فعلاً أن القبول بكليات جامعة الأزهر في القاهرة والأقاليم يقتصر على طلاب الثانوية الأزهرية^(٢).

في المغرب لا تقوم الجامعة باختيار الطلاب ولا الوزارة، بل الكلية والمدرسة (أو المؤسسة كما يقال في المغرب). وتختلف سياسة القبول بين الكليات. الكليات ذات الاستقطاب المفتوح تقبل الطلبة بدون شروط إضافية على الثانوية العامة، ماعدا الالتحاق بالإجازة المهنية أو الماستر والذي يخضع لشروط دراسة ملف الترشيح واجتياز مقابلة شفوية. ولكل كلية صنف من أصناف البكالوريا^(٣). لكن في هذه الكليات نفسها يخضع الالتحاق بالإجازة المهنية لشروط دراسة ملف الترشيح واجتياز مقابلة شفوية. أما في الكليات ذات الاستقطاب المحدود فثمة شروط خاصة ومباراة كتابية و/أو مقابلة شفوية. القبول المفتوح محصور في كل جامعة بأبناء منطقة جغرافية معينة (الانتماء الجهوي)، أما

(١) SAT: Scholastic Assessment Test.

(٢) "وهذا يتنافى مع ما جاء بالمذكرة الإيضاحية للقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م بشأن المبادئ الستة التي قام عليها قانون التطوير ومنها "أن تتخطم الحواجز والسدود بينه وبين الجامعات ومعاهد التعليم الأخرى وتزول الفوارق بين خريجيه وسائر الخريجين في كل مستوى وتنكأ فرصهم جميعاً" (أنظر دراسة حالة جامعة الأزهر).

(٣) كالآتي: كلية الآداب والعلوم الإنسانية: بكالوريا أدبية؛ كلية العلوم: بكالوريا علوم تجريبية وعلوم رياضية، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية: بكالوريا من كل الأصناف.

القبول المحدود فمفتوح لأبناء جميع المناطق.

ثنائية الاصطفاء (selection) بين الإنسانيات والعلوم موجودة إذاً في المغرب أيضاً ولها مفاعيل مشابهة على النوعية كما هي الحال في مصر. في الحالتين لا توجد (في التعليم الحكومي) جامعات اصطفائية، بل اختصاصات اصطفائية، واختصاصات مكتظة بالطلاب. وفي الحالتين تقع الجامعات الخاصة في مرتبة أدنى من الجامعات الحكومية، تستقبل المستعدين من الجامعات الحكومية، بسبب علاماتهم في المرحلة الثانوية أو بسبب نتائج المباراة. وهذا الاستبعاد محصور عملياً بالميادين العلمية. وفي كل من البلدين ثمة جامعة واحدة تصطفي طلابها كجامعة، وهي الجامعة الأميركية في القاهرة وجامعة الأخوين في إفران، وكلاهما يعتمد النظام الأمريكي في الاصطفاء والتعليم والتقييم والتخرج. في لبنان تشبه الجامعة اللبنانية أية جامعة مغربية، لجهة أن كل كلية لها نظام القبول الخاص بها، لكن لا وجود لمباراة وطنية، جميع المباريات؛ حيث وجدت تقوم بها الكلية نفسها. والثنائية بين العلوم والإنسانيات لا توجد فيها بالحدة نفسها. فالمباراة تجري في كليات التربية والسياحة والهندسة والصحة والطب والفنون والصيدلة، الخ ولا تجري في العلوم والآداب والحقوق والعلوم الاجتماعية. ولا يعتد بعلامات المرحلة الثانوية في الاصطفاء. طبعاً هناك كليات أكثر اصطفائية من غيرها، لجهة العدد الذي تقبله، وكلية العلوم تصطفي طلابها من دون امتحانات دخول، بنهاية السنة الأولى، كما كانت الحقوق تفعل ذلك في فترة سابقة. ثم إن مؤسسات التعليم الخاص في لبنان ليست "دون" الجامعة اللبنانية في ما تقبله من طلاب. إنها متنوعة، بعضها أكثر تساهلاً من الجامعة اللبنانية وبعضها أكثر تشدداً. بحيث يمكن القول إن نموذج التعليم العالي في لبنان يختلف تماماً عن النموذجين المصري والمغربي، فهو متنوع المسارات الاصطفائية ما بين الجامعات أكثر مما هو ثنائي الاصطفائية ما بين الاختصاصات.

فجامعة القديس يوسف تمارس سياسة الاستقطاب المحدود في بعض برامجها، مثل برامج العلوم الصحية والهندسية على اختلافها، التي لا يقبل فيها إلا الطلبة الذين يفوزون في امتحان قبول صارم نسبياً، بينما تمارس سياسة الباب المفتوح لأغلبية برامجها الأخرى. كما تشترط الجامعة لتأمين مستوى مقبول للطلبة امتلاك جميع هؤلاء حداً أدنى من الكفايات في اللغات الثلاث المعتمدة في الجامعة، أي الفرنسية والعربية والإنكليزية. أما جامعة سيدة اللويزة فتشترط لقبول الطلبة امتلاكهم حداً أدنى من كفايات في اللغة الإنكليزية والرياضيات تقاس بحسب مجموع نقاط الاختبارات الداخلية في اللغة الإنكليزية والرياضيات وعلامات المدرسة، فضلاً عن اختبار (SAT I).

٢. التعليم

تسير الدراسة في مصر وفق نظام الفصلين الدراسيين، مدة كل فصل منهما ١٧ أسبوعاً، ١٥ أسبوعاً للدراسة، وأسبوعان للامتحانات الفصلية. ويعقب امتحانات الفصل الأول إجازة منتصف العام لمدة أسبوعين. ويشترط للتخرج نجاح الطالب في جميع المواد الدراسية، وتحسب تقديرات الطلاب (مقبول - جيد - جيد جداً - ممتاز) على أساس مجموع درجاتهم التراكمية في السنوات الأربع. وينطبق هذا النظام على جامعة الأزهر. أما المعهد العالي الكندي فيعتمد نظام المقررات والأرصدة انسجاماً ونظام الجامعة الكندية التي ترتبط معها ببرامج مشتركة.

في حين أن التعليم العالي في المغرب يعتمد النظام الأوروبي الحديث المسمى إل.م.د. (LMD) أو إجازة - ماستر - دكتوراه. وفي هذا النظام يجري التعليم في مقررات وفق نظام الوحدات والمسالك. وقد لاحظنا أعلاه أن المغرب أضاف ما يسمى بالإجازة المهنية إلى البرامج التي يقدمها على مستوى دراسات الإجازة (L). وهذا غير معروف في لبنان الذي تطبق بعض جامعاته نظام إل.م.د. فيما تطبق

أخرى النظام الأمريكي. وحيث يطبق نظام إ.م.د. في لبنان فهو ما زال غير معمم بصورة تامة وتعرض تطبيقه قيود تتعلق بتقبله من قبل الأساتذة وبشروط تطبيقه لجهة عدد الطلاب في الصف، أو لجهة تنظيم المنهج عموماً وشبكة المقررات وتوزيعها بين الكليات وبحسب نوعها.

إن أبرز مشكلات التعليم الواردة في دراسات الحالات تتعلق بهذه النقطة، تطبيق نظام إ.م.د. بصورة منقوصة أو غير مرضية، وقد نجم ذلك عن عدم استكمال بناء النظام لجهة تحديد النواتج التعليمية، أو وضع مقررات مشتركة بين الاختصاصات أو وجود مقررات اختيارية فعلاً. وفي بعض الجامعات طبق النظام في معظم الكليات لكن هناك صعوبات في تطبيقه في كليات أخرى كالحقوق والطب والعلوم الاجتماعية.

وقد ظهرت مشكلات ناجمة عن التحول إلى هذا النظام بصورة شكلية مع استمرار الممارسات السابقة المتعلقة بطرق التعليم التقليدية وغياب فرص المناقشات الصفية والبحث والتعلم الذاتي. وقد تصاحب ذلك مع نقص في الإشراف وفي متابعة الأنشطة التدريسية للطلبة من قبل الأساتذة والمدرسين الميدانيين. وبينما يقوم احتساب الأرصدة في هذا النظام على عنصر الاحتكاك في الصف والعمل البحثي الذي يقوم به الطالب وحده فإن الصف بقي هو وحدة التعليم والتعلم. هذه الممارسات يفرضها الميل إلى متابعة تقاليد سابقة ويفرضها ازدحام الصفوف. كما أن معظم قاعات التدريس تفتقر إلى تقنيات المعلوماتية اللازمة؛ مما يقيي الوسائل التقليدية سائدة في عملية التعليم. وكما تقول إحدى دراسات الحالات فإن الدروس تقدم في الغالب بطرق تقليدية يغلب عليها الطابع الإملائي التلقيني، ولا تضع الطالب في مركز عملية التعليم والتعلم.

المخرجات المهنية للتعليم المقدم هي أكثر ما يقلق واضعي دراسات الحالات في المغرب في موضوع النوعية، في وقت تتحدث الدراسات الموضوعية عن الجامعات الحكومية في مصر عن مشكلات تتعلق بعدم توصيف المقررات وقلة الاعتماد على التكنولوجيا وغلبة الطرق التقليدية في التعليم. أما دراسة جامعة الأزهر فقد أظهرت أن هناك ازدحاماً في المواد الدراسية بحيث وصلت المواد التي تدرسها بعض الشعب إلى ١٥ - ٢٠ مادة، كما وصل عدد الساعات الأسبوعية في بعض الأحيان إلى ٣٥ ساعة. وفي المعهد العالي الكندي هناك غموض حول المعايير الأكاديمية وعلاقتها بما يعلم فعلاً مع غياب آليات المراجعة للبرامج والمقررات ولا توجد استراتيجية موثقة للتعليم والتعلم. صورة التعليم والتقييم المقدمة عن جامعة الأخوين في المغرب وجامعة سيده اللويزة في لبنان مبنية على حجة أن الجامعتين تسيران على خطى معايير كليات الفنون الحرة (liberal arts) في الولايات المتحدة الأمريكية. على أن دراسة جامعة سيده اللويزة تشير إلى أن "وضع معايير وأطر لتقييم نواتج التعلم لدى الطلبة بحسب الأبعاد المعرفية لكل برنامج ما يزال في بداياته".

٣. التقييم

تشكو الجامعات المصرية عموماً من التمسك بالأساليب القديمة في التقييم، لجهة التركيز على التقييم النهائي، وغياب الأدوات المقننة والأساليب الحديثة، والاقصار على قياس الجانب المعرفي. وقد بدأت بعض الكليات تنوع التقويم بين النظري والعملية، كذلك هناك مساع لاستحداث مشاريع نظم للتقويم كمشروع إنشاء مركز القياس والتقويم في جامعة القاهرة وكذلك في جامعة حلوان. لكن تلفت إحدى الدراسات النظر إلى ظاهرة تكرار بعض الأسئلة في امتحانات بعض المواد.

والقضية التي لم تتطرق إليها دراسات الحالات هي دور الكتب الجامعية التي يضعها الأساتذة ويشتريها الطلاب والتي يجري على أساسها كل من التعليم والتقييم. إن القصد من الكتاب الجامعي

توفير المادة التعليمية بما فيها من أفكار ومعلومات جاهزة للطلاب بدلا من تدوين الملاحظات والبحث في المراجع. ويسود هذا الأسلوب في التعليم الجماهيري كما في مصر وسوريا، بسبب الازدحام. ومع أن هذه الكتب تخضع للمراجعة الدورية وللرقابة من قبل جهات عليا في الجامعة، إلا أنها تقيد التعليم والتقييم في الأسئلة والأجوبة التي يقدمها مؤلفو الكتب، حتى لو كانت محدثة فكيف الحال إذا لم تكن كذلك. وعموما يتحول الأمر إلى حفظ (التعليم) وتسميع (التقييم).

الجامعات التي تعتمد نظام إل.م.د. لا تستطيع من الناحية المبدئية إلا أن تنوع أساليب التقييم ولا سيما لجهة استعمال التقييم المستمر والامتحانات والنهائية، والذي يعطى فيه التقييم المستمر ما لا يقل عن ٤٠٪ من العلامة النهائية. والتقييم المستمر يشمل العروض والتحقيقات والأوراق والعمل الميداني والتمارين والمساهمات الحرة وغيرها. وهذا يفترض ثلاثة شروط: الحضور، النظام الفصلي، والعدد المحدود للطلبة في الصف. هذه الشروط غير متوافرة في جميع الجامعات التي تتبنى نظام إل.م.د. إما بسبب طبيعة الكليات ذات الاستقطاب المفتوح، أو بسبب تعثر تطبيق النظام نفسه في عدد من الكليات، أو بسبب عدم إلزامية الحضور، أو كل هذه الأمور معا. وهذا ما يحدث في كليات الاستقطاب المفتوح في المغرب حيث يقل التقييم المستمر ويتنقل ثقل التقييم إلى الامتحانات الفصلية. بل يقوم الطلاب في بعض الجامعات المغربية مثلا بالاعتراض الشديد على التقييم المستمر. وفي المؤسسات ذات الاستقطاب المفتوح في هذه الجامعات تدوم عملية التقييم الفصلية حوالى أكثر من شهرين خلال كل دورة امتحان فصلية.

في الجامعات الأنكلوفونية (سيدة اللويزة، الأخوين) يطبق التقييم المستمر بسبب توافر الشروط المذكورة. لكن هنا كما في سائر الجامعات ثمة شكوك جدية حول أمرين: مدى قيام التقييم على قياس المهارات العليا في التفكير، ومدى استعمال نتائج التقييم للحصول على تغذية راجعة وتطوير التعليم نفسه. ولا نجد على كل حال في جميع دراسات الحالات التي بين أيدينا أي دراسة أجرتها جامعة ما حول تقييم الطلبة فيها إن من حيث الممارسات والتقاليد الشائعة أو من حيث المبادئ الحاكمة لها. ورغم أهمية موضوع التقييم فإننا نادرا ما نجد دراسات علمية عن الأنماط الشائعة في التقييم في جامعاتنا.

خلاصة الأمر أنه يمكن اعتبار الموضوع الذي يعالجه هذا المحور، البيئة التعليمية، صلب العملية التعليمية في الجامعات والأكثر دلالة على نوعية التعليم فيها. وبكل أسف فإن المعطيات المتعلقة به والموثقة والمحللة علميا من قبل دراسات سابقة شحيحة. واستنادا إلى ما توافر من معطيات جرى عرض بعضها هنا ونجد بعضها الآخر وتفاصيلها في متن دراسات الحالات، يمكن القول أن جماهيرية التعليم العالي (شروط القبول) تشكل عبئا مزدوجا على التعليم العالي عموما وعلى تعليم الإنسانيات خصوصا، وتؤدي إلى تراجع نوعية التعليم والتعلم، والذي تكشف عنه بوضوح نوعية التقييم. أما الجامعات الاصطفائية فهي غير حكومية وهي محدودة العدد وتستعمل اللغة الإنكليزية في التعليم والتقييم وتعمل على طريقة المحاكاة (مع الجامعات الأميركية).

سابعاً: النشاط العلمي

نعلم أن من بين جامعات لبنان والمغرب ومصر ثمة جامعة واحدة فقط صنفت في لائحة الجامعات الخمسمائة الأولى في تصنيف شانغهاي، هي جامعة القاهرة وذلك في الأعوام ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧ و ٢٠١١ و ٢٠١٢. وأن هناك فقط ثلاث جامعات عربية أخرى انضمت إلى اللائحة ابتداء من العام ٢٠٠٩ وهي جامعات سعودية (جامعة الملك سعود، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة

(الملك عبد العزيز)^(١).

كان يمكن الاكتفاء بهذا القدر من المعلومات والقول إن الجامعات العربية ذات نشاط علمي متدن باعتبار أنها نادرة الحضور في التصنيفات الدولية حتى العام ٢٠١٣ (٤ من ٥٠٠ جامعة عربية). لكن يمكن الاعتراض على هذا الاستنتاج لأن ما ينشر في المجلات العلمية العالمية لا يختصر كل النشاط العلمي، خاصة أن هذا النشر يتم بالإنكليزية باعتبارها ليست لغة جميع الجامعات. كما يمكن الاعتراض على هذا الاستنتاج لأن تصنيف شنغهاي مبني على عمل مكتبي تحليلي لمعطيات عالمية موجودة على الإنترنت وليست مبنية على تواصل مباشر مع الجامعات نفسها ولا على معلومات مجمعة من الجامعات. وبالتالي فإن الصورة التي يمكن أن نكونها من تحليل معطيات الجامعة نفسها قد تفضي إلى نتيجة غير تلك التي يولدها التحليل المبني على المعطيات المنشورة عالمياً.

نكتشف من خلال دراسات الحالات أننا لا نعرف شيئاً عن الإنتاجية البحثية لأفراد الهيئة التعليمية، كما يمكن أن يعبر عنها مثلاً معدل عدد الأبحاث المنشورة لكل أستاذ في السنة، بغض النظر عن لغتها ومكان نشرها. ثمة مشكلة في جامعاتنا تتعلق بإدراك الجامعات لحجم البحث العلمي فيها، وهو إدراك يتجسد عادة من خلال الإحصاءات والتوثيق وإصدار التقارير السنوية حول الإنتاجية العلمية. تقول دراسات الحالات: "عدم وجود حصر للأبحاث العلمية المنشورة في الخارج والداخل"، "لا توجد بيانات رسمية عن أساتذة الجامعة وخريجيهما الحاصلين على جوائز عالمية"، "لا يوجد اهتمام بالإنتاجية العلمية للمتسبين إلى المعهد. كما لا يوجد حصر أو قاعدة بيانات بذلك"، "عدم اعتماد مؤشرات أداء في مجال البحث العلمي وغياب المعطيات التي تسمح باحتساب مؤشرات الأداء المتعارف عليها عالمياً"، "تفتقر الجامعة إلى مبيّنات علمية لرصد وتحليل الإنتاج العلمي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس"، الخ.

هذا الغياب القوي للمعطيات يعبر عملياً عن هامشية البحث العلمي في الجامعات. إن جامعة مثل جامعة القاهرة مهتمة فعلاً بالبحث العلمي المنشور عالمياً، من أجل المحافظة على مرتبتها في التصنيف. وقد قررت لهذا الغرض صرف مكافآت مالية كبيرة على النشر العلمي الدولي^(٢). لكن الوضع العام للجامعات هو غير ذلك. البحث يحصل من أجل الترقية، وفي هذه الحالة يقوم صاحب العلاقة فقط بإحصاء أبحاثه من أجل أن يتقدم بطلب الترقية. ومن المؤسف الاستنتاج أن البحث العلمي العالمي، الذي يعتمد تصنيف جامعة شنغهاي أو غيرها هو المؤشر الوحيد على أحوال البحث العلمي في جامعاتنا العربية. وهو كما أسلفنا ضعيف جداً.

توجد في الجامعات المدروسة مجلات، وبرامج حاضنات، ومراكز بحوث، وتعتد مؤتمرات، وترصد أموال، وتعتد اتفاقات تعاون، وتفوز الجامعات بمشاريع بحثية محلية أو دولية، ويحصل بعض أفراد الهيئة التعليمية على منح بحثية، وهناك خطط للبحث العلمي، وتمنح الجامعات شهادات ماجستير ودكتوراه، وتوجد لجان ومجالس للبحث العلمي أحياناً، وتنشأ هياكل وظيفتها المبدئية حشد الموارد العلمية (كمعاهد الدكتوراه) أو صناديق، الخ.

لكن التقصير أقوى وأسبابه وافية في دراسات الحالات: التمويل المتاح غير كاف والمنح قليلة، الأطر التنظيمية ضعيفة، عملية البحث العلمي لا تتم ضمن خرائط بحثية في كل اختصاص، مراكز البحوث تحولت إلى بنى بيروقراطية أو عاجزة مالياً، بعض الهياكل تحول إلى مناطق نفوذ، البنى

(١) أنظر الفصل الثامن والثلاثين

(٢) أنظر التفاصيل في الفصل السادس.

التحتية للنشاط البحثي ضعيفة عموماً وتتطلب توافر مقومات أساسية (تجهيزات، موازنة، مختبرات، فرق بحثية، مصادر معلومات، الخ)، المنح والتعويضات البحثية تحولت إلى صيغة من صيغ زيادة الراتب، السنة السابعة التي يفترض أن يتفرغ فيها الأستاذ للبحث غير جدية، المشاريع الفردية غالبية، الضغوط التعليمية كثيرة أحياناً على الأستاذ، الحماس مفقود من جانب الباحثين بسبب قلة تمويل البحوث العلمية والإجراءات المرهقة والطويلة لصرف نفقات الميزانية، الخ. ثمة فرق بين الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية التي شملت دراسات الحالات لصالح الحكومية منها لجهة وجود التمويل فيها والهيكل واشتراط البحث في الترقية وما إليها.

ثامناً: الهيئة التعليمية

١. الكفاية

إجمالاً تعتبر الجامعات الحكومية وجامعة الأزهر في البلدان الثلاثة، مصر والمغرب ولبنان، مكتفية لجهة توافر العدد الكافي من أفراد الهيئة التعليمية، في الاختصاصات المطلوبة للتعليم. ولا توجد معلومات حول الكفاية النوعية. وتعتبر معدلات التأطير مقبولة (٢٠ إلى ٣٠ طالب للأستاذ الواحد). وتسجل بعض الاتجاهات العامة مثل نقص الأساتذة في عدد من الاختصاصات (بسبب الندرة، أو بسبب انتقال الأساتذة إلى القطاع الخاص، أو بسبب الإغارة والانتقال إلى بلدان أخرى كدول الخليج، أو بسبب الهجرة إلى البلدان المتقدمة أو بسبب الرواتب المتدنية، أو بسبب سياسة تشجيع التقاعد المبكر، كما حصل في المغرب)، أو نقص وفائض في الوقت عينه ويحصل الفائض بسبب التعيين السياسي (لبنان) أو سبب عدم وجود سن للتقاعد (مصر)، أو شيخوخة الهيئة التعليمية بسبب بطء إجراءات التزود بأساتذة جدد أو عدم انتظامها أو قلة الفرص. وتتميز الجامعات الخاصة بقوة الاعتماد على المتقاعدين غير المتفرغين وعلى حملة الماجستير. لكن معدل التأطير يكون مقبولا إلى عال بسبب صغر الصفوف.

٢. الشؤون الوظيفية

تعيين أفراد الهيئة التعليمية مركزي في مصر وسياسي في لبنان. وفي جميع الحالات فإن الأساتذة المعيّنين في الجامعات الحكومية هم موظفو دولة مثبتون تتوافر لهم شروط الاستقرار والحماية الاجتماعية التي يتمتع بها أفراد الوظيفة العامة. المتقاعدون في اللبنانية يتقاضون ٨٥٪ من راتبهم الأخير إذا ما خدموا ٤٠ سنة، وفي المغرب يتقاضون ١٠٠٪ من الراتب الأخير بعد فترة الخدمة نفسها. في مصر تتولى لجان علمية تابعة للمجلس الأعلى للجامعات فحص الإنتاج العلمي للمتقدمين لشغل وظائف الهيئة التعليمية الجامعية أو للترقية. ويحدد قانون تنظيم الجامعات مهام أعضاء هيئة التدريس في التعليم والبحث وخدمة المجتمع.

في المغرب يتم تدبير ملفات التعيين والترقية بالمصالح المركزية بالوزارة. لكن، بعد تعيينه، يصبح الأستاذ تابعاً للكلية (المؤسسة) أكثر مما هو تابع للجامعة، وهذا ما يقيد حراك الأساتذة داخل الجامعة. وهذه خصوصية مغربية.

في لبنان لا دور للوزارة في عمل الجامعة اللبنانية وفي اختيار الأساتذة ولا الطلاب، ولا أي من الشؤون الأكاديمية فيها. وجرت العادة أن يبيت القسم في موضوع اختيار الأساتذة للتعاقد أو التفرغ للتعليم في الكلية. لكن ابتداء من العام ١٩٩٦ بدأت ممارسة جديدة حيث أصبح التعاقد للتفرغ يقرره مجلس الوزراء، وهذا يتم مرة كل عدة سنوات بعد مطالبات وتراكم الطلبات، ما أدى إلى أن بت هذه الطلبات دفعة واحدة (للمئات من الأساتذة) أصبح سياسياً بامتياز، لجهة أن السياسيين هم الذين

يوافقون أو يقرون إدراج أسماء أو استبعاد أخرى طبقا لتوازن القوى بينهم. وهذا ما عزز الولاءات السياسية في الجامعة.

في الجامعات الخاصة يخضع التوظيف للعرض والطلب، ويسوده مفهوم العقد، المؤقت، والذي تكون فيه الجامعة هي صاحبة القرار. لا وجود غالبا لمفهوم التعيين أو التثبيت، أما الاستقرار فيتأمن مع الولاء التام للجامعة وقبول شروطها. ويزيد هذا الوضع سوءا كلما كانت المؤسسة ربحية وكانت فاقدة للاستقلالية تجاه أصحابها. وفي مصر يتم التعيين في الجامعات الخاصة بقرار وزاري بعد ترشيح المؤسسة.

من هذه الناحية تبدو الهيئة التعليمية في القطاع الحكومي مستقلة كثيرا مقارنة بالهيئة التعليمية في القطاع الخاص، وهي فوق استقرارها وتمتعها بحصانة الوظيفة العامة تتمتع، كما في لبنان، بحق تنظيم نفسها في رابطة تعبر عن مصالحها، الأمر الذي أفضى إلى حرية أكاديمية واسعة في هذه الجامعة، ولو كان الولاء للطبقة السياسية قويا. وينشر أساتذة في الجامعة اللبنانية كتابات في الصحف وفي المجالات الأكاديمية أو بصورة كتب فيها نقد لاذع لما يجري في الجامعة.

٣. الترقية والرتب

حدد القانون ثلاث رتب للهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية: معيد، أستاذ مساعد، أستاذ. كان ذلك في العام ١٩٦٧، عندما كانت فرنسا تمنح دكتوراه حلقة ثالثة. وكان حملة هذه الدكتوراه يصنفون في فئة معيد. لاحقا ألغيت شهادة الدكتوراه حلقة ثالثة في فرنسا، وحلت محلها الدكتوراه الموحدة المعادلة لدكتوراه الفلسفة الأميركية، كما بدأت الجامعة اللبنانية تمنح شهادة الدكتوراه. وبالتالي أصبح جل الأساتذة الجدد في الجامعة اللبنانية يدخلون برتبة أستاذ مساعد فوراً وليس أمامهم للترقية سوى رتبة واحدة. وهذا وضع فريد من نوعه في التعليم العالي في العالم الأكاديمي.

في مصر ثمة خمس رتب: الأستاذ، الأستاذ المساعد، المدرس، المدرس المساعد، المعيد. الرتبتان الأخيرتان تخصان طلاب الماجستير والدكتوراه الذين يعلمون في الجامعة. الترقية لرتبة مدرس تتم بعد الحصول على شهادة الدكتوراه، والترقية للمراتب التي تليها تبنى على أساس إنتاجه العلمي من البحوث التي يتقدم بها للفحص بما يمثل ٧٥٪ من الدرجات المخصصة للترقية، ويؤخذ في الاعتبار عناصر أخرى تتصل بمجمل النشاط العلمي والتطبيقي للمتقدم بما يمثل ٢٥٪. وبالتالي فإن تغذية الهيئة التعليمية في كل كلية وجامعة تتم من داخلها، من بين طلابها. وهذا أيضا وضع فريد في العالم الأكاديمي، لجهة أن الهيئة التعليمية تتناسل من دون حاجة إلى ما هو خارجها، أكان من داخل البلاد أو من خارجها. ومن المعروف أن معظم الجامعات الأميركية تمنع مثلاً خريجها من التعليم فيها، على الأقل فور تخرجهم، وتفرض أن تتقي أساتذتها الجدد من خريجي جامعات أخرى بما يساهم بتجديد الحياة الأكاديمية فيها.

في المغرب ثمة ثلاث رتب: الأساتذة المساعدون، الأساتذة المؤهلون، أساتذة التعليم العالي. ويتم كل شيء (تعيين وترقية) بناء على قرارات ومباريات ودراسة ملفات، تقوم بها لجان علمية محلية، أما السلطات المركزية فتقوم بتتبع جميع الإجراءات. وتشترط الترقية، من رتبة إلى رتبة، إنتاجا علميا لصاحب الطلب، فضلا عن حد أدنى من سنوات الخدمة. وهناك ثلاث وتأثر للترقية من رتبة إلى رتبة: وتيرة استثنائية: بعد قضاء ٦ سنوات؛ وتيرة سريعة: بعد قضاء ٧ سنوات؛ وتيرة عادية: بعد قضاء ٨ سنوات. العنصر البحثي في الوتيرة الاستثنائية مهم، وهو غير موجود في الوتيرة الثالثة. أي أنه بإمكان أي أستاذ أن ينتقل من رتبة إلى أعلى داخل كل رتبة دون إجراء أي بحث وذلك ضمن الوتيرة العادية.

وهذا أيضا وضع فريد من نوعه في العالم الأكاديمي. هذا بالنسبة للجامعات الحكومية أما الجامعات الخاصة المدروسة فتكاد المعلومات عن الرتب والترقية فيها تكون معدومة. وتعتمد هذه الجامعات في كثير من الأحيان على الرتب التي حصل عليها أساتذتها من جامعاتهم التي يعملون فيها أو كانوا يعملون فيها، أو أنها تعتمد في الترقية أساليب ومعايير غير معلنة وقد تكون اعتباطية.

٤. الأداء والتطوير المهني

بصورة عامة لا تشجع أساليب تقييم أداء أفراد الهيئة التعليمية ولا توجد برامج مستقرة للتطوير المهني، والتبادل المنظم الإقليمي والدولي للأساتذة شبه معدوم. ولا يخلو الأمر من أنشطة عابرة أو من بعض الاستثناءات.

في مصر شهدت الجامعات الحكومية خلال فترة تنفيذ مشروع تطوير التعليم العالي الممول من البنك الدولي في العقد الماضي مجموعة من "البرامج التدريبية" لأفراد الهيئة التعليمية، وكانت المشاركة في هذه البرامج إلزامية، أو شرطاً للترقية. وفي هذا السياق أنشئ المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، كما أنشأت جامعة حلوان مركزاً لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة يتولى مسؤوليات إدارة عمليات تنمية الموارد البشرية. لكن لا يوجد نظام لتقييم أداء هيئة التدريس.

الجامعة اللبنانية ليس لديها أي نظام لتطوير الأداء، ولا برامج للتطوير المهني ولا برامج للتبادل الأكاديمي مع الخارج. ثمة نظام السنة السابعة لكن لا توجد أدلة على مدى الاستفادة منها مهنياً أو أكاديمياً. الجامعات المغربية حالتها مماثلة، باستثناء ما ورد عن جامعة الأخوين وجامعة محمد الأول التي قيل إنها تقدم "بعض الدورات التدريبية غير المنتظمة لفائدة أعضاء هيئة التدريس، وهي غير إلزامية وتنتظر لمواضيع مستجدة كتقنيات المعلومات، والتعليم عن بعد، والبيداغوجيا الجامعية".

إن افتقار الهيئة التعليمية في القطاع الخاص إلى الحصانة يفسح الباب أمام تطبيق أنظمة تقييم الهيئة التعليمية من قبل الطلاب، وهذا ما تم تسجيله في المعهد الكندي مثلاً. لكن لا يوجد في هذا المعهد "نظام لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال مجموعة من المعايير المعلنة والمعتمدة من المجالس الحاكمة بالمعهد والتي يمكن أن تكون على أساس الأنشطة التي يجب أن يقوم بها عضو هيئة التدريس مثل الأعباء التدريسية والإنتاج البحثي والمشاركة في المؤتمرات والانتظام في المحاضرات". ولا يوجد برامج للتطوير المهني.

تنفرد الجامعة اليسوعية بأنها "أضافت إلى برامجها، دبلوماً جامعياً في التعليم الجامعي مخصصاً لتطوير المهارات التعليمية لأعضاء هيئة التدريس" كما أنشأت الجامعة "مختبراً متخصصاً في التعليم الجامعي ووحدة لتكنولوجيا التعليم يشرف على أعمالهما أعضاء من هيئة التدريس منتدبون من مختلف المكونات الأكاديمية للجامعة". وبسبب العلاقة التاريخية مع فرنسا ينشط فيها تبادل الأساتذة مع فرنسا وأوروبا عموماً. وقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الزائرين سنوياً حوالي ٧٪ من مجمل عدد الأشخاص الذين يتولون التدريس في الجامعة، ويأتون لمدد تتراوح بين الأسبوع والسنة الكاملة.

كما تنفرد سيدة اللويزة وجامعة الأخوين بحزمة من ١١ أداة قياس لتقييم أداء الهيئة التعليمية، تشمل تقارير الطلبة حول المادة والمدرس، وتقارير مشاهدات الزملاء خلال التدريس، الخطط البحثية لأعضاء هيئة التدريس، وقياس فعالية الخدمة التي ينجزها عضو هيئة التدريس، وملف المقررات التي على كل عضو هيئة تدريس إنجازها في نهاية كل فصل ثم رفعها إلى القسم لتقييمها.

تاسعا: الطلبة

١. الفعالية الداخلية (الاصطفاء والتدفق والتخرج)

ليس مصطلح الفعالية الداخلية والمصطلحات المرتبطة به (الاصطفاء والتدفق والتخرج) شائعة الاستعمال في الأدبيات الجامعية العربية.

المقصود بالاصطفاء نسبة المقبولين إلى المتقدمين للالتحاق بالجامعة. في مصر الجامعة (حتى الخاصة) كما نعلم ليست هي التي تختار طلابها، وبالتالي لا تعرف أي جامعة نسبة الاصطفاء فيها في سنة معينة لا مقارنة بغيرها من الجامعات ولا مقارنة بنفسها عبر الزمن. في المغرب، كما في الجامعة اللبنانية، ثمة أمر واضح هو أن هناك نمطين من قبول الطلاب المفتوح والمحدود. وإذا كان نمط القبول المفتوح يعني أن الاصطفاء للطلاب، فإن نمط القبول المحدود لا نملك معلومات عن درجة الاصطفائية فيه.

المعلومات تبدأ بالظهور عندما يتعلق الأمر بالتدفق (من السنة الأولى الجامعية حتى التخرج)، وإن بصورة شحيحة، وغير كافية للوصول إلى استنتاجات معينة. يسجل فقط أن نسبة التدفق من السنة الجامعية الأولى إلى السنة الثانية محدودة في الكليات ذات القبول المفتوح في الجامعة اللبنانية، ما بين ٢٥ و ٣٥٪ فقط، ثم يصبح التدفق "عادياً" في السنوات اللاحقة. هذه الثنائية نجدها في المغرب أيضاً. ثمة مشكلة خاصة في المغرب تؤدي إلى ارتفاع نسب الرسوب والإعادة والترك في السنة الأولى الجامعية، وهي أن لغة التعليم في المرحلة ما قبل الجامعية هي العربية فيما لغة التعليم في الجامعة هي اللغة الفرنسية.

أما في الجامعات الخاصة فيتبين أن هناك تساهلاً في شروط القبول أحياناً كما في المعهد العالي الكندي الذي يسمح بقبول الحاصلين على دبلومات متوسطة وهؤلاء في غالبيتهم أقل مستوى من الحاصلين على الثانوية العامة، ويقبل أصحاب المعدلات المنخفضة في الثانوية العامة (٦٥٪) بالنسبة للأقسام الهندسية و ٥٠٪ لأقسام الإدارة). وفي المعهد أيضاً هناك نسبة عالية من الطلاب (حوالي ٤٠٪) لا يستطيعون إكمال متطلبات التخرج في المدة المقررة. في جامعة القديس يوسف توضح دراسة الحالة أن هناك انخفاضاً في الكفاءة الداخلية يشمل ٤٠٪ من الكليات والمعاهد في الجامعة.

ينجم عن سياسة القبول في الكليات المفتوحة في المغرب والجامعة اللبنانية وعن سياسة القبول المركزي في مصر، اكتظاظ طلابي. والاكنتظاظ الطلابي يؤثر بقوة على جودة التعليم، لأن الموارد والتسهيلات المتاحة تصبح غير كافية وسريعة الاستهلاك، ولأن طرق التعليم تصبح تلقينية غير تفاعلية، كما يبين في القسم الخاص بالبيئة التعليمية. ويؤدي ذلك إلى احتجاجات من قبل الطلبة وإلى تحركات احتجاجية تعطل الحياة الدراسية وتنتهي بحلول جزئية.

٢. التنوع

مفهوم التنوع الطلابي أو تنوع الهيئة التعليمية ليس شائعاً أيضاً في الأدبيات الجامعية العربية. والسبب هو عدم وجود تنوع عرقي أو ديني في المجتمع أو عدم الاعتراف بأهميته أو بوجوده أصلاً. من جهة ثانية ثمة سياسة مقصودة في لجم التدفق الجغرافي نحو جامعات المدن أو المراكز الحضرية ذات الاستقطاب العالي. في المغرب يحصر الالتحاق بالكليات ذات الاستقطاب المفتوح في كل جامعة على حدة بسكان منطقة جغرافية معينة، في حين يقبل التنافس على الصعيد الوطني للالتحاق بالكليات ذات القبول المحدود. في مصر يعتبر الانتماء الجغرافي العنصر الثاني بعد معدل علامات المرحلة الثانوية في التحاق الطالب المرشح بكلية معينة في جامعة معينة. لذلك لن نجد في هذين البلدين أية

معطيات إحصائية منشورة أو غير منشورة عن تنوع الطلاب في جامعة معينة من النواحي الجغرافية والعرقية والدينية. كذلك لا نجد معطيات عن تنوع الطلاب الاجتماعي. الجامعات لا تنشر مثل هذه المعلومات والوزارة لا تنشرها ولم تتوافر في دراسات الحالات التي يتضمنها هذا الكتاب إشارات إلى وجود دراسات أو معطيات وضعها أكاديميون عن هذه المواضيع، ولا إلى منشورات الهيئات الإحصائية. إن كل السياسات المركزية في القبول (في مصر أو غيرها من البلدان العربية) مبنية على مسوغ أساسي هو تأمين المساواة في الفرص بين جميع الناجحين في الشهادة الثانوية، وبأن التمييز يتم فقط على أساس التفوق في هذه الشهادة وليس على أي اعتبار اجتماعي أو عرقي أو نفوذ سياسي. هذا المبدأ أدى عملياً إلى استبعاد التفكير بالتنوع، مع أن التفكير بالتنوع وإظهاره كان سيؤيد مبدأ المساواة ويبرزه.

بعض الاستثناءات: "تؤمن الدراسة الجامعية المجانية لطلاب الطبقات غير الميسورة (العاديين وذوي الفئات الخاصة) من شتى الأقاليم الجغرافية في الجمهورية" (جامعة الأزهر، المتجانسة دينياً). "يتميز طلبة الجامعة بتنوع جنسي وجغرافي وتنوع اجتماعي كبير. في حين ينتمي أغلب الطلبة إلى الدين الإسلامي ماعدا أقلية صغيرة من الطلبة الأفارقة الذين يعتنقون الديانة المسيحية" (جامعة محمد الأول).

أما في لبنان فالتنوع الديني والمذهبي هو عنصر قوي من عناصر الحياة السياسية والثقافية. يقول تقرير جامعة القديس يوسف إن الطلاب متنوعون من حيث الجنس والطائفة. ويقول تقرير جامعة سيدة اللويزة إنه رغم أن سياسة القبول تقوم على أساس تكافؤ الفرص دون تمييز على أساس العقيدة أو الدين أو العرق أو النوع الاجتماعي، فإن الجامعة تفتقر إلى التنوع في الجسم الطلابي (هناك خلل في توزيع الطلبة لجهة التنوع الجغرافي، النوع الاجتماعي أو الطائفة). أما في الجامعة اللبنانية فإن التقرير المتعلق بها يقول بصراحة إنه يؤخذ على الفروع الأولى والثانية للجامعة في بيروت وجبل لبنان عدم التنوع الديني فيها، وعلى أنه في بعض الفروع هناك تسلط طرف سياسي ما على كلية ما والحد من نشاط الأطراف الأخرى، و"ارتفاع المنسوب العالي للتعصب في فترة الأزمات مما يحول مناخ التنوع إلى مناخ سلبي".

٣. الأنشطة والتفاعل وخدمة المجتمع

الأنشطة محدودة في الجامعات التي بين أيدينا. لم يذكر أي تقرير أن المؤسسة ظهر اسمها في الفضاء الوطني بفضل نشاط أو تفوق حققه طلابها في ميدان من ميدان الفنون والرياضة. ولم تأت تقارير مصر على ذكر النشاط السياسي. تبدو الجامعات كأنها أحادية المساهمة في حياة الشباب، موجهة للتعليم فقط، تسعى إلى توفير التعليم للطلاب في الاختصاصات التي يتابعونها، ولا تسعى بالضرورة لتكوين خريجين بملاحم معينة.

ثمة في جميع الجامعات أماكن وأندية ونشاطات ما، واحتفالات رسمية تجري في مناسبات معينة، في حين أن المشاركة في النشاطات الطلابية تقتصر على الأقلية. وينفرد المعهد الكندي العالي بوجود "برامج لتقدير ومكافأة المتفوقين في الأنشطة الطلابية" ما يرفع "نسبة الطلبة المشاركين في الأنشطة الطلابية حوالي ٣٠٪ من إجمالي عدد الطلاب". وتنفرد جامعة القديس يوسف بتنظيم انتخابات طلابية سنوية مع اعتماد النسبية في التمثيل. وتنفرد الجامعة اللبنانية بافتقار الطلاب إلى المساحة المشتركة (بسبب تشتتها بين فروع عديدة) وتعليق القانون الخاص باتحاد الطلاب الجامعيين الذي كانت تنفرد به سابقاً من بين جميع الجامعات العربية.

برامج خدمة المجتمع قد تكون أكثر توافراً. فقد تبنت جامعة حلوان مثلاً عدة مشروعات قومية وبيئية منها مشروع جامعة حلوان لمحو أمية المواطنين في محافظات مصر (وطن بلا أمية) ومشروع تنمية إمكانات ومهارات تلاميذ المدارس الابتدائية في منطقة فقيرة بالقاهرة (المرج). وفي المعهد العالي الكندي قام الطلاب بتشجير المعهد والمنطقة المحيطة والتي تم من خلالها زراعة الأشجار من قبل هيئة التدريس والطلبة لخلق نموذج من الاستدامة للبيئة. وفي جامعة محمد الخامس أكادال ساهم الخريجون في أنشطة ثقافية واجتماعية متعددة (مثل محاربة الأمية ودروس الدعم والتقوية وأنشطة رياضية)، كما أنشئت أندية نسوية تهتم بإدماج المرأة في المجتمع خاصة في البوادي المغربية.

٤. خدمات الدعم والإرشاد

تتمثل خدمات الدعم التي يمكن أن تقدمها الجامعة لطلابها في توفير المنح والمساعدات المالية أو تسهيل الحصول على القروض لذوي الظروف الاقتصادية الصعبة، وفي توفير فرص الدعم الأكاديمي، أي المقررات المساندة والتعويضية أو العلاجية من أجل تعويض بعض شرائح الطلاب ما فاتهم في أمور ضرورية لمتابعة دراساتهم (وخاصة في اللغات). ولكي تكتمل الخدمة توفر الجامعات أنظمة إرشاد، عامة، حيث يجري استقبال الطلاب على مستوى الجامعة لمساعدتهم على تحسين خياراتهم الدراسية والمهنية، أو خاصة، على مستوى كل طالب على حدة فيكون له مرشد من بين أفراد الهيئة التعليمية في القسم لمساعدته على تحسين خياراته في المقررات وفي استراتيجيات الدراسة والتعلم. جامعاتنا الحكومية يبدو أنها تفترض أنها "تعطي" الطلاب ما يكفي عندما توفر المقعد الدراسي المجاني لهم. لذلك نجد أن خدمات الدعم والإرشاد في هذه الجامعات ضعيفة إجمالاً.

٥. توظيف الخريجين

أبرز ما في هذا الموضوع الشكوى من غياب الآليات أو الأساليب المناسبة للتعرف على أوضاع الخريجين. قيل ذلك عن جامعة القاهرة، وعن جامعة حلوان، وعن جامعة الأزهر، وعن جامعة سيدة اللويزة، وعن الجامعة اللبنانية.

بناء عليه فإن الأوصاف التي وردت عن عمل الخريجين هي أقرب إلى الانطباعية: نقص بعض المهارات والقدرات لدى بعض الطلاب للوفاء بمتطلبات سوق العمل في مجال اللغات الأجنبية وعلوم الحاسب (القاهرة)، يعاني الخريجون من الجامعات كلها من البطالة، مسار الكليات غير التطبيقية مسار متأزم عموماً في علاقته بسوق العمل، فخريجو هذه الكليات يتوزعون بين غالبية عظمى يعملون في مهن لا تتوافق مع اختصاصاتهم، أو يعملون في القطاع الحكومي، أو عاطلون عن العمل، إضافة إلى نقص في المهارات لدى معظمهم في مجال اللغة الأجنبية والحاسوب.

على أن الوضع في المغرب يبقى مختلفاً حيث تبين الدراسات أمرين. الأول أن بعض الجامعات يستعمل استثماراً بملؤها المتخرج بعد ستة أشهر على تخرجه إبان استلامه للشهادة. لكن تبقى المشكلة موجودة جزئياً لأن البعض لا يأتي لاستلام الشهادة ويكتفي بالإفادة التي حصل عليها من الكلية فور تخرجه فيها. والثاني أن خريجي المدارس العليا والحاصلين على دبلومات المسالك المهنية من الكليات، هم الأقل تعرضاً للبطالة مقارنة بخريجي الكليات المفتوحة الذين تتدنى نسبة إدماجهم في سوق الشغل (جامعة محمد الأول وجامعة عبد المالك السعدي) بل إن إدماج الحاصلين على دبلوم مهندس الدولة يصل إلى ١٠٠٪ في القطاعات الوطنية والمقاولات (جامعة محمد الخامس - أكادال). وفي جامعة الأخوين يقوم مكتب التوجيه الوظيفي بتتبع أنشطة الخريجين والاحتفاظ بالمعلومات حول مساراتهم.

عاشرا: ضمان الجودة

ضمان الجودة يفترض وجود وكالة خارجية مختصة تضمن الجودة في المؤسسة التعليمية. الجهة الخارجية تقدم عادة المعايير وتقدم فريق الزملاء المراجعين الذين يزورون المؤسسة ويضعون تقريراً بزيارتهم تبني عليه الوكالة تقريرها أو حكمها النهائي. لكن جوهر عملية ضمان الجودة هو النشاط الذي تقوم به المؤسسة لتقييم ذاتها، لأن هذا التقييم الذاتي يقدم الدليل على مدى إدراك المؤسسة لمشكلاتها وعلى ملاءمة ما تفكر به لمعالجة هذه المشكلات وعلى قدرتها في الحفاظ على عناصر القوة فيها ومعالجة عناصر الضعف في المستقبل. وهذا هو الوجه "الداخلي" لضمان الجودة، والذي يعني أن المؤسسة لديها هياكل وإجراءات لضمان جودة العمل فيها وهذا ما تصادق عليه أو تقترح تعديله الوكالة الخارجية.

معطيات البلدان العربية متفاوتة حول هذا الموضوع.

في مصر توجد "الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد" وهي الوكالة الوطنية المعنية بضمان واعتماد المؤسسات والبرامج. وتطال صلاحياتها جميع الجامعات الحكومية والخاصة. كما توجد مراكز لضمان الجودة على مستوى الجامعة ككل وعلى مستوى كل كلية على حدة، وكما يقول تقرير جامعة حلوان هناك "انتشار لمراكز الجودة بالجامعة وكلياتها". ويفهم المرء أن وظيفة هذه المراكز هي "ضمان الجودة" في هذه الكليات، إجراء التقييم الذاتي والمساعدة على بلورة مشروعات التطوير التنافسية من أجل التأهيل للاعتماد، و"إجراء زيارات محاكاة للاعتماد يقوم بها فريق من المراجعين يختارهم المركز، للوقوف على مدى جاهزية الكلية للاعتماد". وفي جامعة حلوان استطاعت ١٤ كلية الفوز في الآلية التنافسية على مستوى وزارة التعليم العالي بمشروعات للتأهيل للاعتماد.

مراكز ضمان الجودة الداخلية تبدو في التجربة المصرية أشبه بالأجهزة الموازية المختصة بتدبير أمور الجودة وضمانها، أكثر مما هي أجهزة مساندة (لجمع المعلومات وتحليلها) للجهات القيادية في الكلية أو الجامعة، كما هو الحال في الأنظمة الأوروبية والأميركية لضمان الجودة. كأن ضمان الجودة هو من اختصاص وحدة معينة وليس أمراً مؤسسياً على مستوى الكلية أو الجامعة. هذه الوضعية شبه البيروقراطية لمراكز ضمان الجودة تفسر نوعي الشكاوى الواردة في التقارير. الشكاوى من "عدم انتشار ثقافة الجودة" بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، والشكاوى من "عدم وجود هيكل تنظيمي ولوائح مالية وإدارية معتمدة للكثير من وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة" أو "عدم توافر كوادر بشرية كافية مؤهلة ومناسبة للقيام بأنشطتها" في المركز.

تغيب في مصر حالات ضمان الجودة والاعتماد الدوليين (باستثناء الجامعة الأميركية في القاهرة غير المغطاة بدراسات الحالات). أما في المغرب فلا توجد هيئة وطنية لضمان الجودة، ولكن توجد "خلايا" داخلية للجودة. وتبين التجربة المغربية انفتاحاً على المنظمات الدولية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تامبوس، الخ)، إلا أن هذه المحاولات هي أقرب إلى التجارب المؤقتة أو الدراسات منها إلى ضمان الجودة المنتظم، لأن المنظمات الدولية المذكورة ليست وكالات مختصة بضمان الجودة. وهي أقرب أحياناً إلى الاجتهادات الذاتية: "تخضع الجامعة دورياً إلى التقييم الذاتي المؤسساتي لكل مؤسساتها: ٢٠٠٦؛ ٢٠٠٩؛ ٢٠١٢". (جامعة محمد الخامس أكادال)، "أنجزت الجامعة في سنة ٢٠١٢ دليلاً للتقييم الذاتي خاصاً بها (Référentiel d'autoévaluation)" (جامعة عبد المالك السعدي). الخ.

أما جامعة الأخوين فقد دخلت سيرة الاعتماد على غرار الجامعة الأميركية بالقاهرة في مصر

وجامعة سيدة اللويزة في لبنان. وهذه جامعات خاصة (أو ذات إدارة خاصة) أميركية النموذج. وضع الجامعة اللبنانية يشبه الجامعات المغربية لجهة "الاجتهاد" لكن ذلك حصل مرة واحدة، في العام ٢٠٠٣ مع "إجراء تقييم ذاتي هو الأول من نوعه في تاريخ الجامعة اللبنانية أظهر نقاط القوة ونقاط الضعف في الجامعة ووضع توصيات للتطوير". وعلى كل حال فإن الجامعة لم تأخذ بنتائج التقرير. وهذه نتيجة محتملة جدا عندما لا تكون هناك جهات أو وزارات أو وكالات خارجية معنية بالموضوع. أما في جامعة القديس يوسف فيوجد "مكتب مختص بضمان الجودة يتعلّق برئيس الجامعة مباشرة" علما بأن الجامعة "اعتمدت سياسة شاملة لضمان الجودة والبدء بتنفيذها" وحصلت على "شهادة جودة من هيئة خارجية أوروبية موثوق بها".

ملاحظات ختامية

لقد استخدمنا عشرة معايير لفحص قضايا النوعية في كل من الجامعات الإحدى عشرة المدروسة. وأبرز ما أمكن ملاحظته أنه بخلاف النموذج الأمريكي ليست الرسالة هي أفضل باب للتعرف على أحوال الجامعة ولمتابعة النوعية في جامعاتنا، وأن النشاط العلمي ليس معيارا حساسا للتمييز بين الجامعات العربية، فجميع الجامعات المدروسة ذات بنية علمية وإنتاجية علمية ضعيفة. وما يميز جامعة القاهرة ليست البنية العلمية المختلفة إنما الضخ الاستثنائي للموارد المالية لتشجيع الهيئة التعليمية على النشر. والنشر يستمر باستمرار التمويل.

إن المعيار الفصل في النوعية هو ما سميناه البيئة التعليمية، وهو المتعلق بالتعليم والتعلم والتقييم وما إليه. مميزات تردّي النوعية عديدة: من ثنائية القبول إلى الازدحام، إلى تنظيم البرامج والمناهج وتحديثها، إلى طرق التعليم والتقييم اللذين ما زالا قائمين على التلقين والتسميع، الخ. أما المعيار الأفضل في فهم ما يجري في الجامعات، أي يفسر سائر أمور النوعية، فهو معيار الحكامة. إذ تؤيد الدراسات بقوة فرضية عدم الاستقلالية وغياب الشفافية والمحاسبة. وهذا ينعكس على عوامل وسيطة، مثل الموارد المالية، وكيفية انتقاء الطلاب وأفراد الهيئة التعليمية، وضمان الجودة وغيرها. ويفسر النتائج المتعلقة بنوعية التعليم والتعلم ومستوى الخريجين وفرص تشغيلهم. ومن بين جميع المعايير بدا معيار البيئة المادية هو الأكثر إيجابية. لكنه يشبه النشاط العلمي من حيث انخفاض حساسيته التمييزية بين الجامعات، فإذا قلنا مثلا إن البيئة المادية متردية، يمكن الافتراض بأن البيئة التعليمية متردية أيضا، لكن إذا قلنا إن البيئة المادية جيدة فهذا لا يعني بالضرورة أن البيئة التعليمية جيدة. يجب العودة إلى الحكامة كعامل مفسر.

المصادر والمراجع العربية

الأمين، عدنان (٢٠٠٩). التمويل واستقلالية الإدارة في التعليم العالي، في: مؤسسة الفكر العربي، التقرير العربي الثاني للتنمية الثقافية، الملف الثاني، ص ص ١٦٥-٢٣٥.
الأمين، عدنان (٢٠١٠). الحريات الأكاديمية واستقلالية الجامعات الحكومية بحسب قوانين التعليم العالي في البلدان العربية (ورقة غير منشورة).

المصادر والمراجع الأجنبية

Bhandari, R. and ElAmine, A. (2012). *Higher Education classification in the Middle East and North Africa*. New York: Institute of International Education

Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C. Mas-Colell, A., and Sapir, A. (2010). The governance and performance of universities: evidence from Europe and the US, *Economic Policy* 25 (61). 7–59.

الفصل الثاني

قضايا النوعية في برامج إدارة الأعمال في الجامعات العربية

(دراسة توليفية)

يوسف صيداني^(١)

ملخص

يعرض هذا الفصل بعض الاتجاهات السائدة في خمسة من برامج إدارة الأعمال في جامعات العالم العربي استناداً إلى دراسات حالات أجريت في المغرب و مصر و لبنان. يلاحظ عدم وجود جهد لدى الكثير من الجامعات والكليات والبرامج المعنية بإدارة الأعمال والاختصاصات المرتبطة بها للحصول على اعتماد خارجي من هيئات عالمية معتمدة. يلاحظ أيضاً عدم وجود إحصاءات ضرورية لإجراء عمليات المقارنة بين الجامعات كما توجد ندرة في بعض المعلومات التي تيسر عملية المقارنة بين البرامج. يلاحظ تقدم ملحوظ باعتماد المكننة واللغات الأجنبية والسعي الأولي نحو إرساء ثقافة التطوير المستمر. تعاني بعض البرامج من غياب نواتج تعلم واضحة وأهداف محددة ومعروفة من الأطراف المرتبطة ومن اعتمادها على الأساليب الكلاسيكية في التدريس والتقييم مما يحد من تنمية مهارات الطلاب النقدية والابتكارية. بشكل عام تكمن أبرز نقاط قوة البرامج المدروسة في وجود الأهداف وفي مستوى الخريجين بينما تكمن أبرز نقاط ضعفها في إدارة البرنامج وفي المنهاج وفي فرص (أو أساليب) التعليم والتقييم.

مقدمة

يوفر التقرير التوليقي الحالي مراجعة لبعض الاتجاهات السائدة في بعض برامج إدارة الأعمال في جامعات العالم العربي. يتناول هذا التقرير خمس دراسات حالات كما يلي: برنامج إدارة أعمال- اختصاص المحاسبة في جامعة بيروت العربية، برنامج المحاسبة بقسم اللغة الإنكليزية في جامعة القاهرة، برنامج إدارة الأعمال في الجامعة اللبنانية، برنامج الإدارة والأعمال في جامعة الحسن الثاني في الدار البيضاء، برنامج الإدارة والأعمال في جامعة محمد الخامس أكاد. جميع هذه البرامج تم اختيارها على مستوى الإجازة، وجميع الدراسات مشمولة في هذا الكتاب.

لقد استندنا في هذا التقرير على "إطار تحليل النوعية" الموضوع من قبل الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية. وبالتالي فإن التقرير يعتمد على سبعة محاور أساسية نعرض فيها لأهم الممارسات السائدة والاتجاهات في البرامج المدروسة.

لقد تم الاستئناس في سياق هذا التقرير بالتقرير الإقليمي الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في العام ٢٠٠٥ المعنون "تعزيز ضمان الجودة والتخطيط المؤسسي في الجامعات العربية" (UNDP, 2005)^(٢)، الذي أشار إلى التالي:

(١) الدكتور يوسف صيداني أستاذ مشارك في كلية سليمان العليان في الجامعة الأميركية في بيروت، و رئيس قسم الإدارة والتمويل والعمل المبادر Management, Marketing, & Entrepreneurship، نال شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة المسيسيبي في الولايات المتحدة الأميركية سنة ١٩٩٣ البريد الإلكتروني: yusuf.sidani@aub.edu.lb

(٢) عرض هذا التقرير عامة نوعية التعليم في إدارة الأعمال في ست عشرة من الجامعات العامة والخاصة في اثنتي عشرة دولة عربية: المغرب، الجزائر، مصر، اليمن، السودان، عمان، سوريا، لبنان، الأردن، فلسطين، البحرين والإمارات العربية المتحدة.

١. ضرورة إجراء مراجعة استراتيجية لبرامج إدارة الأعمال،
 ٢. تعزيز الحرية الأكاديمية فيما يتعلق بتطوير ممارسات تربوية تصب في خدمة الطلاب و الجهات الموظفة لهم،
 ٣. ضرورة التوجه نحو إجراء مراجعة خارجية و مقارنات مع معايير دولية في هذا المجال،
 ٤. ضرورة التركيز على تنمية المهارات الإدراكية العليا للطلاب مثل القدرة على التقييم و التحليل النقدي،
 ٥. ضرورة تطوير آليات التدريس و التعليم لتخريج طلبة مستقلين فكرياً أصحاب مقدرة على التعلم المستمر بمفردهم دون الاعتماد بالضرورة على كتب محددة،
 ٦. أهمية الاستمرار في دعم الطلبة عبر توفير التكنولوجيا الحديثة و تنمية مهاراتهم اللغوية،
 ٧. ضرورة زيادة الموارد التعليمية من مكتبات مؤهلة و جهاز أكاديمي كفؤ،
 ٨. الاستمرار في السعي للحصول على ضمان الجودة و التطوير التعليمي،
 ٩. مقارنة موضوع لغة التدريس بحيث لا يشكل استخدام أي لغة عائقاً أمام العملية التربوية.
- تعكس التقارير الخمسة، موضوع هذا التقرير التوليقي، جهوداً مباركة بذلها الباحثون في استقصاء المعلومات الضرورية. و لقد تفاوتت التقارير من حيث التزامها بالإطار العام لتحليل برامج إدارة الأعمال. و قبل أن أخوض في تعليقات عامة حول هذه التقارير، أعرض لملاحظات عامة اقتبسها من الاتجاه السائد لهذه التقارير النابع من قراءة أفقية لها و من خلال الاعتماد على تجارب الاعتماد Accreditation المعتمد من إحدى أهم مؤسسات الاعتماد في العالم وهي (The Association to Advance Collegiate Schools of Business- AACSB)^(١).

إن هذه الملاحظات هي ملاحظات عامة و لا تعني بالضرورة أنها تنطبق على كل التقارير على حد سواء.

أولاً: تبذل جهود كبيرة في سبيل تحسين نوعية البرامج المتعلقة بإدارة الأعمال و هذا يظهر في حجم الدعم الذي تحظى به هذه البرامج رغم الإمكانيات المحدودة في الكثير من الأحيان. كما يتبين ذلك في حجم الخريجين و نوعية الوظائف التي يحظون بها بالرغم من عدم توفر كافة المعلومات المتصلة بهذا الموضوع أحياناً.

ثانياً: يلاحظ عدم وجود جهد لدى الكثير من الجامعات و الكليات و البرامج المعنية بإدارة الأعمال و الاختصاصات المرتبطة بها للحصول على اعتماد خارجي من هيئات عالمية معتمدة، وهي في حالة اختصاص إدارة الأعمال ثلاثة:

- (١) AACSB - مركزها الرئيس في تامبا - فلوريدا - الولايات المتحدة الأميركية
 - (٢) EQUIS - European Quality Improvement System - مركزها الرئيس في بروكسل - بلجيكا
 - (٣) AMBA - The Association of MBAs - مركزها الرئيس في لندن - المملكة المتحدة
- فعلى سبيل المثال يذكر تقرير جامعة بيروت العربية وجود تقرير تقييم ذاتي يمكن استخدامه كأساس للتطوير المستمر أو للاعتماد الخارجي من "جهة خارجية" دون ذكر لهذه الجهة. كذلك تستعد كلية

(١) هي منظمة غير ربحية تضم عضوية عالمية من المؤسسات التعليمية والشركات والكيانات الأخرى المخصصة للنهوض، من إدارة التعليم. أنشئت في عام ١٩١٦، توفر AACSB الدولية لأعضائها مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات لمساعدتهم في التحسين المستمر لبرامج إدارة الأعمال والمدارس. www.aacsb.edu

التجارة جامعة القاهرة لطلب الاعتماد المحلي من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (مصر)، ولم يذكر طلب الاعتماد الخارجي. كذلك يبدو إجراء الاعتماد الخارجي بعيدا عن كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال (الجامعة اللبنانية) حيث لا يوجد أي تقييم خارجي للمنهج. يمكن أن نفهم سبب عدم وجود هذا الجهد نظرا لظروف عديدة منها الكلفة العالية المرتبطة بهكذا مشروع والتي تتجاوز قدرة الكثير من الجامعات الخاصة والحكومية. أضف إلى ذلك بعض الشروط القاسية التي تفرضها هذه المؤسسات. هذا بالإضافة إلى وجود عدة تحديات أمام تلك الجامعات والبرامج تجعل من هكذا اعتماد لا يتصدر سلم الأولويات. لا توجد جهة عربية محددة متخصصة حتى اليوم مولجة بإجراء دراسات تقييم للبرامج تمنح على أساسها شهادات اعتماد موثوقة.

ثالثا: يلاحظ أيضا عدم وجود إحصاءات ضرورية لإجراء عمليات المقارنة بين الجامعات. ففي حين قدمت بعض التقارير إحصاءات وافية متعلقة بأعداد الطلاب والأساتذة والجهاز الإداري والوظيفي (الجامعة اللبنانية فيما يتعلق بعدد الأساتذة والطلاب)، افتقرت تقارير أخرى لتلك الإحصاءات (برنامج الإدارة والأعمال في جامعة محمد الخامس أكادال-المغرب). لقد تحسنت هذه النقطة في بعض التقارير المعدلة غير أن هذا الأمر يستدعي المزيد من الاستقصاء. إن الإحصاءات المطلوبة تتضمن -على سبيل المثال- بعض الأرقام المالية والمادية التي لا تكون متوافرة في العديد من الأحيان.

رابعا: كان من الواضح أن بعض مؤسسات التعليم العالي تشتمل على برامج شاملة من الناحية الأكاديمية بالإضافة إلى وجود الحد الأدنى من الموارد المالية والمادية والبشرية. غير أن ندرة المعلومات حول الجهاز الأكاديمي في بعض التقارير تستوجب المزيد من البحث. لقد أشارت التقارير أو بعضها على الأقل إلى عدد الأساتذة وتوزعهم حسب الرتبة الأكاديمية، غير أن القارئ لا يعرف بشكل عام تفاصيل اختصاصاتهم أو الجامعات التي تخرجوا منها أو نتائجهم العلمي ولو على درجة دنيا من التفصيل.

خامسا: أشار عدنان الأمين في ورشة العمل المنعقدة حول هذه التقارير إلى غلبة الجانب الوصفي على الجانب النقدي. ينطبق هذا على بعض التقارير أكثر من غيرها إذ حاول بعض الباحثين -بنجاح- التعمق في بعض المواضيع مشيرين إلى جوانب القوة عند وجودها وإلى الثغرات بشكل شفاف وواضح. ومن باب إنصاف الباحثين المولجين بالتقارير الخمسة نذكر أن هذا الجهد يتطلب عملية مراجعة دقيقة يقوم بها طاقم يفضل أن يشمل أفرادا من داخل المؤسسة للقيام بالتقييم الذاتي وهذا يتطلب جهدا أكبر من الجهود المشكورة لباحث واحد. فيما يلي أعرض لبعض التعليقات على المحاور المختلفة نعرض في نهايتها لخلاصة عامة مع بعض الملاحظات:

أولا: الأهداف^(١)

معظم البرامج المدروسة تنطلق من رؤية و/أو رسالة مكتوبتين. تشتمل بعض البرامج على رؤية ورسالة (جامعة بيروت العربية) بينما يقتصر الأمر في أحيان أخرى على رسالة دون رؤية (الجامعة اللبنانية). كما توجد أهداف مكتوبة بشكل عام عند معظم هذه البرامج. أشارت معظم التقارير إلى أن الأهداف الموضوعية متسقة مع رؤية و/أو رسالة البرنامج أو الكلية. غير أنه من الملاحظ وجود قصور في بعض المجالات:

(١) المعيار الاسترشادي: للبرنامج أهداف واضحة وقابلة للتطبيق، ولديه سبل للتحقق من تطبيقها.

- تشكو بعض البرامج من عمومية في وضع الأهداف (الجامعة اللبنانية - جامعة الحسن الثاني) وبتعبير آخر لا تتمتع بالميزات التي ينبغي توافرها في الأهداف عادة (SMART Objectives)^(١) مثل الدقة والتحديد الزمني والكمي الخ.
- الغموض في المؤشرات الدالة على تلك الأهداف مما يعيق عملية قياس ومتابعة مدى التقدم في الإنجاز نحو تحقيق تلك الأهداف. افتقرت بعض الأهداف إلى الدقة المطلوبة لمراجعتها في وقت لاحق. أشار تقرير جامعة محمد الخامس على سبيل المثال إلى أن "المشكل الأساسي يكمن في صعوبة تحقيق كل هذه الأهداف في ظل غياب تام لمؤشرات قياسية وسبل تتبع وفحص مدى تحقق الأهداف".
- عدم وجود آلية متبعة لإيصال الرسالة و/ أو الرؤية و/ أو الأهداف إلى الجهات المعنية (stakeholders)^(٢). وبالتالي فإن الطلاب على سبيل المثال قليلا ما يدركون الأهداف المحددة للبرنامج الذي يلتحقون به. وبالتالي يوجد "عدم إدراك من قبل الأساتذة والطلاب للأهداف بشكل متكامل" (الجامعة اللبنانية). إن إيجاد آليات تسمح بإيصال الأهداف إلى الجهات المعنية هو بأهمية وضع الأهداف نفسها لضمان مشاركة الجميع في تركيز الجهد نحو الأهداف المرسومة.
- من غير الواضح مدى أهمية البحث العلمي في رسالة البرامج و/ أو الجامعات. وبالرغم من أن بعض تلك الرسائل أشارت عرضا إلى مفهوم البحث إلا أنه من غير الواضح كيف تتم ترجمة هذه الرسالة إلى أهداف محددة تعكس نوعية الجامعة من حيث تركيزها على التعليم أو على البحث أو على كليهما (Teaching institutions versus research institutions). يبدو أن الجامعات/ البرامج المدروسة كلها تحتاج إلى تطوير مقاربتها للنتائج العلمية البحثي. فعلى سبيل المثال أشار تقرير جامعة بيروت العربية إلى أن النتائج العلمية كله كان مرتبطا بأربعة أساتذة فقط. كما أشار تقرير الجامعة اللبنانية إلى أنه بالرغم من تقدم إنتاجية الأساتذة العلمية، فإنه لا يوجد قاعدة بيانات حول الأبحاث العلمية بالإضافة إلى الحاجة إلى إقامة حلقات علمية تساهم في تطوير الإنتاجية العلمية مما يؤثر إلى وجود ثغرة في هذا المجال. بالإضافة إلى ذلك فإن تقرير جامعة القاهرة عرض مشكلة ضعف الإنتاجية العلمية نتيجة للأعباء التدريسية وأمور أخرى.
- على الرغم من أن التقارير أشارت إلى اتساق الأهداف داخليا وخارجيا و/ أو أنها تتماشى مع الخطة الاستراتيجية غير أن المعالم الأساسية للخطة الإستراتيجية لم تكن واضحة (انظر مثلا إلى غياب المخطط الاستراتيجي في جامعة محمد الخامس). وعندما يتبين أن عملية التخطيط الاستراتيجي غير واضحة أو غير موجودة في الكثير من الأحيان يصعب معرفة مدى اتساق الأهداف مع الخطط الموضوعية.
- لم يتم توضيح أدوات المراجعة الدورية للتحقق من سبل تحقيق الأهداف، وإلى أي درجة يتم التحقق سنويا -مثلا- بمدى الإنجاز في تحقيق تلك الأهداف، وما هي الآلية المتبعة في المراجعة الدورية في تلك الجامعات التي تفتقر لأهداف محددة وواضحة.
- الممارسات الفضلى عالميا^(٣): بالاستناد إلى معايير الجودة العالمية مثل AACSB فإن مجرد وجود**

(1) SMART, S: Specific, M: Measurable, A: Attainable, R: Relevant or Realistic, & T: Time-bound or time-specific

(٢) الجهات المعنية Stakeholders: أي شخص أو مجموعة أو جهة يمكن أن تؤثر على عمليات المؤسسة أو تتأثر بها.

(٣) تم استقاء هذه الممارسات الفضلى من معايير الاعتماد الدولية في إدارة الأعمال وبالأخص AACSB.

رسالة و/ أو أهداف هو غير كاف إذ ينبغي أن تتوافر أمور أخرى مثل:

(١) مدى مواءمة الرسالة مع واقعها وبالتالي فإن أحد الأمور التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار هو التوازن بين إرساء رسالة طموحة وأخرى واقعية. إن مضمون الرسالة نفسه قد يختلف من جامعة إلى أخرى، والأهم من وضع رسالة هو أن تكون تلك الرسالة منسجمة مع واقع المؤسسة وقدراتها.

(٢) مدى مواءمة رسالة البرنامج مع رسالة الكلية و/ أو الجامعة. إن معظم كليات إدارة الأعمال وبرامجها تعمل ضمن نطاق مؤسساتي أكبر وبالتالي يجب التحقق من مدى انسجام رسالة البرنامج مع رسالة الكلية ورسالة الكلية مع رسالة الجامعة.

(٣) وجود آلية لعملية مراجعة دورية للرسالة و الأهداف الموجودة بحيث تتم عملية المراجعة هذه بمشاركة كافة الأطراف المرتبطة بطريقة تفاعلية و شفافة.

ثانياً: إدارة البرنامج^(١)

خضعت بعض البرامج المدروسة إلى تقييم خارجي ضمن مشروع UNDP (جامعة القاهرة - الجامعة اللبنانية). لم نلاحظ - كما ذكرنا سابقاً - وجود أي ضمان جودة خارجي دولي معتمد مثل AACSB. كما لم نلاحظ وجود آلية زمنية لتحقيق هذا الأمر أو إلى جدول زمنية بالسعي إلى ذلك و لو على المدى الطويل. تحتوي كل البرامج المدروسة على هيكلية وأقسام متخصصة و صلاحيات محددة.

تختلف المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات من برنامج إلى آخر. ففي حين أشارت بعض التقارير إلى وجود مشاركة واضحة - وإن كانت أحياناً جزئية - في اتخاذ القرارات (الجامعة اللبنانية - جامعة القاهرة)، ركزت تقارير أخرى على مركزية مشددة أحياناً تتركز إما عند عمادة الكلية أو عند إدارة الفرع (محمد الخامس). غير أن الغالب كما يبدو هو انخفاض مستوى المشاركة بشكل عام إذ إنه حتى في البرامج التي أشار معدوها إلى وجود مشاركة في اتخاذ القرارات، تمت الإشارة في نفس الوقت إلى عدم انتظام هذه المشاركة و عدم وجود مناخ يساهم في تحفيز الأساتذة على المشاركة الفعالة.

الممارسات الفضلى عالمياً: ضرورة وجود بيئة تتميز بجو الزمالة و الروح الجماعية يتفاعل من خلالها أعضاء هيئة التدريس و الإداريون و الموظفون الفنيون لدعم عملية التعلم و المشاركة الجماعية. تتميز هذه البيئات بمشاركة فعالة لأعضاء هيئة التدريس في الإدارة الرشيدة (good governance).

أشارت بعض التقارير إلى وجود عملية تخطيط استراتيجي في ما يتعلق بمراجعة البرامج و تطويرها (جامعة القاهرة)، بينما أشارت تقارير أخرى إلى غياب عملية التخطيط الاستراتيجي (الجامعة اللبنانية - الحسن الثاني)، ولم تشر التقارير الباقية إلى وجود تخطيط استراتيجي من عدمه. لا نعلم مدى وجود خطة استراتيجية مكتوبة و ما هي آليات إعدادها و من يشارك فيها و متى و كيف يتم إعدادها. يمكن الاستنتاج أن الحالات المدروسة تشير إلى ضعف عام في عملية التخطيط الاستراتيجي. وهذا يؤثر إلى غلبة الأعمال ذات المدى القصير على النظرة الطويلة الأجل. وفي ظل غياب استراتيجيات واضحة، يصبح من الصعب تقييم رسالة البرنامج لأن وضع هذه الرسالة ينبغي أن يتماشى مع استراتيجيات محددة تنفذ في إطار تلك الرسالة والرؤية.

(١) المعيار الاسترشادي: يتمتع البرنامج بإدارة فعالة قائمة على التشاور و المشاركة، تنشر روح التعاون بين العاملين فيه و تسعى نحو تطوير مستوى البرنامج باستمرار. و يخضع البرنامج نفسه للتقييم الخارجي و يعمل للحصول على ضمان الجودة الخارجي أو الاعتماد.

الممارسات الفضلى عالمياً: وضع خطة إستراتيجية لفترة قادمة (٥ سنوات على سبيل المثال) تتكون من رسالة وأهداف وخطة إستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف.

تمت الإشارة إلى وجود شراكات محددة في جامعة الحسن الثاني في "سلك الماستر وسلك الماستر المتخصص حيث يلاحظ اهتمام كبير من المقاولات والمؤسسات وكذا الجمعيات المهنية"، بالإضافة إلى شراكة جامعة بيروت العربية مع بعض المشاريع الأوروبية تخول الطلبة التقدم إلى طلب منح تخصص في الجامعات الأوروبية. لم تتم الإشارة إلى وجود شراكات جوهرية مع مؤسسات أو جامعات أخرى.

من الملاحظ أن التقارير لا تعكس بشكل عام المناخ التنظيمي السائد Culture. أعترف بصعوبة وصف هذا الموضوع في تقرير سردي. غير أن تحليل الثقافة المؤسسية والتي تتجاوز الهياكل والصلاحيات هو أمر بالغ الدلالة. إن الهياكل التنظيمية وما يتبعها من لوائح ونظم قد تكون مطبقة غير أن تنفيذها على أرض الواقع قد يتفاوت نظراً للاختلاف الثقافي والفلسفة الإدارية وغير ذلك. لاحظت الحاجة إلى التوسع في شرح مدى تطابق الممارسة العملية مع الهياكل الرسمية. لقد أشارت بعض التقارير إلى درجة المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات غير أن هذه الأمور غير واضح في التقارير الأخرى.

ثالثاً: الموارد الأكاديمية^(١)

هذا المحور كان بحاجة إلى المزيد من التوسع في معظم التقارير وإن كانت التقارير المعدلة أظهرت تطوراً في هذا المجال. لم تعرض الإنتاجية الأكاديمية للأساتذة غير أن بعض الباحثين أشاروا - خلال ورشة العمل - إلى الصعوبات الجمة في الحصول على بعض المعلومات الضرورية. أشارت بعض التقارير بطريقة ممتازة إلى توزيع الأساتذة على الاختصاصات وإلى مدى تناسب كفاءاتهم مع ما يقومون به بشكل مجمل.

أشارت التقارير إلى وجود عدد كاف من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات والبرامج بينما تعاني من "ندرة وشيخوخة" في أماكن أخرى (الحسن الثاني). تشكو بعض الجامعات من نقص في الأساتذة المتفرغين في اختصاصات محددة مما يضطر الإدارة المعنية للاستعانة بأساتذة متعاقدين بالساعة أو بدوام جزئي. ففي جامعة بيروت العربية يصل معدل الأساتذة إلى الطلبة ٨٣/١ وهذه نسبة منخفضة. هذه الندرة أمر شائع في بعض الاختصاصات مثل المحاسبة وتعاني منه العديد من الجامعات الغربية. أشارت بعض التقارير إلى عدم توازن بين أقسام برامج الإدارة، وغالب الظن أن هذا الأمر ينسحب على العديد من البرامج الأخرى.

تبدو أنصبة الأساتذة مرتفعاً نوعاً ما (مثلاً: أحد البرامج (جامعة القاهرة) يتطلب حوالي ١٤٤ ساعة في الفصل الواحد بما يوازي ٣ مواد دراسية، جامعة أخرى - جامعة بيروت العربية - تتطلب من ١٢ إلى ١٨ وحدة دراسية credit في الفصل الواحد، جامعة ثالثة - محمد الخامس - تتطلب من ٨ إلى ١٤ ساعة أسبوعياً)، بينما تتجه العديد من الجامعات عالمياً، بالأخص تلك التي تركز على البحث العلمي إلى تخفيض أنصبة الأساتذة ليتسنى لهم فرص أوفر للبحث العلمي. إن الأنصبة المذكورة في التقارير تتراوح بين أنصبة تشابه ما هو معتمد في بعض الجامعات الغربية الموجهة نحو التعليم Teaching Institutions وأنصبة مرتفعة جداً (مثلاً إعطاء الأستاذ ١٨ وحدة دراسية أسبوعية) تفوق بكثير الأعراف

(١) المعيار الاسترشادي: يوفر البرنامج هيئة تعليمية كافية في عددها واختصاصاتها وكفاءتها، وذات إنتاجية علمية عالية، وتخضع للتقييم والتطوير المهني.

المتبعة عالمياً.

أشارت التقارير إلى وجود آلية محددة للترقية من رتبة أكاديمية إلى أخرى. وفيما أشارت بعض التقارير (جامعة بيروت العربية) بوضوح إلى هذه الآلية (عدد المقالات المطلوبة - نوعيتها - الخ). أغفلت تقارير أخرى هذه الدرجة من التفصيل (الحسن الثاني). أشارت بعض التقارير إلى أهمية البحث العلمي في عملية الترقية حيث لا تتم هذه إلا من بعد قيام الأستاذ بنشر عدد معين من الأبحاث. لم يتم التطرق إلى كيفية إيصال توقعات الأداء إلى الأساتذة ومدى وضوحها وشفافيتها بالأخص تطبيقاً. أشارت بعض التقارير إلى عملية تطوير الأساتذة (جامعة القاهرة) غير أن هذا الأمر لم يسترع الكثير من الاهتمام في التقارير مما قد يعكس إما عدم وجودها أو عدم وضوحها أو عدم اكتمالها على الوجه الصحيح.

أشارت بعض التقارير إلى عدم وجود نشاط في مجال البحث الأكاديمي كما أشارت تقارير أخرى إلى عدم توافر معلومات تتعلق بالنتاج العلمي. لم تشمل أي من التقارير على معلومات إحصائية حول عدد الأبحاث التي قام بها الأساتذة ولو بشكل إجمالي ولم تتضح المطبوعات المستهدفة. يشير ذلك إلى ضعف عملية البحث العلمي (بالرغم من ازديادها في أحد البرامج - الجامعة اللبنانية - في السنوات الأخيرة) و/أو عملية توثيق الإنتاجية البحثية Research Productivity للأساتذة.

توجد آليات محددة لتقييم أداء أفراد الهيئة التعليمية وذلك عن طريق الاستبيانات التي يقوم الطلاب بتعبئتها في بعض البرامج (جامعة بيروت العربية) غير أن هذه العملية لم يكن واضحاً وجودها في برامج أخرى أو أنها غير موجودة أصلاً نظراً لاعتبارات منها ما يتعلق "بعدد الطلبة في الصفوف وعدم ضمان الموضوعية في التقييم" (الجامعة اللبنانية). كما أشارت بعض التقارير إلى "وجود خطط معتمدة لتنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس" من خلال دورات في مهارات معينة (جامعة القاهرة). فيما أشارت تقارير أخرى إلى انعدام وجود برامج لتطوير قدرات الأساتذة أو مساعدتهم على النمو المهني (الجامعة اللبنانية).

أما فيما يتعلق بالموظفين فإن ثلاثة تقارير أشارت إلى أن السمة العامة هي عدم وجود جهاز إداري بالعدد المطلوب لتلبية الاحتياجات (الجامعة اللبنانية - جامعة بيروت العربية - جامعة القاهرة) فيما أشار تقرير إلى وجود عدد لا بأس به مقارنة بعدد الطلاب (محمد الخامس). غير أن كفاءة الجهاز الإداري والوظيفي غير موثوق بها في بعض البرامج نظراً لغياب المستوى الأكاديمي الأدنى المطلوب في بعض الحالات بالإضافة إلى فقدان نظم عصرية لتحفيز وتنمية القدرات.

الممارسات الفضلى عالمياً: تحرص الجامعات المتميزة على تطوير واعتماد آليات موثقة جيداً وواضحة ومعروفة لإدارة ودعم أعضاء هيئة التدريس خلال مسيرتهم الأكاديمية بما يتوافق مع رسالة الجامعة والكلية والبرنامج وبما ينسجم مع النواتج المتوقعة والاستراتيجيات المعتمدة. تتطلب بعض الممارسات المتميزة عالمياً توافر نسب محددة من الأساتذة المتفرغين مقارنة بالمتعاقدين. كما تنظر بعض مؤسسات الاعتماد بإيجابية إلى الجهاز الأكاديمي الذي يبقى على ارتباط بحركة السوق عبر العمل - وإن بشكل جزئي أو بصفة استشارية. تحرص العديد من الجامعات على المتابعة الدقيقة لهذه النسب ضمن الطاقم الأكاديمي بالإضافة - بالطبع - لمدى كفاءة وكفاية الجهاز التدريسي.

رابعاً: المنهاج^(١)

لم تشر معظم التقارير إلى وجود أهداف للمنهج و/أو نواتج التعلم. بل إن بعض التقارير أشارت

(١) المعيار الاسترشادي: يقدم البرنامج منهاجاً (منهاج) يتمتع بالاتساق الداخلي والتوافق الخارجي مع أهداف البرنامج

صراحة إلى عدم وجود أهداف مكتوبة للمنهج أو نواتج تعليم محددة (الجامعة اللبنانية). وفي ظل غياب أهداف واضحة للمنهج و/أو نواتج تعلم متفق عليها، يصبح من غير الممكن تحديد مدى توافق المنهج معها. أشارت تقارير أخرى إلى وجود نواتج للتعلم متسقة مع مكونات المنهج. فعلى سبيل المثال ربط أحد التقارير الوحدات الدراسية مع أهداف المنهج مظهرا كيف تقوم كل وحدة بتحقيق واحد أو أكثر من أهداف ذلك البرنامج (الحسن الثاني). غاب هذا الربط بين الوحدات الدراسية أو مكونات المنهج مع أهداف البرنامج عن التقارير الأخرى.

أشارت كل التقارير إلى أقسام البرامج والمواد وكيفية تأطيرها وخصائص المنهج ونظم التدريس. تختلف نظم التدريس من برنامج إلى آخر ففي حين تعتمد بعض البرامج برنامج السنة الكاملة (جامعة القاهرة)، تعتمد برامج أخرى نظام الساعات أو الأرصدة (credits) (الجامعة اللبنانية). يلاحظ الانتقال في بعض الجامعات أو البرامج من النظام السنوي إلى نظام الساعات أو الأرصدة. لم تتعمق التقارير المعروضة في شرح توصيف المقررات و مدى ملاءمتها وحداثتها ووضوحها. وبالتالي لا يمكن التعليق على هذا الأمر. غير أنه يلاحظ في معظم البرامج (على الأقل من ناحية تسميات المواد المذكورة) أنها تشمل مواد متعددة وشاملة في موضوعها وتتوافق كما يبدو مع المناهج السائدة عالمياً من حيث التركيز على اكتساب المعلومات بالإضافة إلى المهارات التقنية واللغات ومنهجيات البحث. تختلف البرامج من حيث توافر مواد اختيارية للطلاب. ففي حين تتوافر الفرصة للطلاب باختيار ما يناسبهم في بعض البرامج (الجامعة اللبنانية) تنعدم هذه الفرصة في البرامج الأخرى التي تعتمد النظام الإلزامي السنوي (جامعة القاهرة). يبدو أن جانب الخبرات الميدانية والممارسات العملية تكاد تكون منعدمة فلم يظهر وجود نظام للتدريب المهني للطلبة internship كما أن البرامج التي تعتمد مقرر "مشروع التخرج" project لا تستوفي الغاية الأساسية منه بل يلاحظ في أحد البرامج مثلاً "انحدار في نوعية مشاريع التخرج المقدمة من الطلبة" (الجامعة اللبنانية). إن غياب الجانب التطبيقي والعملي أو انحساره يؤشر على ثغرات مهمة في المنهج ويدل على غلبة الجانب النظري على الجانب العملي وهذا الأمر يضعف من جودة البرامج بالأخص في ميادين تطبيقية كإدارة الأعمال.

يلاحظ وجود تنوع في بعض البرامج بين الأعمال التوجيهية والدروس النظرية كما يلاحظ وجود تنوع في المواد بشكل عام. يلاحظ انعدام أو ضعف عملية التقييم الذاتي أو الخارجي (خلا بعض التجارب المحدودة التي ذكرت آنفاً). لم نلاحظ وجود آليات لإشراك فئات أخرى من داخل الجامعة وخارجها في عملية تطوير المناهج. لم نطلع في التقارير على معلومات حول مدى التحديث المستمر في البرامج المدروسة وما إذا كانت توجد آليات لتطوير المنهج ومتابعتها بشكل مستمر. وبناء على هذا الأمر يصبح من الصعب التعليق على مدى اتصاف البرامج المذكورة بالحدثة والقابلية للمقارنة دون مراجعة أكثر تفصيلاً للمواد المرتبطة.

الممارسات الفضلى عالمياً: تحرص الجامعات المميّزة عالمياً على المراجعة الدورية للمنهج وإلى التحقق بشكل مستمر من تطابق المنهج مع أهداف التعليم. كما تتم عملية الاستقصاء المستمرة لعملية ارتباط نواتج التعلم مع ما يحققه الطلاب عبر الامتحانات النموذجية و/أو وسائل التقييم الأخرى المعدة داخلياً أو خارجياً. ينبغي للمنهج أن يعكس توقعات "الجهات المعنية" stakeholders

عبر إشراك تصوراتهما واقتراحاتهما وهي تشمل الشركات الموظفة والخريجين والطلاب والمجتمع الجامعي وصناع السياسات. تركز البرامج الفائقة الجودة على إيجاد توازن بين الجانب النظري والجانب العملي لبرامج إدارة الأعمال.

خامسا: التعليم والتقييم^(١)

تمت الإشارة سابقا إلى عدم وجود أو ضعف تحديد النواتج التعليمية لمعظم البرامج. كذلك تعاني معظم البرامج من اكتظاظ الطلبة مما يؤدي إلى حتمية اعتماد طرق تدريس كلاسيكية تعتمد على التلقين وإلقاء المحاضرات أكثر مما تعتمد على الأنشطة التفاعلية.

غير أنه يمكن ملاحظة تطبيق سياسات تحفز تنوع أساليب التعليم بين المحاضرات والأنشطة والأعمال التطبيقية. كما يلحظ الازدياد في التركيز على استخدام الحاسوب واللغة الأجنبية (جامعة القاهرة) وإن لم يكن بالإمكان الحصول على استنتاجات عامة حول هذا الموضوع. كما يلحظ توجه عام نحو اعتماد المكننة وتسهيل ولوج الطلاب إلى الشبكة العنكبوتية. يمكن الاستنتاج بشكل عام وجود حرص على استخدام التقنية الحديثة إن من خلال مواد المنهج أو من خلال توافر الأدوات والوسائل المطلوبة من مختبرات معلوماتية وغير ذلك. يبدو أن تحسّس أهمية تقانة المعلومات والاتصالات موجود بقوة في البرامج المدروسة كلها.

يمكن الإشارة إلى اعتماد الامتحان الفصلي أو السنوي النهائي كأساس في عملية التقييم في العديد من البرامج. لم نلاحظ تنوعا يذكر في التقييم من حيث استخدام التقييم الجماعي (Group Work) مثلا أو دراسات الحالة (Cases) المعتمدة في العديد من كليات الإدارة عالميا. كما لم تتم الإشارة بشكل واضح إلى الاتجاهات السائدة في الامتحانات ووسائل التقييم الأخرى من حيث تركيزها على الحفظ والتذكر مقابل التطبيق والتحليل (يرجى مراجعة تصنيف بلوم المعرفي أو المستويات الستة لبلوم (Bloom's Taxonomy)).

كما يبدو أن الطلاب يدرسون كمّا لا بأس به من المعلومات الضرورية في اختصاصاتهم. أظهرت البرامج المذكورة -أو معظمها على الأقل- شمولية المناهج كما ذكرنا سابقا، غير أنه يمكن الاستنتاج كذلك بشكل عام بأن كلاسيكية التعليم والتقييم هي السائدة مما يحد من إمكانية تنمية مشاركة الطلاب وتنمية مهاراتهم النقدية والإبداعية والابتكارية.

يلاحظ تفاوت نسب النجاح من برنامج إلى آخر بشكل لا يسمح بإجراء مقارنة وافية. ففي بعض البرامج والجامعات ذات الاستقطاب المفتوح تتدنى نسب النجاح إلى مستويات سحيقة جدا (محمد الخامس) بينما تصل نسب النجاح في برامج وجامعات أخرى ذات استقطاب محدود إلى ما يقرب ١٠٠٪ (جامعة القاهرة).

أشار بعض الباحثين من خلال تقاريرهم أو من خلال ورشة العمل إلى وجود إشكالية لغوية عندما تتم مقارنة البرامج بعضها ببعض. ففي حين يلاحظ وجود برامج تعتمد بشكل كامل اللغة الإنكليزية ويتقن طلابها تلك اللغة (جامعة القاهرة)، برزت بعض العوائق في بعض البرامج الأخرى. كما أشار بعض الباحثين إلى أن التفوق الطلابي في ملكة اللغة الأجنبية لا تواكبه أحيانا زيادة في ملكات الأستاذة مما يخلق وضعاً استثنائياً في دينامية التفاعل بين الأستاذ وطلابه.

الممارسات الفضلى عالميا: تحرص البرامج المميزة على تنوع أساليب التدريس بشكل يتلاءم مع

(١) المعيار الاسترشادي: يقدم البرنامج تعليماً ناشطاً يعتمد فيه طرق تعليمية متنوعة ولا سيما تقانة المعلومات والاتصالات. ويشمل التقييم فيه التقييم من أجل الترفيع والتقييم من أجل تحسين أساليب التعليم والتعلم.

تصنيف بلوم المعرفي أو ما يشابهه. إن تنوع أساليب التدريس يجب أن يتوافق مع نوعية الدراسة أو الإجازة المتوخاة. كما يتم التأكيد على ضرورة إيجاد فرص للتواصل بين الطلبة والأساتذة وبين الطلبة بعضهم ببعض. إن هذا الأمر يتطلب انفتاحاً على وسائل تعليمية متعددة غير كلاسيكية تتجاوز أسلوب المحاضرات وتلاحظ إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة والشبكة العنكبوتية.

سادساً: فرص التعلم^(١)

يبدو اختلاف السياسات واضحا بين الجامعات و البرامج فيما يتعلق بشروط القبول. فبينما تعتمد بعض البرامج على امتحانات دخول تنافسية خاصة بها (الجامعة اللبنانية)، تقوم جامعات أخرى باعتماد الاستقطاب الواسع (محمد الخامس). لم نلاحظ وجود برامج -ضمن الدراسات المعروضة- تعتمد على الامتحانات المعيارية SAT كما هو معتمد في الجامعات الغربية أو في الجامعات الأميركية المنهج في البلاد العربية.

لم نلاحظ وجود آليات تحصر القبول بفئات معينة وبالتالي فإن البرامج المختلفة تستقطب طلاباً من نوعيات وخلفيات متنوعة. لم تعرض كل التقارير لنسب القبول غير أنه يبدو أنها تفاوتت من ٧٥٪ في إحدى البرامج (جامعة بيروت العربية) إلى نسب يبدو أنها أعلى في برامج أخرى. عرضت بعض التقارير لنسب الطلاب إلى الأساتذة وأظهرت تفاوتاً من برنامج إلى آخر (١ إلى ٢٦، ١ إلى ٥٧، إلى ٨٣).

تفتقر معظم البرامج إلى اعتماد جدي لأسلوب الإرشاد الأكاديمي (Advising) وعدم انتظامه حال وجوده. كما تلاحظ بعض التقارير عدم وجود نظام لمتابعة المتعثرين ودعمهم. وبالمقابل أشارت تقارير أخرى إلى وجود دعم للمتعثرين عبر اعتماد مجموعات تقوية وساعات مكتبية وتعيين معيدين لمساعدة الطلاب بالإضافة إلى مراجعات نهائية مجانية للطلاب قبل الامتحانات (جامعة القاهرة). لاحظت بعض الجامعات برامج دعم للطلبة المتميزين تمثلت في مكافآت وحسوم على الأقسام المدفوعة. وهناك غياب عام لعملية الإرشاد الأكاديمي ويلاحظ عدم الإحساس بأهميته بشكل عام إلا في بعض البرامج القليلة.

بشكل عام، يحدّد عدد الطلاب في العديد من البرامج من متابعة الحضور مما يؤدي إلى عدم الالتزام بالزامية الحضور حتى عند وجودها ضمن سياسات الجامعة أو البرنامج (الجامعة اللبنانية). تفاوتت نوعية الخدمات الموجهة للطلاب من برنامج إلى آخر. ففي حين تسعى بعض الإدارات لتوفير خدمات دعم لازمة لحياة جامعية مقبولة (مثل المكتبة والمكتبة)، تعاني برامج أخرى من قصور على هذا الصعيد.

تعاني بعض البرامج ذات الاستقطاب الواسع من مشكلة في نسب النجاح حيث بلغت نسب التخرج حداً منخفضاً جداً بلغ ١٢-١٣٪ في بعض الأعوام بالأخص في السنوات الأولى حيث لا تلبث تلك النسب أن ترتفع بشكل جوهري في السنوات اللاحقة (محمد الخامس).

أشارت بعض التقارير إلى تراجع المنح المقدمة للطلبة المتفوقين في العقد الأخير نظراً لشح الموارد وعدم رصد الموازنات لهذه الغاية (الجامعة اللبنانية). إن هذا الأمر يشكل عائقاً أمام توفير الفرص للطلبة المميزين في إكمال دراستهم العليا في الخارج.

(١) المعيار الاسترشادي: يوفر البرنامج فرصاً عادلة للمتابعة والنجاح والتعويض ويقدم لهم خدمات الإرشاد والتوجيه اللازمة لتحسين فرصهم.

أشار أكثر من تقرير إلى دور الطلبة في تحسين العملية التعليمية وتوفير فرص أفضل لشرائح الطلاب المختلفة. وأشار أحد التقارير إلى جدية قياس رضى الطلاب عن العملية التربوية عبر الاستبيانات التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين جودة الخدمة التعليمية (جامعة القاهرة). غير أن هذا الأمر لا ينسحب على كل البرامج التي تحدّد أعداد الطلبة فيها من إجراء قياس لمدى رضى الطلاب عن جودة العملية التربوية. وأشار تقرير آخر إلى وجود قوى طلابية عبر مجالس تمثيلية لهم تمكنهم من التأثير على بعض القرارات التربوية إيجاباً (عبر الكشف عن الثغرات وفرص التطوير والتحسين المعيقة للعملية التعليمية) و/ أو سلباً (عبر السعي للتأثير على إجراءات القبول والتسجيل والمتابعة) - الجامعة اللبنانية. لم نلاحظ وجود مثل هذه المشاركة الطلابية في تقارير أخرى.

الممارسات الفضلى عالمياً: تحرص البرامج المميزة على تنوع الطلاب من ناحية الجنس والخلفية الاجتماعية والأثنية.

لا يلاحظ وجود إحصاءات واسعة لهذا الأمر في الجامعات المدروسة مما يطرح تحدياً في أي دراسات مستقبلية تتناول بلداناً تتنوع فيها العرقيات والأديان أو المذاهب (العراق - بلدان شمال أفريقيا - سوريا). إن التنوع في الأشخاص الذين يشاركون في العملية التربوية إن كطلاب أو كإداريين أو كأساتذة أو كأطراف مرتبطة من شأنه أن يعزز التجربة التعليمية لأي برنامج.

سابعاً: مستوى الخريجين^(١)

ذكرنا سابقاً تفاوت عدد الخريجين بين الجامعات و البرامج اعتماداً على نوعية تلك البرامج (استقطاب محدود أو استقطاب مفتوح). تفاوتت نسب الخريجين بين البرامج ووصلت إلى ٩٦٪ في أحد البرامج (جامعة القاهرة). لم تعرض ثلاثة تقارير لنسب تخرج محددة وإن كان أحدها أشار إلى أن نسب التخرج في ازدياد ملحوظ في السنوات الأخيرة. تعاني البرامج كلها من عدم وجود آلية لمتابعة الخريجين من حيث معدلات التوظيف وأمكنته بالإضافة إلى عدم توافر إدارة مستقلة متخصصة لمتابعة الخريجين و تيسير عملية توظيفهم (Career and Placement Office). أشارت التقارير للثغرات التالية في عملية متابعة الخريجين:

١. عدم وجود إدارة مستقلة متخصصة لمتابعة الخريجين .
 ٢. لا يوجد تفعيل لنتائج قياس رضى المستفيدين رغم وجود قائمة استقصاء بهذا المعنى.
 ٣. الحاجة إلى تجميع معلومات وإجراء دراسات حول معدلات التوظيف للخريجين.
 ٤. غياب دليل الخريجين لتمكين الباحثين والمهتمين بالتواصل معهم.
 ٥. غياب تام للتواصل بين الطلبة والخريجين في إطار مؤسسي على شكل منتديات ولقاءات.
 ٦. لا توجد أية سياسة واضحة لدى المؤسسة لمتابعة الخريجين وتقييم أدائهم.
- أشار أحد التقارير إلى أنه بالرغم من عدم توافر الإحصاءات فإن هناك العديد من الإثباتات و القرائن على جودة خريجي البرنامج المعني في القطاعين العام والخاص (الجامعة اللبنانية). كما أشار إلى أن العديد من أساتذة البرنامج حالياً هم طلبة سابقون مما يدل على تفوقهم الدراسي و جودة التعليم الذي كانوا قد حصلوا عليه.

أشار تقرير آخر -محمد الخامس- إلى أن نسبة إدماج الخريجين في سوق العمل (٢٦٪) بعد ستة أشهر) تعتبر كبيرة مقارنة بالاختصاصات الأخرى غير أنها تبقى هزيلة مقارنة مع نسبة المتخرجين من البرنامج والحاصلين على الإجازة.

(١) المعيار الاسترشادي: يبين البرنامج بأن خريجيه يتمتعون بمستوى جيد من الكفاءة في اختصاصاتهم.

يمكن الاستنتاج بوجود قصور شديد من ناحية إثبات كفاءة الخريجين نظرا لعدم وجود المعلومات ولعدم المتابعة لما بعد التخرج. إن وجود نسبة إدماج معينة في أحد البرامج هو أمر جيد غير أنه غير كاف نظرا لأن عملية الإدماج في سوق العمل ترتبط بظروف داخلية وخارجية مما يستدعي بالتالي وجود مؤشرات أخرى ذات دلالة أكبر على جودة الخريجين.

الممارسات الفضلى عالميا: يشكل الخريجون وكفاءتهم معيارا أساسيا من معايير تقدير جودة البرنامج. إن مستوى إدماجهم (من حيث نسبة الإدماج ونوعيته) هو أول مؤشر حول كفاءة البرنامج والمنهاج والأساتذة والعملية التربوية ككل. غير أن الجامعات المتميزة تحرص على إبقاء الاتصال بالخريجين لما بعد التخرج. كما تقوم الجامعة بتوظيف كفاءات أكاديمية وإدارية قادرة على إبقاء خط التواصل مع الخريجين. كذلك تقوم الجامعات بإشراك الخريجين في العديد من القرارات التربوية المتعلقة بنوعية الإجازات والبرامج والمناهج وحسن توافقها مع حاجات سوق العمل.

خلاصة عامة

١. النقاط الإيجابية والسلبية

كخلاصة يمكن اختيار نقاط القوة ونقاط الضعف الأساسية التالية:

نقاط إيجابية

- (١) تقدم ملحوظ باعتماد المكننة واللغات الأجنبية
- (٢) وعي لأهمية تحديد رسالة البرنامج وإن تفاوت النجاح في إرسائها من برنامج إلى آخر.
- (٣) وجود العديد من الموارد الأكاديمية والبشرية المؤهلة.
- (٤) رصد مبادرات بهدف تطوير البرامج وزيادة الموارد المتاحة للأساتذة والطلاب.
- (٥) السعي الأولي نحو إرساء ثقافة التطوير المستمر وإن كانت هذه الرحلة في أولها لمعظم البرامج.
- (٦) السعي الجدي نحو توفير الفرص لمختلف الطلبة بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية.

نقاط تحتاج إلى تطوير

- (١) بالرغم من ازدياد الوعي بأهمية ثقافة الجودة، لم يلاحظ اتجاه جدي في أي من البرامج نحو السعي إلى اعتماد خارجي مستقل.
- (٢) إنتاج علمي ضئيل بالمقارنة مع عدد الأساتذة بشكل عام مع غياب المؤشرات حول نوعية البحث العلمي المنتجة.
- (٣) غياب تحديد نواتج تعلم واضحة وأهداف للبرامج محددة ومعروفة من الأطراف المرتبطة.
- (٤) غياب الاهتمام بالخريجين ومتابعة مساراتهم العلمية والوظيفية.
- (٥) اكتظاظ الطلبة في بعض الأحيان مما يؤدي إلى عدم تحقيق التواصل المطلوب بين أعضاء هيئة التدريس وبين الطلاب.
- (٦) اعتماد الأساليب الكلاسيكية في التدريس والتقييم مما يحد من تنمية مهارات الطلاب النقدية والابتكارية.

٢. تحليل عام

قمنا بإعداد مصفوفة مختصرة لمختلف محاور "هيكل تحليل نوعية البرامج" وذلك بإعطاء علامة من ١ إلى ٥ حيث ١=ضعيف و ٥=قوي، لكل بند في كل محور. ومن ثم قمنا بحساب معدل لكل محور حتى نتوصل إلى استنتاج عام حول أداء البرامج الخمسة في كل محور. بطبيعة الحال هذه

العملية هي عملية تقديرية قد تفتقر إلى الدقة خصوصاً مع عدم توافر المعلومات بشكل كاف في كل التقارير. غير أن هذه العملية التقريبية تعطي فكرة جيدة عن أبرز نقاط القوة والضعف في مجمل المحاور بالإضافة إلى تلك الأماكن التي تحتاج إلى تطوير. لا يقصد من هذا التحليل ترتيب البرامج الخمسة من حيث جودتها أو تميزها بل يقصد إعطاء فكرة عامة حول إشكاليات قضايا النوعية وتحدياتها في البرامج الخمسة المدروسة ولا يقصد بالتالي إعطاء أي أحكام إيجابية أو سلبية حول أي من البرامج المذكورة.

ما يهمنا بالطبع هو الأداء العام في كل محور بغض النظر عن أداء كل برنامج على حدة. لقد توصلنا إلى النتائج المبيّنة في الجدول رقم ١. ويستدل من هذا الجدول الملاحظات التالية:

بشكل عام تكمن أبرز نقاط قوة البرامج المدروسة في وجود ووضوح أهدافها وفي مستوى الخريجين (المحور الأول والسابع) بينما تكمن أبرز نقاط ضعفها في إدارة البرنامج وفي المنهاج وفي فرص (أو أساليب) التعليم والتقييم.

غير أن هذه النتيجة توجب التحليل الدقيق. فبالرغم من وجود أهداف واضحة لكل البرامج غير أن سبل التحقق من تحقيق تلك الأهداف غير واضحة. وهذا الأمر يشكل عائقاً كبيراً أمام تحليل جدي لمستوى الأهداف المطروحة ومستوى الإنجاز فيها. أضف إلى ذلك أن التقدير العالي لمستوى الخريجين تم بناؤه على أساس حجم التخرج وفرص متابعة الدراسات العليا وفرص العمل بعد التخرج وهذه ليست عناصر حصرية لمستوى الخريجين بل إن مستواهم يتعلق أساساً بنجاحهم في دراستهم العليا وفي أعمالهم، وهذه الإحصاءات غير متوافرة.

يتبين من التقارير وجود مشاكل جوهرية في ثلاثة محاور أساسية:

(١) إدارة البرنامج: يلاحظ غياب التخطيط الاستراتيجي بشكل عام عن البرامج الخمسة. وهذا يعكس سيطرة التفكير القصير الأجل على الإدارات المختلفة أو الانشغال بـ "إطفاء الحرائق" فيما يتعلق بإدارة البرامج. كما يلاحظ غياب السعي المستمر نحو ضمان الجودة الخارجي. أشارت العديد من التقارير إلى غلبة المركزية في اتخاذ القرارات إما لدى عمادة الكلية أو إدارتها، مما يؤشر إلى غياب الحوكمة الصالحة أو الإدارة الرشيدة وفقدان المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

(٢) أساليب التعليم والتقييم: بالرغم من الحرص المتزايد على اعتماد المكننة وإعطاء مواد في إدارة الأعمال تلحظ التطور التقني والمعلوماتي، إلا أنه يلاحظ أن الأساليب المستخدمة في عملية التعليم تميل نحو الكلاسيكية اعتماداً على أسلوب المحاضرات والتلقين في التدريس، والامتحانات في التقييم. إن هذا الأمر يؤدي إلى تمحور العملية التربوية حول المستويات الدنيا للأهداف التربوية (حفظ واسترجاع) عوض المستويات الأعلى (التطبيق والتحليل النقدي). تسعى بعض البرامج إلى تنويع أساليب التعليم والتقييم وغير أن هذا التنوع هو الاستثناء - كما يبدو - وليس القاعدة.

(٣) المنهاج: بالرغم من قوة المناهج الظاهرة في تنوع المواد وتغطيتها لجوانب على قدر كبير من الأهمية في الاختصاصات المعنية، إلا أنه يلاحظ غياب وجود الجانب المهني والتطبيقي بشكل كاف، كم يلاحظ غياب القدر الكافي من التقييم الخارجي للمنهاج بالإضافة إلى عدم توافر نواتج تعلم محددة ومعروفة.

جدول ١: التقييم الإجمالي للبرامج^(١)

٤,٢٠	٥	وجود الأهداف	الأهداف
	٤,٦	وضوح الأهداف	
	٣	سبل التحقق من تحقيقها	
٢,٥٠	٣,٢	الهيكلية	إدارة البرنامج
	٢,٦	اتخاذ القرارات	
	٢,٢	ضمان الجودة الخارجي	
	٢	التخطيط الاستراتيجي	
٣,٢٤	٤,٤	توافر الأساتذة	الموارد الأكاديمية
	٢,٦	أنصبة الأساتذة	
	٢	الإنتاجية العلمية	
	٤	تقييم الأساتذة و ترفيتهم	
	٣,٢	الجهاز الوظيفي	
٢,٨٥	٢	نواتج التعلم	المنهاج
	٥	مكونات المنهج	
	٢,٤	الجانب المهني	
	٢	التقييم الخارجي للمنهج	
٢,٥٠	٢,٦	تنوع أساليب التعليم	فرص التعليم و التقييم
	٢,٤	تنوع أساليب التقييم	
٣,٨٣	٤,٢	شروط القبول و نسبها	فرص التعلم
	٥	تنوع الطلاب	
	٣,٦	الحضور و المتابعة	
	٣,٨	الرسوب و التخرج	
	٣,٢	خدمات دعم الطلاب	
	٣,٢	نسب عدد الطلاب	
	٣,٨	حجم التخرج	
٤,١٣	٤	فرص متابعة الدراسات العليا	مستوى الخريجين
	٤,٦	فرص العمل بعد التخرج	

كلمة أخيرة

إن القراءة السابقة هي قراءة محدودة بخمسة تقارير قام بها خمسة باحثين. و بالتالي فإن متابعة هذا الموضوع تتطلب أن تشمل الدراسة عددا أكبر من الجامعات و / أو الكليات و / أو البرامج بالإضافة إلى ضرورة توزيع عبء الدراسة على عدد أكبر من الباحثين في كل جامعة-بمن فيهم بالطبع أولئك العاملون في الجامعات نفسها - نظرا لشعب المحاور و غزارة المعلومات المطلوبة و لحيازة الأعضاء المنتمين لتلك الجامعات على وجهات نظر قد تكون أوفى و أعمق. بالعودة إلى "التقرير الإقليمي

(١) من ١ (ضعيف) إلى ٥ (قوي).

الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في العام ٢٠٠٥" وإلى التقارير المعروضة في تقريرنا التوليقي هذا، يتبين وجود فرص تطويرية مستمرة من ناحية التركيز على نواتج التعلم وتوفير الموارد الأكاديمية و التركيز على الأساليب الأنجع في التعلم و التقييم. كما تبدو كذلك الحاجة المستمرة إلى التقييم الخارجي المستقل بالإضافة إلى ضرورة التركيز على تخريج طلاب يتمتعون بقدر كاف من المقدرة التحليلية و التفكير النقدي مما يمكنهم من الاستجابة للمتغيرات المستجدة و المتسارعة في عالم الأعمال.

المصادر والمراجع الأجنبية:

UNDP/RBAS (2005). *Quality Assessment of Computer Science and Business Administration Education in the Arab Universities: A regional Review Report*. USA: UNDP/RBAS

الفصل الثالث

قضايا النوعية في برامج التربية في الجامعات العربية

(دراسة توليفية)

أنيس الحروب^(١)

ملخص

يتناول هذا الفصل مراجعة سبعة تقارير حول برامج تربوية متنوعة في جامعات عربية في لبنان ومصر وعمان والمغرب. تراجع الدراسة هذه البرامج في ضوء سبعة محاور أساسية هي: الأهداف، وإدارة البرنامج، والموارد الأكاديمية، والمنهاج، والتعليم والتقييم، وفرص التعلم، ومستوى الخريجين. تعالج الاتجاهات السائدة، وتتوقف عند نقاط ضعف وقوة هذه البرامج. وقد تم الالتزام بالهيكل التحليلي للبرامج المقترح من الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية ومبنياته مع الاستفادة من المعايير الاسترشادية المقترحة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت ما بين برامج الجامعات التربوية من حيث وضوح الأهداف واتساقها الداخلي والخارجي وتوازن الجانبين النظري والعملي، إضافة إلى وجود تباين واضح في خضوع هذه البرامج لتقييم داخلي أو خارجي لضمان الجودة والاعتماد. أما إدارة هذه البرامج فهي في معظمها مركزية بيروقراطية. وتتوافر لمعظم البرامج هيئة تعليمية مكونة من أساتذة أكثرهم من حملة شهادة الدكتوراه. غير أن الإنتاجية البحثية ما زالت متواضعة في معظم هذه البرامج. وتفتقر الجامعات وبرامجها للمصادر الحديثة والموارد والتجهيزات التقنية. ويبرز تفاوت كبير في أنصبة الأساتذة في البرامج السبعة. كما دلت النتائج على طغيان الجانب المعرفي على حساب الجانب التطبيقي في أساليب التعلم والتقييم، غير أن فرص العمل للخريجين في جميع هذه البرامج متوافرة في حقل التعليم.

مقدمة

تتضمن هذه الدراسة مراجعة لسبعة برامج تربوية تعود فترة تأسيسها إلى العقود الأربعة الماضية: ثلاثة برامج بكالوريوس في مصر ولبنان، وبرنامج واحد للدبلوم العام في مصر، وثلاثة برامج ماجستير، اثنان منها ذوا طبيعة بحثية وهما في عُمان، وآخر ذو طبيعة مهنية وهو في المغرب.

يعتبر برنامج بكالوريوس الرياضيات في جامعة عين شمس أكثر البرامج المذكورة قدماً إذ تأسس في عام ١٩٧٠م، ويرجع تأسيس برنامج بكالوريوس تربية الطفولة المبكرة في الجامعة اللبنانية إلى عام ١٩٨٨م، في حين أنشئ برنامج بكالوريوس التربية في جامعة سيدة اللويزة في عام ١٩٩٧م. أما برنامج الدبلوم العام في جامعة القاهرة فقد تأسس في العام ١٩٨٧. وفيما يخص برامج الماجستير الثلاثة، نذكر أن اثنين منها قد تأسسا في النصف الثاني من عقد التسعينات الماضي، وهما برنامج ماجستير مناهج وطرق تدريس الدراسات الاجتماعية في جامعة السلطان قابوس (١٩٩٦)، وبرنامج ماجستير إعادة تربية الجانحين والاندماج المهني في جامعة محمد الخامس (١٩٩٨). أما برنامج ماجستير مناهج وطرق تدريس الدراسات الاجتماعية في جامعة صحار فهو برنامج حديث نسبياً حيث لا يتعدى عمره خمس سنوات. ويذكر بأن جامعتي صحار في عُمان، وسيدة اللويزة في لبنان، هما الجامعتان

(١) د. أنيس الحروب، أستاذ مشارك في دائرة التربية في الجامعة الأميركية في بيروت، حائز على شهادة الدكتوراه في بريطانيا من جامعة كامبردج في العام ٢٠٠٥/٢٠٠٦م.

الخاصتان الوحيدتان من بين الجامعات المذكورة.

قام الباحثون باتباع منهجية علمية في كتابة دراساتهم استناداً إلى إطار مرجعي مقترح من قبل الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، يشمل لائحة محاور، لكل محور مبيّناته وأدلتها ومعياريه الاسترشادي. شملت دراسات الحالات التي قام بها الباحثون استخدام بيانات ومنشورات الكلية والجامعة فيما يخص أهداف البرنامج، وأعداد الطلاب وشروط القبول، وتقارير وإحصاءات عن الطلاب والأساتذة والموظفين، ووثائق عن خدمات دعم الطلاب وإرشادهم، وتقارير ذاتية وخارجية عن المناهج، ونصوص المنهاج وتوصيف المقررات، ودراسات ميدانية على شكل مشاهدات، ومقابلات مع أعضاء من هيئة التدريس، ومقابلات مع عينة من الطلاب والطالبات. إضافة إلى مراجعة نتائج الدراسات السابقة حول مدى فاعلية هذه البرامج ووضوح أهدافها واتساقها وتحقيقها.

وبعد مراجعة عامة للأدب التربوي، نجد أنه يفتقر لدراسات شاملة حول نوعية برامج التربية في الدول العربية، إذا ما استثنينا دراسة صدرت عام ٢٠٠٦م من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي / المكتب الإقليمي للدول العربية. فقد تناولت هذه الدراسة الإقليمية مسألة تقييم نوعية البرامج في مجال التربية في ٢٣ جامعة حكومية وخاصة في ١٣ دولة عربية هي الجزائر والبحرين ومصر والأردن ولبنان والمغرب وعمان وفلسطين وقطر والمملكة العربية السعودية والسودان وسوريا واليمن. وقد أشارت خلاصة المخرجات الرئيسة للمراجعات التقييمية في هذه الدراسة الإقليمية إلى ما يلي:

- تساهم الجامعات العربية المشاركة بقوة في تعليم وتدريب خريجي البكالوريوس والدراسات العليا في مجال التربية. ويتلقى الطلاب تدريباً ناجحاً لكي يصبحوا معلمين في المدارس الحكومية والخاصة، ولتلبية متطلبات محددة في التعليم الدراسي في الدول العربية المختلفة، وشرع بعض خريجي هذه البرامج بمتابعة دراساتهم العليا بنجاح.
- خلص المراجعون، عموماً، إلى أن المعايير الأكاديمية كانت جيدة في ٥ جامعات، ومقبولة في ١٦ جامعة، وغير مقبولة في جامعتين. كما برز جدل واضح حول استخدام نواتج التعلم المقصودة في الجامعات المشاركة. أما المناهج المستخدمة فقد حُكم عليها بأنها جيدة في ٦ جامعات، ومقبولة في ١٧ جامعة. وكان اتساع طيف المناهج المتصلة بموضوع التخصص نقطة قوة عموماً في برامج البكالوريوس والدراسات العليا على حد سواء. إلا أن تقييم الطلاب للبرامج التربوية يبقى نقطة ضعف كبيرة، ويعود ذلك إلى التركيز الشديد على الجانب المعرفي الوصفي دون اختبار المهارات العقلية العليا، إضافة إلى غياب التحكيم الداخلي والخارجي الذي يضمن العدالة في إعطاء الدرجات وتوزيعها.
- تختلف نوعية فرص التعليم في الجامعات المشاركة. فقد ظهر التعليم والتعلم قوياً على وجه العموم، إذ حُكم عليه بأنه جيد في ١٦ جامعة، ومقبول في ٧ جامعات. كما استخدمت طرائق تعليم محدثة مع الإفراط في الاعتماد على الأساليب التقليدية. وقد ظهر تباين بين البرامج في الحكم على مصادر التعليم إذ ذكر بأنها جيدة في ١١ جامعة، ومقبولة في ٥ جامعات، وغير مقبولة في ٧ جامعات خصوصاً فيما يتصل بتجهيزات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعدد الحواسيب الشخصية المتاحة للطلبة.
- يبقى ضمان الجودة ودفعها قدماً أضعف الجوانب في هذا المجال. فقد حُكم على ضمان الجودة وتحسينها بأنها جيدة في ٤ جامعات، ومقبولة في ١٣ جامعة، وغير مقبولة في ٥ جامعات. وقد ظهرت جلية الحاجة الكبيرة إلى تطوير ثقافة الجودة التي تستند معاييرها إلى

التغذية الراجعة السنوية والتقييم وخطط العمل المراقبة.
كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود قضايا إقليمية مشتركة لبرامج التربية في الجامعات المشاركة، نذكر منها:

- حاجة القائمين على برامج التربية في الجامعات العربية عموماً إلى تطوير نواتج التعلم المقصودة ومواصفات البرامج بحيث يمكن استخدامها كأسس لتطوير المناهج والتأكد من أنها مصممة في محتواها النظري والعملي على نحو متماسك، يمكن من خلاله أيضاً توصيف طرائق التعليم والتعلم والتقييم المتصلة بها.
- حاجة برامج التربية عموماً وبرامج الماجستير خصوصاً إلى أن تكون أكثر تحدياً بحيث تركز على مهارات التفكير العليا لدى الطلاب كالتحليل والنقد والاستقصاء البحثي.
- ضرورة تحسين تعليم اللغة الإنجليزية في الجامعات العربية لتمكين الطلاب من الرجوع إلى نصوص الكتب والمصادر والدوريات والمقالات الحديثة والسائدة في اللغة الإنجليزية.
- الإفراط في استخدام أساليب تقييم يطغى اعتمادها على الاجترار في مستويات المعرفة الدنيا كالتذكر والحفظ، دون تركيزها على مهارات عقلية عليا كالتفكير الناقد والتحليل والتركيب والاستقصاء.
- ندرة استخدام آليات فعالة لضمان وضوح واتساق طرائق وممارسات ومعايير تقييم الطلاب.
- ندرة استخدام استراتيجيات تدريس مترابطة عبر الأقسام والبرامج، إضافة إلى ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم التعليم والتعلم.
- وجود ضعف حقيقي من حيث جمع البيانات الإحصائية لتتبع تقدم الطلاب، ومتابعتهم بعد تخرجهم.
- لم ترسخ بعد في جميع الجامعات المشاركة ثقافة وعي والتزام بضمان الجودة وتحسينها، والتخطيط والمتابعة والتعديل.

جدول ١: مستوى التعليم العالي والتدريب لأربع دول عربية وتربيتها العالمي حسب تقرير التنافسية الدولي لعام ٢٠١٣ - ٢٠١٤

المؤشرات	لبنان		مصر		عمان		المغرب	
	الترتيب العالمي	النسبة / القيمة *	الترتيب العالمي	النسبة / القيمة *	الترتيب العالمي	النسبة / القيمة *	الترتيب العالمي	النسبة / القيمة *
نسبة الالتحاق بالتعليم العالي	٤١	٥٧.٧٪	٨٢	٢٧.٨٪	٦٠	٢٨.٧٪	١٠٦	١٤.١٪
نوعية النظام التعليمي	١٣	٥.٢	١٤٥	٢.٢	٥٣	٤.٠	١١٠	٣.١
توافر خدمات البحث والتدريب محلياً	٥٨	٤.٤	١٠٣	٣.٧	٧٣	٤.٢	٨١	٤.١

ملاحظة: الترتيب العالمي حسب التقرير هو من أصل (١٤٨) دولة مشاركة لعام ٢٠١٣ - ٢٠١٤.
* القيمة هي من ١ - ٧ درجات، أعلاها درجة ٧

المصدر: Schwab, 2013

ونقدم في الجدول ١ بيانات حول مستوى التعليم العالي في الدول العربية المشاركة في الدراسة الحالية. تقدم البيانات صورة عامة دون ذكر تفاصيل عن نوعية البرامج، بيد أن المعطيات المذكورة قد تنطبق على برامج التربية قيد الدراسة. وتظهر البيانات بشكل عام أن مستوى التعليم العالي في لبنان هو

الأعلى، وفي مصر هو الأدنى من حيث نسبة الالتحاق بالتعليم العالي، ونوعية النظام التعليمي، وتوافر خدمات البحث والتدريب محلياً.

نقدم فيما يلي مراجعة لبرامج التربية قيد الدراسة في ضوء سبعة محاور أساسية وهي: الأهداف، وإدارة البرنامج، والموارد الأكاديمية، والمنهاج، والتعليم والتقييم، وفرص التعلم، ومستوى الخريجين. والجدير ذكره أن الباحثين الذين وضعوا دراسات الحالات استندوا في ذلك إلى معايير استرشادية وعدد من الميّنات (Indicators) والأدلة (Evidence) المقترحة من قبل الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.

المحور الأول: الأهداف (١)

أظهرت الدراسات التي أجراها الباحثون أن أهداف ورسالة كلّ من المؤسسات موجودة ومنشورة إما إلكترونياً أو ورقياً في لائحة المؤسسة أو الكلية، والمنشورات والمطويات. ومع وجود أهداف عامة وخاصة لمعظم هذه البرامج، ظهر الخلط جلياً في بعض هذه التقارير ما بين أهداف المؤسسة أو الكلية بشكل عام وأهداف البرنامج قيد الدراسة كما سيتم شرحه. وبناءً عليه يمكن تصنيف ما توصلت إليه دراسات الحالات فيما يخص أهداف البرامج بما يلي:

١. أهداف عامة تتسم بالوضوح والاتساق الداخلي والخارجي ولكن لم تحدد السبل للتحقق منها. ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها ضعف معرفة الطلاب بمضمون ورسالة البرنامج كما هي الحال في برامج التربية في سيدة اللويزة، والقاهرة وعين شمس. فضلاً عن عدم وجود أهداف خاصة بالبرنامج قيد الدراسة كما هي الحال في برنامج الطفولة المبكرة في الجامعة اللبنانية. فوجود أهداف عامة ومشتركة لجميع برامج الإجازة في التربية قد يشكل قاسماً مشتركاً بين هذه الأهداف يسمح باستخدامها كمرجعية عامة تساعد في الاتساق الداخلي والخارجي كما هي الحال في الهدف العام لإجازة التربية "إعداد معلمين متخصصين يمكنهم مساعدة طلابهم في نموهم الجسدي والنفسي والاجتماعي والعقلي". بيد أن هذه الأهداف عندما تصبح عامة يصعب قياسها والتحقق منها ومثالنا على تلك الأهداف: "تنمية التفكير النقدي عند الطالب"، أو "التركيز على الناحيتين الأخلاقية والوطنية" أو "الالتزام بالإعلان العالمي لحقوق الإنسان".

٢. أهداف عامة تتسم بالوضوح وبمستويات مقبولة من الاتساق الداخلي والخارجي مع وجود استثناءات. فقد أظهرت أهداف برامج الماجستير في عُمان - على سبيل المثال - توازناً ما بين الأهداف التي تسعى إلى إكساب الطالب كفايات البحث العلمي، وأخرى تسعى إلى تنمية قدرات الطالب الفكرية على فهم الاتجاهات التربوية الحديثة في مجال التخصص. غير أن أهدافاً فضفاضة مثل "الإسهام في إثراء المعرفة الإنسانية بكافة فروعها عن طريق الدراسات المتخصصة والبحث الجاد" و"ربط الجامعة بالمجتمع من حيث تناول أهم مشكلاته الاجتماعية والاقتصادية (كالسكان، والبيئة، والتلوث) وما يتعلق بها من قيم واتجاهات وسلوكيات..." تجعل من الصعب قياسها أو التحقق من سبل تحقيقها. وقد أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى مستوى الانسجام. أما أهداف برنامج الدبلوم العام في جامعة القاهرة فقد اتسمت بالوضوح بما يسمح من التحقق منها بشكل أكثر يسراً، ولكن مع ملاحظة أن معظم هذه الأهداف تتمحور حول المعلم أكثر منها حول المتعلم من خلال استخدام مفردات مثل "تأهيل خريجي الجامعة"، و"تزويدهم بالمعارف"، و"تعليمهم أسس تصميم المناهج".

(١) المعيار الاسترشادي: "البرنامج أهداف واضحة وقابلة للتطبيق، ولديه سبل للتحقق من تحقيقها."

٣. أهداف عامة يطنى عليها الجانب المعرفي مما يؤثر على اتساقها الداخلي والخارجي. يغلب الجانب المعرفي في أهداف بعض البرامج خاصة في برامج الماجستير - كما هو في جامعة السلطان قابوس وجامعة محمد الخامس - والتي يستوجب فيها وجود توازن ما بين الجوانب النظرية والعملية. ويظهر التناقض جلياً في برنامج إعادة تربية الجانحين والاندماج المهني كونه برنامجاً مهنيّاً في الأساس، وطغيان الجانب المعرفي في أهدافه يتناقض وطبيعة البرنامج مما يطرح أسئلة كثيرة حول مدى اتساق الأهداف داخلياً وخارجياً وانسجامها مع غايات ورسالة البرنامج. تحتاج أهداف هذا البرنامج إلى إعادة صياغة للأهداف يتجنب فيها الاستخدام المبالغ فيه لكلمة "معرفة" أو مرادفات مثل "الإحاطة"، و"اكتساب معرفة"، و"التحكم بالمعرفة" لكي تتلاءم أهداف البرنامج مع غاياته ويتم التحقق منها بطرق التقويم المناسبة. ويلاحظ بأن الوثيقة الوصفية للمعايير البيداغوجية للبرنامج تعود لتتدارك هذا الأمر من حيث تركيزها على الجانب العملي المهني للبرنامج. ولكن تبقى بعض النصوص عامة وغير مفهومة مثل "القدرة على تحليل وتشريح الوضعيات المهنية المعقدة، واقتراح تدخلات ملائمة"، أو تحمل أكثر من هدف واحد مثل "القدرة على تعبئة النماذج النظرية المستخلصة من حقول نفسية - تربوية ونفسية-اجتماعية وسوسولوجية، والقدرة أيضاً على حشد النماذج التي تنتمي لمجال التدخل المؤسسي، وكذا لمجال الطب والقانون، وذلك لتحليل ظواهر الجنوح والإجرام".

٤. أهداف عامة جداً تطرح أسئلة حول اتساقها الداخلي والخارجي. يلاحظ أن صياغة أهداف بعض البرامج في مصر ولبنان جاءت صياغة عامة جداً بحيث يمكن استخدام بعضها في عدة برامج تربوية وبمختلف مراحل الدراسة الجامعية (الدراسة الأولى، والدبلوم والماجستير). فمعظم أهداف برنامج إجازة التربية في جامعة سيدة اللويزة - وهي أهداف معممة إلكترونياً في منشورات الجامعة والكلية - هي أهداف فضفاضة. فيمكن اعتبار بعض أهداف برنامج سيدة اللويزة أهدافاً وثيقة الصلة ببرامج الدراسات العليا كبرامج الدبلوم والماجستير والدكتوراه، خاصة في تأكيدها على أهمية "المشاركة في حلقات نقاش أكاديمية ومؤتمرات وذلك لرفع المستوى المهني ومستوى المعرفة لديهم ولبناء شبكة كثيفة من العلاقات في حقل التربية" و"إجراء الطلاب لأبحاث في مجالاتهم التخصصية". أما أهداف برنامج الرياضيات في جامعة عين شمس فتتقسم إلى أهداف عامة وأهداف خاصة بالتخصص. يتشابه برنامجا سيدة اللويزة وعين شمس بأهدافهما العامة الفضفاضة، ففي جامعة عين شمس يصعب معرفة سبل التحقق من بعض الأهداف العامة مثل "العمل على تكوين شخصية الطالب وتكاملها"، و"تنمية وعي الطالب بأهمية المشاركة في تنمية المجتمع المحلي وتطويره"، و"تنمية قدرة الطالب على صياغة نظرة مستقبلية لتطوير نظام التعليم في مصر". فهذه الأهداف لا ترتبط بشكل وثيق ببرنامج الرياضيات، وبالتالي يصعب قياسها وتحتاج إلى إعادة صياغة. إذ لا يمكن التحقق من هذه الأهداف من خلال استخدام الامتحانات والنقاشات الصفية، وتقارير تقييم بعض الموجهين التربويين في وزارة التربية والتعليم. أما فيما يخص أهداف البرنامج الخاصة فهي أقرب إلى الرؤية التربوية الاستراتيجية منها إلى الأهداف، إذ تؤكد بشكل أساسي على "إمداد الطلاب بالمعارف والمهارات الأكاديمية لتخصص الرياضيات، وذلك لإعداده للتدريس ... ولاستكمال دراساته العليا...".

وبصفة عامة، يمكننا القول بأن عدة محددات قد أثرت بشكل عام على درجات اتساق الأهداف داخلياً وخارجياً، ويمكن إجمال هذه المحددات فيما يلي: (١) عدم استخدام الأفعال السلوكية في

بعض الأهداف بحيث يصعب قياسها والتحقق منها حسب مقاييس ونماذج التعلم العالمية، (٢) استخدام أفعال سلوكية جلها معرفي خاصة في برامج مهنية أو أكاديمية ذات طبيعة بحثية، (٣) صياغة الأهداف بصورة عامة جداً بحيث تصبح معها غير وثيقة الصلة بالبرامج قيد الدراسة، (٤) استخدام أكثر من هدف واحد في بعض النصوص، (٥) تمحور بعض الأهداف حول المعلم أكثر منه حول المتعلم.

المحور الثاني: إدارة البرنامج^(١)

١. الهيكلية والصلاحيات والقرارات

حددت معظم الأنظمة الداخلية للجامعات العربية هيكلية إدارية واضحة فيها صلاحيات تنظيمية وإدارية للكليات والأقسام ومنسقي البرامج. وبمراجعة عامة لإدارة البرامج قيد الدراسة، تبين أن للكليات ومجالس الدراسات العليا وعمادة معهد الدراسات والبحوث - كل حسب برنامج - الصلاحيات الرئيسة فيما يختص برسم السياسات العامة، غير أن تمايزاً ظهر في صلاحيات الأقسام ومنسقي البرامج مردها إلى وجود سلطة مركزية وبيروقراطية في معظم الجامعات. ففي جامعة محمد الخامس - على سبيل المثال - توجد هرمية إدارية ومنسق للبرنامج إضافة إلى لجان بيداغوجية وإدارية، بيد أن كل القرارات الحاسمة والهامة تصدر عن العميد ومجلس الكلية ولجنة تنسيق التعليم العالي مما يوّلد شعوراً بالتراخي لدى بعض أعضاء الهيئة التدريسية. وتشترك جامعتا محمد الخامس والقاهرة بعدم وجود استقلالية إدارية لبرنامجيهما. ومع ذلك يوصف برنامج الدبلوم العام في جامعة القاهرة بأنه ذو إدارة مركزية تشاركية وذلك لانخراط مجلس المعهد ورؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات. إذ يشترك في تدريس دبلوم التربية العام معظم الأقسام العلمية في المعهد بحيث لا يتبع البرنامج لقسم محدد مما يؤثر سلباً على وحدة البرنامج وآليات تنسيقه. وعليه تترك العديد من القرارات الفاعلة لعمادة معهد الدراسات والبحوث التربوية مما يبطئ من حل المشكلات الإدارية والتنظيمية والأكاديمية، وزيادة البيروقراطية في اتخاذ القرارات، فضلاً عن الإرباك المضاعف والحاصل لدى طلاب البرنامج.

وتتشترك بعض الجامعات في هيكلها وصلاحيات أقسامها الواضحة كما هو الحال في جامعة عين شمس، وسيدة اللويزة، والجامعة اللبنانية، بيد أن أنظمة وآليات وممارسة الصلاحيات واتخاذ القرارات غير واضحة في برنامج الجامعة اللبنانية. ولهذا تأثير سلبي على عملية تطوير البرنامج ومراجعته. كما أن لقرار دمج تخصص التربية مع قسم اللغة الإنجليزية والترجمة أثراً في تعميم البرنامج دون أن يكون له منسق ذو صلاحيات محددة. أما جامعة صحار فتمثل حالة فريدة إذ تتبع في هيرميتها الإدارية جامعة مؤتة الأردنية. وقد أحدثت هذه الشراكة على أهميتها إرباكاً في عملية اتخاذ القرارات، كما فاقمت من المشاكل الإدارية والتنظيمية كتعيين المشرفين على الرسائل الجامعية، واعتماد معايير غير مناسبة لقبول الطلاب.

٢. مناخ التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات

تظهر عبارات إيجابية عن الود والتعاون ما بين أعضاء الهيئة التدريسية وإدارة البرامج في معظم الجامعات، في حين تظهر العبارات المعبرة عن مناخ ضعف التعاون والتشاؤم في الجامعة اللبنانية وجامعة صحار. ويسود مناخ عدم الاستقرار في برنامج جامعة صحار وذلك لعدم ثبات الخطة الدراسية، وعدم وجود عدد كاف من المسؤولين على البرنامج للإشراف على إدارته، وهذا ما أكدت عليه نتائج

(١) المعيار الاسترشادي: "يتمتع البرنامج بإدارة فعالة قائمة على التشاور والمشاركة، وتنشر روح التعاون بين العاملين فيه وتسعى نحو تطوير مستوى البرنامج باستمرار. ويخضع البرنامج نفسه للتقييم الخارجي ويعمل للحصول على ضمان الجودة الخارجي أو الاعتماد".

المقابلات مع الطلاب. كما أن تبعية البرنامج لجامعة مؤتة قد أربكت جانبه الإداري والتنظيمي على الرغم من تعدد اللجان الإدارية المشرفة عليه. أما مرد ضعف وجود مناخ من التشاور في الجامعة اللبنانية فيعود إلى عدم تحديد الأنظمة لآليات ممارسة الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرنامج.

٣. تقييم البرنامج وضمان الجودة.

ظهر تباين واضح بين برامج التربية في الجامعات العربية وذلك في ما يتعلق بخضوعها لإجراءات تقييم داخلي أو خارجي متعارف عليها وبأسلوب علمي شامل. ويمكننا تصنيف هذا التباين وفقاً لمعايير تقييم البرامج وضمان الجودة كما يلي:

أ. برامج لم تخضع أبداً للتقييم خارجي أو داخلي كما هي الحال في الجامعة اللبنانية وجامعة السلطان قابوس وجامعة صحار. ففي عمان تسعى جامعة السلطان قابوس للحصول على اعتماد من منظمة NCATE: The Standard of Excellence in Teacher Preparation في عام ٢٠١٦م. أما جامعة صحار فبرنامجها حديث العهد، ولا يقدم موقعها الإلكتروني أي معلومات عن وجود تقييم ذاتي أو خارجي لبرنامجها على الرغم من وجود قسم لمراقبة الجودة في الجامعة مما يعطي مؤشراً إلى الاهتمام بتقويم البرنامج، ولكن المقابلات مع الطلاب أشارت إلى عدم وجود تقدم في هذا الاتجاه.

ب. برامج خضعت لتقييم داخلي شكلي في غياب نظام لضمان جودة خارجي كما هي الحال في جامعات محمد الخامس وسيدة اللويزة. ففي جامعة محمد الخامس يُجرى التقويم الداخلي كل أربع سنوات وهو تقويم وصفي يتم في ظروف استعجالية لا يعدو أن يكون مجرد ترخيص أكثر منه اعتماداً. أما النظام الخارجي فهو مختزل في الرقابة التي تمارسها الوزارة ورئاسة الجامعة على الكليات التابعة لها، ومن ثم منح الاعتماد من قبل اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي بناءً على التقرير الداخلي الوصفي لمعايير البرنامج. وبالتالي يصعب إدراج آليات الرقابة المشار إليها ضمن آليات ضبط وضمان الجودة الخارجي. وينطبق هذا التصنيف أيضاً على جامعة سيدة اللويزة، فعلى الرغم من أن التقويم فيها يُجرى داخلياً كل سنتين، إلا أنه لا يتعدى دراسة التعديلات في لجنة المناهج فيما يخص المقررات ومن ثم رفعها إلى العميد ورئيس الجامعة، وعليه يصعب اعتبار هذا نوعاً من أنواع تقويم ضمان جودة البرنامج كما هو متعارف عليه.

ت. برامج خضعت لتقييم داخلي غير شامل في غياب لنظام ضمان الجودة الخارجي ينطبق بشكل رئيسي على برنامج جامعة عين شمس إذ لا وجود لضمان الجودة الخارجي بمعناها المتداول. وهنا يبرز الخلط ما بين ضمان الجودة الذي تقوم به الكلية واستخدام مصطلح "خارجي" والذي يوحي بأن هنالك جهة خارجية أجرت وتجري التقييم. أما أسلوب التقييم التشاركي الداخلي والمشار إليه فهو لا يتعدى عدداً محدوداً من المقابلات مع بعض الطلاب وأعضاء هيئة التدريس يتحدثون فيها عن نقص في التجهيزات المتاحة وقاعات التدريس وعن معقولة تحقيق بعض الأهداف. كما لا توجد معلومات كافية عن وحدة الجودة بالكلية التي ذُكرت في معرض الحديث عن ضمان الجودة الخارجي.

ث. برامج خضعت لتقييم داخلي ونظام ضمان الجودة الخارجي غير شامل وينطبق بشكل أساس على برنامج الدبلوم العام في جامعة القاهرة. فالتقييم الداخلي في جامعة القاهرة هو سنوي

من خلال وحدة الجودة في المعهد وقد أقرت بعض التعديلات مثل اعتماد نظام الساعات المعتمدة اعتباراً من العام الجامعي ٢٠١٣-٢٠١٤. غير أن التقييم يبقى محدوداً خاصة مع غياب لذكر أدوات وإجراءات القياس. فإجراءات التقييم الشامل للبرامج وأهدافها ونواتج تعلمها تتم على الأغلب مرة كل أربع أو ست سنوات، يتم من خلالها دراسة لأعداد الطلاب وفعالية البرنامج على مدار سنوات عدة. أما نظام الجودة الخارجي فقد تم تقييم نوعية برنامج آخر (الدبلوم العام في التربية شعبة كمبيوتر تعليمي) في إطار مشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 2006). وتبقى الحاجة للحصول على ضمان جودة خارجي لشعبة التعليم العام والفني، وهذا ما يسعى إليه المعهد وذلك من خلال الحصول على الاعتماد للدبلوم العام من الهيئة القومية للاعتماد والجودة بمصر.

٤. التخطيط الاستراتيجي

ظهرت ملامح لرؤى وخطط مستقبلية لتطوير البرامج التربوية في معظم الجامعات قيد الدراسة. ففي جامعة القاهرة تجري مناقشة جدية حول أهمية استخدام التعلم عن بعد في برنامج الدبلوم العام وذلك بسبب الازدياد المضطرد في أعداد الطلاب، واعتماد مؤهل الدبلوم الإلكتروني للراغبين، فضلاً عن إنشاء وحدة خاصة بشؤون الطلاب الوافدين. أما الخطة الاستراتيجية في جامعة عين شمس فهي مكونة من ست غايات رئيسة تمثل رؤية القسم لتطوير برنامج الرياضيات (٢٠١٢-٢٠١٧). تركز الخطة على ضمان الجودة الداخلي للحصول على الاعتماد، وتطوير برامج التدريس، وتطوير برامج تدريس الحاسب الآلي، وتطوير جودة مستوى الطلاب الخريجين، وتأهيل الباحثين، وتأهيل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. ويمكن اعتبارها خطة استراتيجية بناءً مع الحاجة إلى توضيح الآلية التي سيتم من خلالها تنفيذ هذه الاستراتيجية. أما في عُمان، فخطة صحار الاستراتيجية هي زيادة التعاون مع شقيقتها جامعة السلطان قابوس، والاستقلال عن جامعة مؤتة الأردنية. كما تسعى جامعة السلطان قابوس إلى فتح برنامج للدكتوراه لم تحدد بعد معالمه وتفصيله. كما تسعى الجامعة أيضاً للحصول على اعتماد من منظمة NCATE في عام ٢٠١٦. أما خطة جامعة محمد الخامس فهي التركيز على الجانب العملي في البرنامج، وتقليل الوحدات التعليمية التي تركز على الجانب المعرفي النظري، وتدريب الأساتذة من خلال دورات وورش تعليمية. ومن الملاحظ غياب مشروع لمخطط استراتيجي لتطوير البرامج التربوية في الجامعات اللبنانية. فالمخطط في جامعة سيدة اللويزة هو إنشاء مبان حديثة، وتوفير مصادر للتمويل، وإنشاء مركز للأبحاث والتخطيط على مستوى الجامعة دون ذكر لخطة خاصة ببرنامج إجازة التربية. أما في الجامعة اللبنانية فقد بدأ في العام الدراسي الجاري ٢٠١٣-٢٠١٤ إعداد مشروع لتطوير جميع البرامج التربوية كون السنوات الثلاث السابقة كانت فترة تجريبية.

٥. الشراكات

يلاحظ بأن الشراكات في الجامعات العربية هي شراكات ضعيفة أو معدومة رغم العبارات الإيجابية المستخدمة. فجميع هذه الشراكات لا يتعدى النطاق المحلي الوطني أو الإقليمي، ويتعلق باتفاقات مع جامعات أخرى وهذا لا يصنف عادة في باب الشراكات، التي يفترض أن تتم مع جهات مستفيدة من الجامعة وخاصة في المجتمع المحيط بها. ومن هذا نذكر الشراكة بين جامعة القاهرة (معهد الدراسات والبحوث التربوية) وبعض الجامعات العربية كما في السودان والكويت واليمن، فضلاً عن الشراكة بين المعهد وكلية التربية في جامعة نورث كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية. أما الشراكة بين جامعة صحار وجامعة مؤتة فهي شراكة عربية إقليمية، وقد تم إنهاؤها مؤخراً. أما علاقة جامعة سيدة اللويزة

وبعض المؤسسات الأميركية فهي تخصص بعض المؤهلات العلمية الأخرى كدرجة الدكتوراه.

المحور الثالث: الموارد الأكاديمية^(١)

١. اختصاصات الأساتذة وأنصبتهم التدريسية

تتوافر لمعظم البرامج قيد المراجعة هيئة تعليمية مكونة من أساتذة أكثرهم من حملة شهادة الدكتوراه في اختصاصات ذات صلة بهذه البرامج ومعظمهم من فئة المتفرغين. ويعطي ذلك مؤشراً على اهتمام هذه الجامعات بالأساتذة ذوي الكفاءة والمؤهلات العلمية العالية. غير أن استثناءات ظهرت في بعض الجامعات. ففي برنامج إعادة تربية الجانحين في جامعة محمد الخامس يبلغ أعضاء الهيئة التدريسية ١٦ عضواً (٩ أساتذة، و٥ أساتذة مساعدين، وأستاذين مؤهلين). بيد أن التخصصات العلمية لهؤلاء الأساتذة لا تتطابق بشكل دقيق وبرنامج إعادة تربية الجانحين. أما في جامعة صحار فهناك شح وعدم استقرار في عدد المدرسين، وبالتالي لا توجد بيانات عن عدد أعضاء الهيئة التدريسية، أو أعداد الطلاب على مدار السنوات الماضية. فقد أغلق القسم ومن ثم فُتح مجدداً مما أثر سلباً على الإقبال على البرنامج. أما الأثر السلبي الأكبر فتمثل في عدم وجود أساتذة أكفاء للإشراف على الرسائل الجامعية. أما في جامعة عين شمس فيبلغ إجمالي أعضاء هيئة التدريس ٩٠ عضواً غالبيتهم العظمى من المدرسين وأعضاء الهيئة المعاونة.

تختلف أنصبة الأساتذة في البرامج السبعة قيد الدراسة. ويبرز الاختلاف جلياً عند مقارنة الأنصبة في الجامعات المصرية أو اللبنانية، كل على حدة. ففي جامعة القاهرة يتراوح العبء التدريسي لعضو الهيئة التدريسية ما بين ١٠ و ١٢ ساعة تدريسية أسبوعياً مع مراعاة الدرجة العلمية. والأساتذة لا يزيد عدد الأرصدة لديهم عن ٨ ساعات معتمدة، بينما تصل أرسدة أعضاء الهيئة المعاونة إلى ١٤ ساعة أسبوعياً. أما في جامعة عين شمس، فأنصبة التدريس هي ٤ ساعات للأستاذ، ٦ ساعات للأستاذ المساعد، و ١٢ للمدرس المساعد، على أن الساعات التدريسية قد تزيد عن النصاب المحدد في بعض الفصول التدريسية. ويكمن مرد هذا التفاوت في أنصبة التدريس إلى تزايد أعداد الطلاب الكبير في دبلوم التربية العام في جامعة القاهرة، في حين تتناقص أعداد طلاب قسم الرياضيات في جامعة عين شمس بشكل حاد.

وفي لبنان، يظهر الاختلاف بين جامعة سيدة اللويزة الخاصة، والجامعة اللبنانية الحكومية لمصلحة الأخيرة. فأنصبة الأساتذة في الجامعة اللبنانية مقبولة، إذ يضم البرنامج ٥٣ أستاذاً (نسبة حملة الدكتوراه منهم ٨, ٨٦٪)، يدرسون ٧٥ مقررأ لـ ٢٧١ طالباً في فرعي الكلية، في حين يبلغ العبء التدريسي في جامعة سيدة اللويزة ١٥ ساعة للأستاذ، ١٨ للأستاذ المشارك، ٢١ للأستاذ المساعد، ٢١ للمحاضر. ويمكن إرجاع ذلك التفاوت إلى طبيعة الجامعات الخاصة التي تزيد من أعباء التدريس على أعضاء هيئتها التدريسية لأغراض اقتصادية على الرغم من أن عدد طلاب إجازة التربية في سيدة اللويزة لا يتجاوز الـ ١٩ طالباً وطالبة.

وفي عُمان تبرز مشكلتان رئيستان، الأولى مرتبطة بقلّة أعداد الأساتذة والمدرسين في برنامجي الماجستير في السلطان قابوس وصحار، والثانية زيادة أعباء الإشراف على رسائل الماجستير من أعباء الأساتذة التدريسية. إذ يضم برنامج ماجستير جامعة السلطان قابوس ٣ أساتذة فقط (جميعهم من حملة شهادة الدكتوراه)، بنصاب تدريسي لا يزيد عن ١٢ ساعة معتمدة بما فيها الإشراف على رسائل

(١) المعيار الاسترشادي: "يوفر البرنامج هيئة تعليمية كافية في عددها واختصاصاتها وكفاءاتها، وذات إنتاجية علمية عالية، وتخضع للتقييم والتطوير المهني"

الماجستير، حيث تحسب ساعة عن كل إشراف رئيسي ونصف ساعة عن كل إشراف ثان وبحد لا يتجاوز أربع ساعات. أما في جامعة صحر، فهناك صعوبة في جمع المعلومات حول أعداد الطلاب والهيئة التدريسية وبالتالي أنصبه الأساتذة التدريسية. ولكن تتراوح الأنصبه المتعلقة بالإشراف على الرسائل العلمية بين ٦ رسائل للمشرف برتبة أستاذ أو أستاذ مشارك كحد أعلى، و٣ رسائل للمشرف برتبة أستاذ مساعد، على أن تحسب للمشرف ساعة واحدة بدل الإشراف على رسالة الماجستير، وبعده أعلى ثلاث ساعات معتمدة لكل رسالة، وفي حال وجود مشرف مساعد يحسب لكل منهما نصف ساعة معتمدة في الفصل الواحد.

أما برنامج جامعة محمد الخامس فلا يشكو من زيادة أنصبه التدريس، بل من تداعيات المغادرة الطوعية لأساتذة الجامعات والتي أقرت سنة ٢٠٠٥م، مما أثر على وجود أعداد من المدرسين ذوي الاختصاص كما أسلفنا سابقاً.

٢. الإنتاجية العلمية للأساتذة وسياسة الترقية الأكاديمية والنمو المهني

ما زالت الإنتاجية العلمية والمساهمات الأكاديمية ضعيفة في غالبية الجامعات العربية. وباستثناء جامعتي عين شمس والسلطان قابوس، لا يوجد ذكر لأعداد الأبحاث المنشورة في مجلات عربية أو عالمية محكمة. بل إن أعداد الأبحاث المنشورة لأعضاء برنامج عين شمس قد تناقصت بشكل ملحوظ في عام ٢٠١١ على الرغم من أن ما تم نشره ما بين أعوام ٢٠٠٧ و٢٠١١ قد بلغ ٩٤ بحثاً علمياً. ويوجد لمعهد الدراسات التربوية في جامعة القاهرة مجلة علمية محكمة يستطيع أعضاء هيئة التدريس النشر بها. ومع ذلك فهناك قلة في عدد الترقيات الأكاديمية في الجامعات المصرية. وتعاني معظم الجامعات من ضعف النشاط الأكاديمي البحثي وهذا ما أكدت عليه بقوة تقارير جامعات محمد الخامس وصحر والجامعة اللبنانية.

وفي ما يخص سياسة الترقية الأكاديمية، حددت الأنظمة الداخلية لمعظم الجامعات العربية ثلاثة معايير واضحة للترقية وهي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. يتم تقييم أداء الأستاذ في المقررات الفصلية من قبل الطلاب، إضافة إلى عدد من الأبحاث المنشورة - والتي تتفاوت من جامعة إلى أخرى وحسب الرتبة الأكاديمية - إضافة إلى تقديم أدلة على إنجازات مهنية قام بها عضو هيئة التدريس بخدمة المجتمع التربوي. ويبقى التقييم الأكاديمي لأغراض الترقية تقييماً داخلياً في نطاق الجامعات نفسها، وعليه تكون شروط الترقية فيه مناسبة مع عدم وجود آلية شفافة لتقييم الأبحاث كما هو الحال في الجامعة اللبنانية. وفي مصر تحديداً، يخضع جميع أعضاء هيئة التدريس لنظام الترقية الأكاديمية التابع للمجلس الأعلى للجامعات. وبمراجعة التقارير التي بين أيدينا حول نسب الأساتذة الذين تمت ترقيتهم تظهر النتائج بأن هذه النسب قليلة. ففي الجامعة اللبنانية - على سبيل المثال - ما زال ٩٠٪ من أساتذة الاختصاص المتفرغين في الرتبة التي دخلوا بها إلى الكلية وهي رتبة معيد أو أستاذ مساعد. وفي جامعة محمد الخامس، لا يتم تقييم أداء الأساتذة وفقاً لمبادئ الاستحقاق الأكاديمي والبحثي، بل وفق معيار الأقدمية.

تقدم بعض الجامعات خدمات لأعضاء الهيئة التدريسية تتمثل في دعم مالي لحضور مؤتمرات وندوات تربوية وعلمية، وعقد ندوات وحلقات نقاش وورش تدريبية، إضافة إلى استضافة بعض الزائرين الأكاديميين. وتقوم بعض الجامعات مثل سيدة اللويزة بتقديم جلسات تدريبية للأساتذة لاستخدام وسائل العرض الإلكترونية. ومن أهم صور الدعم الأكاديمي - والتي ذكرت في الجامعة اللبنانية وجامعة القاهرة - هي أحقية الحصول على إجازة البحث العلمي في نهاية السنة السادسة من

التدريس بالجامعة اللبنانية، وبعد كل ترقية للدرجة الأعلى في جامعة القاهرة، وذلك لإعفاء الأساتذة من الأعباء التدريسية والخدماتية لتشجيعهم على إجراء أبحاث تربوية تساعد في تطويرهم المهني.

٣. توافر مساعدي الأساتذة والإداريين

تظهر عبارات عامة عن توافر مساعدي تدريس وإداريين في بعض البرامج التربوية دون تحديد الأعداد أو اختصاصات هؤلاء الإداريين والموظفين. والملاحظ أنه لا يوجد مساعداً أساتذة في برامج الماجستير المقدمة في عُمان مما يزيد من العبء الأكاديمي على الأساتذة. أما أعداد مساعدي التدريس في عين شمس والجامعة اللبنانية فهي معروفة وكافية. ففي الجامعة اللبنانية يتوافر مدربون يعتبرون مساعدين للأساتذة في ممارسة التربية العملية وهم من حملة شهادة الماجستير وذوي الخبرة والاختصاص في معظمهم. وفي حين يمثل تزايد أعداد الطلاب في دبلوم القاهرة العام مشكلة في توفير العدد الملائم من الإداريين ومساعدي المدرسين تبقى المعلومات غير متوفرة فيما يخص أعداد المساعدين والإداريين في جامعة محمد الخامس.

المحور الرابع: المنهاج^(١)

١. أهداف المنهج ونواتج التعلم

يتوافر في جميع البرامج التربوية توصيف للمقررات الإلزامية والاختيارية يحصل الطالب على نسخة منه في اللقاء الصفّي الأول لكل مقرر. وتتوافق مناهج هذه البرامج مع الأهداف العامة للكليات أو الأقسام التربوية. كما يمكن قياس الكثير من أهداف هذه المقررات خاصة الأهداف المعرفية. ومع ذلك ظهر في برامج الماجستير والدبلوم - على وجه الخصوص - عدم اتساق بين أهداف البرنامج مع المحتوى والنواتج المعرفية والمهارية والوجدانية. ومن أسباب عدم الاتساق بين الأهداف ونواتج التعلم صعوبة قياس بعض النواتج الأدائية، وبعض النواتج الوجدانية، إضافة إلى تغلب الجانب النظري على الجانب العملي في برامج ذات طابع مهني كبرنامج دمج الجانحين في المجتمع ومؤسساته، وهو ما ينطبق أيضاً على برنامج بكالوريوس الرياضيات. أما في برنامجي إجازة التربية في لبنان فقد ظهرت عيوب في الاتساق العمودي بين بعض المقررات، يعود سببه إلى وجود تداخل في بعضها مما يؤثر بشكل كبير على نواتج التعلم للمنهج.

٢. عدد الأرصد/ الساعات المعتمدة، نظام التدريس، التوزيع، والكثافة

الدراسة في برامج التربية عملية ونظرية ومدة الدراسة تختلف باختلاف الدرجة الجامعية للبرنامج فهي ثلاث أو أربع سنوات للدرجة الجامعية الأولى، وسنة واحدة للدبلوم العالي، وستان للدرجة الماجستير.

تعتمد برامج معظم الجامعات نظام تدريس الساعات المعتمدة (Credits) كبرامج الماجستير في عُمان وبرنامج سيدة اللويزة، وبرنامج جامعة عين شمس. ويستخدم في الجامعة اللبنانية وجامعة محمد الخامس نظام المقررات والأرصدّة الأوروبي والمعروف ب (LMD) - وهو نظام يقوم على التدريس بالوحدات على ثلاث مستويات: مسلك الإجازة (L)، ومسلك الماستر (M)، ومسلك الدكتوراه (D). وبمقارنة الساعات المعتمدة/ الأرصدّة في برامج البكالوريوس/ الإجازة، ظهر تباين واضح بين هذه البرامج على النحو التالي: عين شمس (٢٣٢ ساعة معتمدة)، الجامعة اللبنانية (١٨٠ رصيداً)،

(١) المعيار الاسترشادي: "يقدم البرنامج منهجاً (مناهج) يتمتع بالاتساق الداخلي والتوافق الخارجي مع أهداف البرنامج ورسالة الجامعة، ويتلاءم مع متطلبات تنوع الطلاب والعمل ومتابعة الدراسات العليا ويتصف بالحدّة والقابلية للمقارنة أو المعادلة العالمية".

سيدة اللويزة (١٠٥ ساعات معتمدة). وعليه فإن مدة الدراسة هي أربع سنوات في جامعة عين شمس، وثلاث سنوات في جامعة سيدة اللويزة وفي الجامعة اللبنانية. يتكون المنهج في الجامعة اللبنانية من مجموع المقررات التالية: (١) مقررات الجذع المشترك (Core courses) بمجموع ٦٨ رصيداً ونسبة ٣٧٪ من مجموع الأرصدة، (٢) مقررات الاختصاص بمجموع ٩٠ رصيداً، ونسبة ٥١٪، (٣) مقررات التربية العملية بمجموع ١٤ رصيداً ونسبة ٤، ٤٪، (٤) المقررات الحرة بمجموع ٨ أرصدة ونسبة ٤، ٤٪. ويلاحظ أن التوازن غير تام خاصة في ضعف نسب المقررات الحرة والعملية. ومع ذلك فإن إجمالي ساعات التربية فهي ٥٦٠ ساعة وهي مدة تدريب كافية. أما برنامج سيدة اللويزة فساغاته المعتمدة موزعة على أربع مجموعات كالتالي: مقررات إجبارية عامة (٣١٪)، مقررات إجبارية (٢٣٪)، مقررات تخصص أساسي في الطفولة المبكرة، أو صعوبات التعلم، أو تربية الموهوبين (٤٠٪)، مقررات اختيارية (٦٪). وفي جامعة عين شمس، بلغ إجمالي الساعات المعتمدة ٢٣٢ تركز على الجوانب التخصصية (٧٥٪) والتربوية (٢٠٪) والثقافية (٥٪). وبمقارنة سريعة، نجد أن برنامج إجازة الجامعة اللبنانية يأخذ في اعتباره الجوانب العملية التطبيقية بشكل أكبر من برنامجي عين شمس وسيدة اللويزة.

وتختلف برامج الماجستير في عُمان في عدة نقاط منها: (١) عدم وجود مقررات اختيارية في جامعة السلطان قابوس ما يفقد الطلاب فيها بعض الدافعية لعدم تنوع المنهاج، (٢) اشتراط اعتماد ٦ ساعات إضافية للغة الإنجليزية في جامعة صحار، (٣) وجود مسارين للبرنامج في جامعة صحار: المسار الشامل، ومسار الرسالة، في حين يوجد مسار واحد (الرسالة) في جامعة السلطان قابوس. وفي عُمان أيضاً نجد أن عدد الساعات المعتمدة في جامعة صحار ٣٣ ساعة يضاف إليها ٦ ساعات للغة الإنجليزية. ويوجد مساران في البرنامج: المسار الشامل ويضم ٧ مقررات إجبارية (٢١ ساعة)، ٤ مقررات اختيارية (١٢ ساعة)، ومسار الرسالة ويضم ٧ مقررات إجبارية (٢١ ساعة) ومقررين اختياريين (٦ ساعات) إضافة إلى الرسالة (٦ ساعات). أما الساعات المعتمدة في جامعة السلطان قابوس فهي ٣٠ ساعة موزعة على الشكل التالي: ٢٤ ساعة معتمدة لمقررات إجبارية، إضافة إلى ٦ ساعات مخصصة للرسالة.

ويتوزع المنهاج في برنامج جامعة محمد الخامس إلى شقين نظري وعملي، ويتدرج تنفيذه عبر أربعة فصول (سداسيات) على مدار سنتين أكاديميتين، لا يتعدى الجانب العملي في وحدات البرنامج ٢١٪ وهو ما يجب زيادته. أما الساعات التدريسية الفعلية فتصل إلى ١٤٤٠ ساعة تتوزع كما يلي: الوحدات الرئيسية التي تحدد طبيعة التخصص (٤٥٪)، الوحدات المنهجية (١٢٪)، الوحدات التكميلية (أو الحرة) (١١٪)، التدريب (٢١٪)، مشروع نهاية التكوين/ البرنامج (١١٪). التوزيع مناسب ولكن لا يترك الوقت الكافي للبحث وإعداد العروض في إطار المراقبة المستمرة. أما مدة الدراسة في برنامج الدبلوم العام في جامعة القاهرة فهي سنة جامعية واحدة (٩ أشهر)، يتلقى فيها الطالب ٢٨ ساعة تدريسية أسبوعياً (٢٠ ساعة محاضرات، ٨ ساعات تدريب). أما مقررات المنهج وعددها ١٢، فجميعها إجبارية مما يؤثر سلباً في دافعية الطلاب وتنوع المنهج بصورة عامة. ويسعى القائمون على البرنامج إلى تطويره في ضوء نظام الساعات المعتمدة.

١. المقررات التعويضية ومقررات التقوية والمقررات الاختيارية

لا يتضمن منهج جميع البرامج مقررات تعويضية أو مقررات تقوية. وباستثناء برنامج جامعة السلطان قابوس وجامعة القاهرة، تقدم البرامج الأخرى رزمة من المقررات الاختيارية. ويمثل برنامج

الجامعة اللبنانية حالة خاصة إذ اعتبر واضعو المنهج أن مقررات مسار التخصص الفرعي الذي يختاره الطالب تشكل لائحة بالمقررات الاختيارية والتي يلزم الطالب بدراستها، لتأخذ طابع "المقررات الاختيارية الإلزامية".

المحور الخامس: التعليم والتقييم^(١)

١. لغة التعليم

تعتبر اللغة العربية لغة التدريس الوحيدة المستخدمة في البرامج الأربعة المقدمة في مصر وعمان. في حين تستخدم اللغات العربية والفرنسية والإنجليزية في برنامج الطفولة المبكرة في لبنان، في حين تتوزع الوحدات التدريسية في برنامج إعادة تربية الجانحين في المغرب بين العربية والفرنسية، مع وجود وحدات كاملة تدرس بالفرنسية فقط. ويظهر تأثير هذين البرنامجين جلياً بالنظم والسياسات التربوية الفرنسية، وفي استخدام المصطلحات التربوية الفرنسية خاصة في المغرب. أما برنامج بكالوريوس التربية في جامعة سيدة اللويزة فهو البرنامج الوحيد الذي تستخدم فيه اللغة الإنجليزية كلغة تدريسية رسمية.

٢. أساليب التعليم

تتنوع طرائق التعليم المستخدمة في معظم البرامج التربوية لتشمل المحاضرات والنقاشات، وطرق العرض، والبحث والاستقصاء، والعصف الذهني، والزيارات الميدانية، والأنشطة العملية، ومع ذلك يبقى الأسلوب التقليدي في الكثير من المحاضرات موجوداً. كما أن استخدام تكنولوجيا الاتصالات في بعض البرامج يبقى ضعيفاً، فضلاً عن تركيز بعضها على الجانب المعرفي على حساب الجانب الميداني. وتحتاج بعض برامج الماجستير والدبلوم إلى استخدام الأنشطة التطبيقية وتقليل اعتماد البرنامج لطرق الحفظ والاستذكار في الامتحانات، وخفض الكثافة العالية لأعداد الطلاب في بعض المقررات. ويلاحظ في بعض برامج الماجستير تدريس بعض المقررات من قبل أساتذة غير مختصين. ٣. أساليب التقييم

تتنوع أساليب التقييم في معظم البرامج لتشمل الاختبارات التحريرية، والأنشطة الصفية، والمناقشة الصفية، والعروض الشفهية، والتطبيقات العملية وإعداد المشاريع والأبحاث. ولكن يلاحظ تركيز بعض البرامج في مصر على الاختبارات التحريرية التقليدية وبنسب كبيرة تصل إلى ٨٠٪ في المقررات النظرية. بل إن نسبة الامتحان التحريري النهائي في المقررات العملية لبرنامج جامعة عين شمس تصل إلى ٧٠٪. أما برامج الماجستير في عمان والمغرب فتحتاج إلى أن تستخدم أساليب تقويم البحث العلمي بشكل أوسع.

المحور السادس: فرص التعلم^(٢)

١. شروط القبول

في برامج مرحلة الدراسة الجامعية الأولى (البكالوريوس) تشترك الجامعات في شرط قبول الطلاب بعد الحصول على معدل مرتفع في الشهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها (البكالوريا). أما شرط اجتياز اختبار اللغة الأجنبية فهو غير مذكور في جامعة عين شمس، على خلاف الجامعة اللبنانية

(١) المعيار الاسترشادي: "يقدم البرنامج تعليمًا ناشطًا تعتمد فيه طرق تعليمية متنوعة ولا سيما تقانة المعلومات والاتصالات. ويشمل التقييم فيه التقييم من أجل الترفيع والتقييم من أجل تحسين أساليب التعليم والتعلم".

(٢) المعيار الاسترشادي: "يوفر البرنامج للطلبة فرصاً عادلة للمتابعة والنجاح والتعويض ويقدم لهم خدمات الإرشاد والتوجيه اللازمة لتحسين فرصهم".

والتي تشترط على طلابها اجتياز اختبار اللغة الإنجليزية أو الفرنسية إضافة إلى اختبار اللغة العربية. أما جامعة سيدة اللويزة فتشترط على طلابها اجتياز اختبار اللغة الإنجليزية كلغة ثانية ((TOFEL إضافة إلى اختبار الاستعداد المدرسي (SAT) مع العلم بأن لغة التدريس فيها هي اللغة الإنجليزية. وتشترك الجامعة اللبنانية وجامعة عين شمس في تحقق شرط ما يُسمى بـ "اختبار اللياقة أو القابلية لممارسة مهنة التعليم"، وهو اختبار مبهم يتم من خلال إجراء مقابلات تأخذ في غالبها الطابع الشكلي أو الروتيني المحدود. وتحدد لائحة الكلية في جامعة عين شمس شروطاً أخرى بعضها مبهم ويمكن أن يكون محجفاً في حقوق فئات من الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة مثل "اجتياز الكشف الطبي لبيان صلاحيته الجسمية لممارسة المهنة".

أما برامج الماجستير والدبلوم فمن شروط الالتحاق بها الحصول على الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس، أو ليسانس أو إجازة)، واجتياز الاختبارات الشفوية (المقابلة) والتحريرية. أما عناصر الاختلاف فتتمثل في تحقق شرط اجتياز اختبار اللغة الإنجليزية في جامعة صحار، واختباري اللغة العربية والفرنسية في جامعة محمد الخامس، في حين لا تتطلب جامعتا السلطان قابوس وجامعة القاهرة من طلابها اجتياز اختبارات لغوية. ويتميز الدبلوم العام في جامعة القاهرة بفرادته، فشرط الدرجة الجامعية الأولى يجب أن يكون في تخصصات غير تربوية لأن البرنامج يستهدف هؤلاء الطلبة بشكل أساسي. ومن الشروط الإضافية للقبول في برنامج القاهرة أن "يتعهد الطالب بالتفرغ لمتابعة الدراسة بالمعهد"، وأن "يقرر القومسيون الطبي العام لياقته لمهنة التعليم". فالشرط الأخير يتشابه مع ما تم ذكره سابقاً بأخر مشابه في جامعة عين شمس. أما تعهد الطالب بالتفرغ للدراسة فهو شرط غير عملي ولا يمكن التحقق منه بسهولة خاصة مع قبول أعداد كبيرة من الطلاب في المعهد.

٢. نسب القبول وأعداد الطلاب المقبولين

باستثناء تقارير جامعة عين شمس والجامعة اللبنانية نجد أن تقارير الجامعات الأخرى ذكرت أعداد الطلاب المقبولين فقط دون ذكر النسب. ففي جامعة عين شمس، النسبة المئوية للمسجلين في تخصص الرياضيات للعام ٢٠١٢ هي ١٤٪. وقد تم حساب النسبة المئوية من خلال مقارنة أعداد طلاب تخصص الرياضيات مع طلاب الكلية بشكل عام. أما نسبة القبول في الجامعة اللبنانية فهي ٢١٪ للعام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١ وهي احتسبت على أساس مقارنة أعداد الطلاب المقبولين مع أعداد الطلاب المرشحين.

وبصورة عامة تتراوح أعداد الطلاب الملتحقين بالبرامج من قليلة جداً إلى عالية جداً، فهي قليلة جداً في جامعة صحار (١٢ طالباً وطالبة منذ عام ٢٠٠٩)، وفي سيدة اللويزة (٢٠ طالباً وطالبة) كونها لبرنامج الشهادة الجامعية الأولى، لترتفع في جامعة عين شمس (٤١٥ طالباً وطالبة) مع ملاحظة التناقص الملحوظ في أعداد الطلاب في السنوات الأخيرة، وفي الجامعة اللبنانية. هذا على مستوى الإجازة، أما على مستوى ما بعد الإجازة فالعدد قليل في جامعة السلطان قابوس (١٤ طالباً وطالبة) كونها شهادة ماجستير، ومرتفع جداً في دبلوم جامعة القاهرة (١٤١٥ طالباً وطالبة) بحيث يشكل العدد عبئاً كبيراً على هيئة التدريس.

٣. تنوع الطلاب

تظهر نقاط اختلاف وتشابه بين برامج الجامعات، ففي حين تشير بعض البرامج إلى تنوع الطلاب بحسب معايير الجنس والخلفية الاجتماعية والثقافية كما في برامج جامعات عمان، تشير التقارير إلى عدم وجود تنوع في جميع هذه البرامج بحسب الجنسية. فالأغلبية الساحقة من الطلاب هم من حملة

جنسية الدولة التي تتبع لها الجامعة. وفي لبنان، لا يوجد تنوع في معايير عدة منها الجنس، والجنسية، والديانة. فجميع الطلاب في الجامعة اللبنانية هم من الإناث، وتشكل الطالبات اللبنانيات ما نسبته ٩٧٪. ويقدم البرنامج في فرعين للجامعة، ومعظم الطالبات في كل فرع هن من ديانة واحدة بحكم الموقع الجغرافي للفرع وسهولة المواصلات. وينطبق ذلك الحال على جامعة سيدة اللويزة. فيما يقدم تقرير جامعة محمد الخامس تفصيلاً عن نسبة الطلاب الأجانب في البرنامج إذ تبلغ ٧,١١٪ من أعداد الطلاب المقبولين والبالغ ٣٤ طالباً وطالبات تشكل الإناث منهم ٥٣٪.

٤. الحضور والمتابعة

لم تذكر تقارير في جامعات السلطان قابوس ومحمد الخامس وجامعة القاهرة نظام الحضور والمتابعة المتبع لديها. ويبدو أن الأعداد الكبيرة في برنامج القاهرة تجعل من هذا الإجراء صعباً وغير عملي. أما في جامعة السلطان قابوس فالحضور إجباري مع التركيز على عدد الساعات (العبء الدراسي) للطلاب المتفرغ وغير المتفرغ. ويلاحظ وجود تشابه في سياسة الحضور في جامعات لبنان، وعين شمس وصحار، إذ إن الحضور إلزامي بنسبة ٧٠٪ إلى ٧٥٪ في هذه الجامعات كحد أدنى في كل المقررات. وإذا تجاوز الطالب هذا الحد فلمجلس الكلية أو القسم الذي تعطى فيه المادة اعتبار الطالب منسحباً من المادة.

٥. التدفق والرسوب والتخرج

باستثناء الجامعة اللبنانية وجامعة عين شمس، لم تقدم بيانات تفصيلية عن التدفق والرسوب والتخرج في برامج الجامعات العربية الأخرى. ففي الجامعة اللبنانية انخفضت نسبة المتخرجين إلى المقبولين بين أعوام ٢٠٠٨-٢٠٠٩ و ٢٠٠٩-٢٠١٠ من ٨٠٪ إلى ٤,٦٤٪ لأسباب تتعلق بتغيرات في توزيع نسب العلامات على طرق التقييم. كما تناقصت أعداد الخريجين بشكل ملحوظ من ١٢٤ طالباً في العام الجامعي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ إلى ٨٠ طالباً في العام الجامعي ٢٠١١-٢٠١٢. أما تدفق الطلاب خلال سنوات الدراسة فهو مرتفع جداً (٩٦، ٨٧، ٩٣) على التوالي. أما الغالبية العظمى من المتخرجين فهم من خريجي تخصص الطفولة باللغة الفرنسية (٥٠) يليه باللغة العربية (١٨) ثم باللغة الإنجليزية (١٨). أما في برنامج جامعة عين شمس، فتبلغ نسبة الاحتفاظ بالطلاب الملتحقين بالبرنامج من بداية السنة (أو ما يُسمى بالفرقة) الأولى وحتى الأخيرة ٦٠٪، أما النسبة المتبقية وهي ٤٠٪ فهم من تسربوا خلال البرنامج خلال سنوات الدراسة الأربع وخاصة في السنة الأولى (نسبة نجاح ٧٠٪)، مما يتطلب من القائمين على البرنامج النظر في أسبابه.

لم تقدم معلومات عن أعداد التدفق والرسوب ومقارنتها مع أعداد التخرج في جامعة سيدة اللويزة وصحار. في حين بلغ العدد الذي تم قبوله في برنامج محمد الخامس ٣٤ طالباً وطالبة السنة الجامعية ٢٠١٢-٢٠١١ وهو عدد ثابت لأعداد الطلاب المخطط لقبولهم في السنتين القادمتين. أما نسب القبول في برنامج جامعة السلطان قابوس فهي أيضاً ثابتة ما بين ٢٦٪ إلى ٢٩٪ في السنوات القليلة السابقة، وبأعداد تتراوح ما بين ١٢ إلى ١٤ طالباً وطالبة، يبلغ أعداد الذكور فيها ضعف أعداد الإناث. ولم يشهد هذا البرنامج حالات تسرب أو رسوب أو تعثر أو في أي سنة من السنوات. أما برنامج دبلوم جامعة القاهرة فيمثل حالة فريدة في تزايد أعداد الطلاب بشكل كبير جداً، وذلك من ١٩٤ إلى ٤١٥، ١ بين أعوام ٢٠٠٧ و ٢٠١١. ويعود السبب في هذه القفزات الكبيرة إلى اشتراط وزارة التربية والتعليم على الراغبين في التعاقد للعمل في المدارس من غير خريجي كلية التربية ضرورة الحصول على مؤهل تربوي من إحدى الجامعات، وهو الأمر الذي أثر على نوعية وجودة التعليم في هذا البرنامج.

٦. تقديم خدمات دعم الطلبة وإرشادهم

تواجه معظم البرامج - باستثناء جامعة سيدة اللويزة - نقصاً في الخدمات بشكل عام خاصة في الكتب والمراجع الحديثة والحواسيب وأساليب التواصل الإلكتروني والوسائل البصرية والأفلام الوثائقية خاصة في برامج متخصصة مثل برنامج تربية الطفولة المبكرة وبرنامج إعادة تربية الجانحين. وهذا ما أكدته تقارير الطلاب في بعض البرامج مثل جامعة صحار والسلطان قابوس. كما أن خدمات الإرشاد والتوجيه الأكاديمي ليست بالمستوى المقبول في معظم البرامج، في حين لم تتطرق بعض البرامج لهذه الخدمات في عرضها التحليلي. وفي جامعة السلطان قابوس يقدم البرنامج منحاً دراسية لطلبة الدراسات العليا، كما يوفر سكناً للطلبات العمانيات داخل الحرم الجامعي على نفقتهم الخاصة، إضافة لتقديم خدمات إرشادية أكاديمية للطلاب لاختيار المواد وتنظيم العبء الدراسي.

٧. نسبة عدد الطلاب إلى الأساتذة

وتفاوتت نسب أعداد أعضاء الهيئة التدريسية إلى الطلاب من نسب معقولة في برامج جامعة السلطان قابوس (١:٤)، والجامعة اللبنانية (١:٤)، وجامعة عين شمس (٤:٣)، إلى نسب عالية في برنامج جامعة القاهرة (١:٤٧) بسبب النقص الحاد في أعداد المدرسين لتعاقد الكثيرين مع جامعات أخرى وازدياد أعداد الطلاب بشكل مضطرد خلال السنوات الماضية. كما توجد نسب أخرى يصعب تحديدها لعدم توافر بيانات عن الأعداد كما في برنامج جامعة صحار، أو لانخراط أعضاء الهيئة التدريسية في برامج تربوية عدة كما هي الحال في جامعة سيدة اللويزة مع الإشارة إلى أن أعداد الطلاب محدودة في برنامج إجازة التربية. وعليه يمكن اعتبار أن نسبة عدد الطلاب في جامعة سيدة اللويزة (١٩ طالباً وطالبة) إلى أعضاء الهيئة التدريسية (١٥ عضواً متفرغاً: ١ محاضر، ١٠ أستاذ مساعد، ٣ أستاذ مشارك، ١ أستاذ) نسبة جيدة جداً، بل هي نقطة قوة البرنامج. في حين تعاني برامج الماجستير في عُمان من قلة أعداد الأساتذة المشرفين على الرسائل الجامعية للطلاب.

المحور السابع: مستوى الخريجين^(١)

أشارت دراسات الباحثين بشكل جلي إلى توافر فرص العمل وحاجة سوق التربية الكبيرة إلى خريجي هذه البرامج قيد الدراسة، وهذا ما يؤكد على أهمية هذه البرامج في رفد قطاع التربية بالمعلمين والأخصائيين. إذ لا يشكو الخريجون بشكل عام من قلة الفرص المتاحة لهم في العمل. كما تفتح هذه البرامج المجال أمام الطلاب المتخرجين من هذه البرامج لمتابعة دراساتهم العليا في تخصصاتهم أو في المجال التربوي. غير أن أعداد الملتحقين بالدراسات العليا بعد التخرج هي أعداد قليلة أو غير متوافرة في معظم هذه البرامج.

ما زالت فرص العمل متاحة للغالبية العظمى من الخريجين على الرغم من وجود بعض السمات السلبية في بعض البرامج كطغيان الجانب النظري المعرفي على الجانب التطبيقي وضعف الخريجين في اللغات الأجنبية كما هي الحال في الجامعات اللبنانية وجامعة محمد الخامس. فقد أكدت البيانات المتوافرة من تقرير برنامج جامعة محمد الخامس - على سبيل المثال - على حاجة قطاع التربية والعمل الاجتماعي لخريجي برامج هاتين الجامعتين رغم الأعداد الكبيرة من الخريجين وضعف التدريب العملي لديهم. ففي المغرب، أشارت البيانات إلى قدرة الخريجين على إيجاد وظائف في مراكز إعداد التربية، وإدماج الشباب في وزارات العدل والتنمية الاجتماعية، والشباب والرياضة، ومديرية الأمن الوطني ومؤسسات إعادة إدماج السجناء، ومنظمات إدماج الشباب الذين يعانون من اضطرابات

(١) المعيار الاسترشادي: "يبين البرنامج بان خريجه يتمتعون بمستوى جيد من الكفاءة في اختصاصهم".

سلوكية. إذ يستطيع الخريج الحصول على عمل في هذه المؤسسات دون فترة انتظار طويلة، وذلك لحاجة السوق إليه. وقد لوحظ وجود أثر إيجابي للبرنامج على أداء العاملين خاصة في معاملة السجاء، وإعادة دمج الجانحين، وتحسن العمل في العمل الاجتماعي، دون ذكر الأدلة التي استخدمت للوصول إلى هذه النتائج والاستنتاجات. وينطبق الأمر على خريجي الجامعة اللبنانية والذين تزيد أعدادهم عن ٨٠ خريجاً سنوياً، ومع ذلك فإن سوق العمل يحتاج إلى الكثيرين منهم وذلك لازدياد أعداد دور الحضنة ورياض الأطفال في لبنان.

وبعد الدبلوم العام في جامعة القاهرة صاحب أعلى أعداد من الخريجين وهم بالمئات، ورغم ذلك فإن حاجة قطاع السوق والعمل التربوي عالية جداً. وقد أثرت الأعداد الكبيرة المتزايدة للمتخرجين بالبرنامج على مستويات الجودة لدى الخريجين فضلاً عن وجود تفاوت في مستوياتهم بحسب تخصصاتهم. غير أن السمعة العالية لجامعة القاهرة وجامعة عين شمس وبرامجهما التربوية قد جعلت من فرص العمل متوافرة لخريجيهما. أما في عُمان، فيضم برنامجا الماجستير طلاباً هم في أغلبهم موظفون أو معلمون، أو مشرفون تربويون، وبالتالي يسمح البرنامجان نظرياً لطلابهما بإكمال دراسات الدكتوراه رغم نقاط الضعف وعدم الاستقرار الظاهرين في برنامج صحار على وجه الخصوص.

وتبقى مشكلة الخريجين في بعض برامج الماجستير في أنهم لم يتلقوا تدريباً كافياً على مهارات البحث العلمي. فبرنامج محمد الخامس هو برنامج ماجستير مهني، أما برامج سلطنة عُمان فتعاني من قلة أعداد الهيئة التدريسية، وتركيز بعضها على مسار الامتحان الشامل لعدم توافر الكادر المؤهل للإشراف على الرسائل الجامعية. ويمكن لهذه الأسباب جميعاً أن تطرح تساؤلات حول مستوى مهارات الخريجين البحثية، وفيما إذا كانت ستؤهلهم على إكمال درجة الدكتوراه في جامعات غربية.

خلاصة

يمكن أن نخلص في تحليل برامج التربية في الجامعات العربية في ضوء بعض المحاور السبعة إلى الاستنتاجات التالية:

الأهداف: يمكن تصنيف الأهداف إلى أربع مجموعات: (١) أهداف عامة تتسم بالوضوح والاتساق الداخلي والخارجي ولكن لم تحدد السبل للتحقق منها، (٢) أهداف عامة تتسم بالوضوح وبمستويات مقبولة من الاتساق الداخلي والخارجي مع وجود استثناءات، (٣) أهداف عامة يطغى عليها الجانب المعرفي مما يؤثر على اتساقها الداخلي والخارجي، (٤) أهداف عامة جداً تطرح أسئلة حول اتساقها الداخلي والخارجي.

إدارة البرنامج: توجد هرمية إدارية في جميع الجامعات العربية، إلا أن السلطة الإدارية هي سلطة مركزية وبيروقراطية في معظم الجامعات. ويسود مناخ التعاون والمشاركة في معظم البرامج. أما بالنسبة لضمان الجودة فهناك: (١) برامج لم تخضع أبداً لتقييم خارجي أو داخلي كما هي الحال في الجامعة اللبنانية وجامعة السلطان قابوس وجامعة صحار، (٢) برامج خضعت لتقييم داخلي شكلي في غياب لنظام ضمان الجودة الخارجي كما هي الحال في جامعات محمد الخامس وسيدة اللويزة، (٣) برامج خضعت لتقييم داخلي غير شامل في غياب لنظام ضمان الجودة الخارجي، ينطبق بشكل رئيسي على برنامج بكالوريوس الرياضيات في جامعة عين شمس، (٤) برامج خضعت لتقييم داخلي ونظام ضمان الجودة الخارجي غير شامل كما في برنامج الدبلوم العام في جامعة القاهرة. وقد ظهرت ملامح لرؤى وخطط مستقبلية لتطوير البرامج التربوية في معظم الجامعات، ولكن تبقى الشراكات في الجامعات العربية شراكات ضعيفة أو معدومة رغم العبارات الإيجابية المستخدمة.

الموارد الأكاديمية: تتوافر لمعظم البرامج قيد المراجعة هيئة تعليمية مكونة من أساتذة أكثرهم من حملة شهادة الدكتوراه في اختصاصات ذات صلة بالبرامج التربوية ومعظمهم من فئة المتفرغين. ويبرز تفاوت كبير في أنصبة الأساتذة في البرامج السبعة. أما الإنتاجية العلمية والمساهمات الأكاديمية فما زالت ضعيفة في غالبية الجامعات العربية. وتعاني معظم الجامعات من ضعف النشاط الأكاديمي البحثي. وفيما يخص سياسة الترقية الأكاديمية، حددت الأنظمة الداخلية لمعظم الجامعات العربية ثلاثة معايير واضحة للترقية وهي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. أما نسب الأساتذة الذين تمت ترقيتهم في بعض الجامعات فهي قليلة. وتقدم بعض الجامعات خدمات لأعضاء الهيئة التدريسية تتمثل في دعم مالي لحضور مؤتمرات وندوات تربوية وعلمية، وعقد ندوات وحلقات نقاش وورش تدريبية، إضافة إلى استضافة بعض الزائرين الأكاديميين، علماً بأن قلة عدد المساعدين للأساتذة في جميع البرامج التربوية تزيد من العبء الأكاديمي على الأساتذة.

المنهاج: يتوفر في معظم البرامج التربوية توصيف للمقررات الإلزامية والاختيارية يحصل الطالب على نسخة منها في اللقاء الصفّي الأول لكل مقرر. ظهر في برامج الماجستير والدبلوم - على وجه الخصوص - عدم اتساق بين أهداف البرنامج مع المحتوى والنواتج المعرفية والمهارية والوجدانية. وتعتمد برامج معظم الجامعات نظام تدريس الساعات المعتمدة (Credits). ويستخدم نظام المقررات والأرصدة الأوروبي في الجامعات التي تتبع النظام الفرنكفوني في التعليم. وبمقارنة الساعات المعتمدة/ الأرصدة في برامج البكالوريوس/ الإجازة، ظهر تباين واضح بين هذه البرامج. ويتوزع المنهاج في جميع البرامج إلى شقين نظري وعملي، ولكن يغلب الجانب النظري في جميع هذه البرامج. ولا تتضمن المناهج مقررات تعويضية أو مقررات تقوية. كما لا تقدم بعض البرامج لائحة من المقررات الاختيارية.

التعليم والتقييم: تعتبر اللغة العربية لغة التدريس في معظم البرامج، في حين تستخدم اللغات العربية والفرنسية والإنجليزية في لبنان، والعربية والفرنسية في المغرب. وتتنوع طرائق التعليم المستخدمة في معظم البرامج التربوية لتشمل المحاضرات والنقاشات، وطرق العرض، والبحث والاستقصاء، والعصف الذهني، والزيارات الميدانية، والأنشطة العملية، ومع ذلك يبقى الأسلوب التقليدي في الكثير من المحاضرات غالباً. ويلاحظ في بعض برامج الماجستير تدريس بعض المقررات من قبل أساتذة غير مختصين. كما تتنوع أساليب التقييم في معظم البرامج لتشمل الاختبارات التحريرية، والأنشطة الصفية، والمناقشة الصفية، والعروض الشفوية، والتطبيقات العملية وإعداد المشاريع والأبحاث. ولكن يلاحظ تركيز بعض البرامج على الاختبارات التحريرية التقليدية وبنسب كبيرة.

فرص التعلم: تشترك الجامعات في مرحلة الدراسة الجامعية الأولى بشرط قبول الطلاب بعد الحصول على معدل مرتفع في الشهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها (البكالوريا)، ولكنها لا تشترك في شرط اجتياز اختبار اللغة الأجنبية. وتبقى بعض الشروط غير واضحة في بعض الجامعات مثل شرط اجتياز "اختبار اللياقة أو القابلية لممارسة مهنة التعليم". أما برامج الماجستير والدبلوم فتشترك في شروط الالتحاق بها بالحصول على الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس، أو ليسانس أو إجازة)، واجتياز الاختبارات الشفوية (المقابلة) والتحريرية. أما عناصر الاختلاف فتتمثل في تحقق شرط اجتياز اختبار اللغات الأجنبية في بعض الجامعات. وبصورة عامة تتراوح أعداد الطلاب الملتحقين بالبرامج من قليلة جداً إلى عالية جداً، وتظهر نقاط اختلاف وتشابه بين برامج الجامعات بخصوص تنوع الطلاب بحسب معايير الجنس والجنسية والخلفية الاجتماعية والثقافية. ويلاحظ استخدام نظام

للحضور والمتابعة في معظم البرامج، ويحدد الحضور الإلزامي بنسبة ٧٠٪ إلى ٧٥٪. أما بخصوص التدفق والرسوب والتخرج، فلم تقدم بيانات تفصيلية عن الأعداد في معظم برامج الجامعات العربية. وتقدم معظم البرامج موارد لوجستية مثل قاعات للدروس وقاعات للمحاضرات، ومواد سكرتارية. ومع ذلك تواجه هذه البرامج نقصاً في الخدمات بشكل عام خاصة في الكتب والمراجع الحديثة والحواسيب وأساليب التواصل الإلكتروني والوسائل البصرية والأفلام الوثائقية. وتتفاوت نسب أعداد أعضاء الهيئة التدريسية إلى الطلاب من نسب معقولة إلى نسب عالية. وتعاني بعض برامج الماجستير من قلة أعداد الأساتذة المشرفين على الرسائل الجامعية للطلاب.

مستوى الخريجين: أشارت البيانات إلى توافق كبير مع نتائج تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 2006) من حيث حاجة سوق العمل والتربية إلى خريجي البرامج التربوية بشكل كبير. فقد ظهر بشكل جلي حاجة ميدان التربية للمعلمين والأخصائيين والمهنيين لملء الفراغ في المراكز والمدارس والمعاهد التربوية. وبالتالي تم تجاوز سلبات عدة في البرامج المذكورة - كعدم وضوح بعض الأهداف، وضعف الموارد والتجهيزات، وعدم توافر الأساتذة من ذوي الاختصاص، وقلة توافر المشرفين الأكاديميين، وعدم التركيز على الجوانب التطبيقية المهنية، وغيرها - من خلال تقديم فرص عمل للخريجين كونهم يحملون شهادات تربوية من جامعات عربية معروفة. كما أن سمعة معظم الجامعات قيد الدراسة والتي تخرج منها الطلاب معروفة للعديد من المؤسسات التعليمية، مما يشجع الطلاب على الالتحاق ببرامجها التربوية. أما مستويات الطلاب في مهارات البحث العلمي فهي إجمالاً دون المستوى المقبول، وهذا ما يفسر ضعف الإقبال على الدراسات العليا في بعض البرامج، كونها تفتقر لإعداد الطلاب وتجهيزهم للعمل كباحثين تربويين كنتيجة للنقص في الأساتذة المختصين والمؤهلين لتدريس طرائق وأساليب البحث العلمي.

كما يمكننا عموماً أن نستخلص ما يلي:

- تفتقر برامج الماجستير البحثية للأساتذة المختصين في تدريس وإعداد الطلاب على استخدام أساليب وطرائق البحث العلمي التطبيقي. ويعبر هذا النقص عن حاجة الجامعات العربية بشكل عام إلى الاهتمام بالجانب البحثي وإيفاد مبتعثين ودارسين للتخصص في مجال تدريس أساليب البحث العملي وذلك لرفع مستويات الطلبة وإعداد جيل كفوء من الباحثين العرب.
- يطغى الجانب المعرفي على معظم البرامج التربوية وحتى في برامج على مستوى درجة الماجستير المهني كبرنامج إعادة تربية الجانحين في جامعة محمد الخامس. يظهر عدم التوازن جلياً بين الجانب النظري والعملي في محاور المناهج والتعلم والتقييم. وتتوافق هذه النتائج بشكل كبير مع نتائج دراسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول نوعية البرامج التربوية في ٢٣ جامعة حكومية وخاصة في ١٣ دولة عربية (UNDP, 2006).

- منذ اتخاذ القرار بتوسيع نظام التعليم وفتح برنامج الدبلوم العام في جامعة القاهرة للمئات من الطلاب، أصبح البرنامج مكتظاً، مما شهد تدهوراً واضحاً لجهة البنية التحتية ونوعية التعليم معاً. وقد ينطبق هذا على برامج تربوية عديدة في عدة جامعات مصرية كانت قد ركزت عليها دراسة منى البرادعي حول حالة التعليم العالي في مصر (٢٠٠٩). إذ تؤثر النوعية المتدنية على الفعالية الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، ومن مؤشرات الفعالية الداخلية ارتفاع نسبة الطلاب إلى الأساتذة، وهذا ما يتفق مع دراسة منى البرادعي. أما الفعالية الخارجية والتي تتمثل في حاجة سوق العمل للخريجين فما زالت مقبولة كون معظم الخريجين من الدبلوم العام

يجدون فرص عمل في قطاع التعليم بعد مدة قصيرة من تخرجهم سواءً في مصر أو بعض الدول العربية.

- يوجد طلب متزايد على فروع محددة في الدراسات الإنسانية على حساب تدريس العلوم أو الرياضيات، ويمكن ملاحظة ذلك في النقص المتزايد في أعداد الطلاب الملتحقين ببرنامج بكالوريوس الرياضيات. وقد أشارت نتائج دراسة البرادعي إلى وجود أسباب اقتصادية منها وجود تكاليف تعليمية أكبر مرتبطة بالكتب والمواد والتدريس الخصوصي. كما يمكن أن تستغرق الدراسة لفروع تدريس الرياضيات والعلوم وقتاً أطول مقارنة بغيرها من الدراسات.
- تعاني الجامعات الخاصة في عُمان ولبنان - صُحار وسيدة اللوزية - من قلة أعداد الطلاب الملتحقين ببرامجها التربوية قيد الدراسة. ورغم هذا التشابه، تختلف العوامل المسببة لنقص الأعداد في هاتين الجامعاتين. فبرنامج جامعة صُحار غير مستقر ويفتقر للأساتذة المختصين وللتجهيزات والمصادر التربوية، وقد ظل يتبع في نظمه جامعة مؤته الأردنية. أما برنامج بكالوريوس التربية في سيدة اللوزية الخاصة، فقد توسع بشكل طموح جداً ليقدم تخصصات نادرة مثل تربية الموهوبين والمتفوقين دون دراسة لسوق العمل أو تعيين أساتذة مختصين في هذا المجال مثلاً.
- لا يوجد تشابه بين جامعتي صُحار وسيدة اللوزية من حيث توافر التسهيلات والولائم والمكتبات على الرغم من تشجيع وزارتي التعليم العالي في البلدين للجامعات الخاصة. فجامعة صُحار تفتقر إلى وجود المصادر التربوية والكتب الحديثة والتجهيزات التكنولوجية، على عكس جامعة سيدة اللوزية. وبشكل عام لا تختلف جامعة صُحار الخاصة عن بقية الجامعات العربية الحكومية قيد الدراسة.
- ما تزال الجامعات الحكومية تشكل الرافد الأكبر من الخريجين لأسواق العمل في حقل التربية، على الرغم من ضعف الخريجين في اللغات الأجنبية ومهارات التواصل التكنولوجي. قد يعود السبب في ذلك إلى مجانية التعليم أو انخفاض تكاليف الرسوم الجامعية، إضافة إلى مرونة بعض الجامعات الفرنكوفونية في منح إجازة التربية أو الماجستير في اللغتين العربية أو الفرنسية أو الإنجليزية بحسب حاجة السوق كما هو الحال في الجامعة اللبنانية وجامعة محمد الخامس.
- تستوعب الجامعات الحكومية أعداداً متوسطة إلى كبيرة من الطلاب قد يعود بعض أسبابها إلى مجانية التعليم أو انخفاض تكاليف الرسوم الجامعية مما يساعد قطاعات واسعة من ذوي الدخل المتدني على تشجيع أبنائهم للالتحاق بهذه الجامعات، وهذا ما أكدت عليه دراسة البرادعي.
- لا توجد فروق في النوعية بين البرامج الأنكلوفونية والبرامج الفرنكوفونية فيما يخص محاور التقرير السبعة.

المراجع والمصادر العربية:

- البرادعي، منى (٢٠٠٩). الوصول والمساواة التنافسية: حالة التعليم العالي في مصر. في الأمين، عدنان (محرر)، نحو فضاء عربي للتعليم العالي: التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية. (ص. ص: ١٧٥-٢٠٦). بيروت: منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة.

المراجع والمصادر الأجنبية:

Schwab, Klaus (Ed.) (2013). *The global competitiveness report 2013-2014*. Geneva: The World Economic Forum (WEF).

UNDP (2006). *Quality assessment of programmes in the field of education in Arab universities: A regional review report*. New York: United Nations Development Programme (UNDP) & Regional Bureau for Arab State (RBAS).

الفصل الرابع

قضايا النوعية في برامج العلوم السياسية في الجامعات العربية (دراسة توثيقية)

كريم المفتي^(١)

ملخص

تقارن هذه الدراسة بين تسع جامعات عربية تتضمن كل منها برنامجا تعليميا في العلوم السياسية. وهي تبين وجود تفاوت بينها، من حيث الإمكانيات والمناهج وفرص متابعة الخريجين، وهذا يطرح تساؤلات حول مكانة الجامعات في تدريس اختصاص يُعد جوهريا في عملية تأهيل النخب المستقبلية في الوطن العربي. وأفسحت هذه الدراسة المقارنة فرصة الاطلاع على المنظومة التعليمية القائمة في بلدان عربية مثل لبنان ومصر والأردن والكويت والنظر في الإشكاليات التي تواجهها الكليات والأقسام التي تحوي برنامجا في العلوم السياسية.

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الأوراق الاعتراف الدولي بشهادات تلك الجامعات في اختصاص علم السياسة، ما يوفر للخريجين فرصة التخصص في الجامعات الأجنبية كما العمل في بلدانهم أو في الخارج. بموازاة ذلك، أُلقت الدراسة الضوء على جملة من التحديات التي تصطدم بها الجامعات عموما، من جهة، تعاني كليات وأقسام العلوم السياسية من القصور في بعض المساقات الأساسية ومن جهة أخرى، ينقص الطلاب فرص الترشيد الأكاديمي والتدريب الميداني. بالإضافة إلى ذلك، يواجه الطلاب إشكالية قلة المصادر في اللغة العربية والاعتماد شبه الإجباري على المصادر الأجنبية، ما يتطلب جهودا مضاعفة من أجل دعم الإنتاج العلمي العربي لدى الجامعات.

مقدمة

تعالج هذه الورقة أهم ما جاء في أربع دراسات لتسعة برامج في العلوم السياسية واردة في الكتاب الحالي تناولت البرامج التالية:

١. الإجازة في العلوم السياسية في الجامعة اللبنانية-لبنان
٢. البكالوريوس في العلوم السياسية في جامعة الكويت
٣. البكالوريوس في العلوم السياسية في أربع جامعات أردنية: الجامعة الأردنية (حكومية)، جامعة اليرموك (حكومية)، جامعة مؤتة (حكومية) وجامعة العلوم التطبيقية (خاصة)
٤. البكالوريوس في العلوم السياسية في ثلاث جامعات مصرية: جامعة القاهرة (حكومية)، جامعة أكتوبر (خاصة) وجامعة المستقبل (خاصة)

إن أقدم كلية للعلوم السياسية في هذه الجامعات تأسست في مصر لدى جامعة القاهرة عام ١٩٥٩، تلتها عملية ضم مجال العلوم السياسية إلى كلية الحقوق لدى الجامعة اللبنانية لتصبح الأخيرة كلية الحقوق والعلوم السياسية في العام ١٩٦٠ التي انضمت إليها العلوم الإدارية عام ١٩٦٦. وفي السنة ذاتها، أي ١٩٦٦، تأسست جامعة الكويت بموجب القانون رقم ٢٩ وأنشأت كلية التجارة والاقتصاد

(١) د. كريم المفتي هو أستاذ في جامعة الحكمة وباحث في العلوم السياسية، حائز على شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية من جامعة باريس ١-السوربون في العام ٢٠١١. البريد الإلكتروني: karim.elmufti@gmail.com

والعلوم السياسية في سنة ١٩٦٧، إلى جانب كلية الحقوق والشريعة. وابتداء من العام الجامعي ١٩٩٩-٢٠٠٠ أصبح قسم العلوم السياسية تابعا لكلية العلوم الاجتماعية. أما جامعة الأردن، فقد أنشأت قسم العلوم السياسية عام ١٩٦٥ ضمن كلية إدارة الأعمال وكان من الأقسام الأولى التي أنشئت في الجامعة الأردنية، ثم في العام ١٩٩٧ تم نقل القسم إلى كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في إطار هيكلية كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن ثم نقل القسم مرة أخرى في العام ٢٠٠٨ إلى كلية الآداب، وبعد ذلك نقل القسم مرة أخرى في العام ٢٠١١ إلى كلية الدراسات الدولية. كذلك في الأردن، تأسس قسم العلوم السياسية في جامعة اليرموك بوصفه قسماً مستقلاً من أقسام كلية الآداب في الفصل الأول من العام الجامعي ١٩٩١-١٩٩٢. وفي الفترة عينها، ارتأت جامعة العلوم التطبيقية إنشاء قسم العلوم السياسية لتكون الجامعة الخاصة الوحيدة التي تدرس هذا التخصص عام ١٩٩١. بدأ القسم مسيرته في كلية الاقتصاد والتجارة واستمر حتى بداية العام الجامعي ٢٠٠٧-٢٠٠٨ حيث تم ضمه إلى كلية الآداب والعلوم الإنسانية. وفي العام ١٩٩٤، أنشئ قسم العلوم السياسية في جامعة مؤتة في الأردن.

وفي خانة الجامعات المصرية المنضوية في الدراسات التي بين أيدينا، نذكر إنشاء جامعة ٦ أكتوبر وهي أول جامعة خاصة في مصر أبصرت النور عن طريق المرسوم الرئاسي رقم ٢٤٣ في عام ١٩٩٦، وقد أنشئت كلية العلوم الاجتماعية فيها مع مطلع العام الدراسي ١٩٩٨-١٩٩٩ وهي تتضمن قسماً للعلوم السياسية. أما جامعة المستقبل فقد تأسست في العام ٢٠٠٦ بالمرسوم الرئاسي رقم ٢٥٥. وقد أنشئت فيها كلية الاقتصاد والعلوم السياسية في العام نفسه.

أولاً: الأهداف التربوية للبرامج

تشابه الأهداف المعلنة لدى أقسام تدريس العلوم السياسية في الجامعات التسع التي بين أيدينا. ومن الممكن تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاث فئات. الأولى ترمي إلى تزويد الطلاب بأدنى المعرفة المتعلقة بالحقول السياسي، نظرياً، فكرياً وتطبيقياً، وفق نظريات ومنهجيات حديثة وتشجيعهم على إعداد دراسات وأبحاث لزيادة المنتج العلمي الأكاديمي في هذا المجال، لاسيما تلك التي تُعنى بمشاكل المجتمع القانونية والسياسية والإدارية.

أما الفئة الثانية من الأهداف فتصب في تهيئة عقول شابة ناقدة تمكن هؤلاء من المشاركة في النقاش والحوار وكذلك تحمّل المسؤولية القيادية في إنشاء وإدارة القطاعين العام والخاص. فتتطلع هذه الكليات إلى تخريج نخبة من الطلبة قادرة على توظيف هذه المعارف والمهارات في خدمة مجتمعهم المحلي (بعض الجامعات تستخدم عبارة "النهضة") وعلى تفعيل دورهم الاجتماعي وتأهيلهم إلى سوق العمل.

في الفئة الثالثة تطمح الكليات إلى تطوير ورعاية أعضائها من هيئة التدريس ومعاونيهم لكي يطوروا المادة العلمية والبحثية ويقدموا الاستشارات لمختلف الأوساط لدى المجتمع، سواء الحكومية منها أم القانونية أو الدبلوماسية.

وتنفرد بعض الكليات في التركيز على جوانب أخرى من الأهداف غير متواجدة في جامعات أخرى، أكانت في البلد نفسه أم في بلاد متجاورة داخلية في الدراسة. على سبيل المثال، نشير إلى تعزيز "حوار الثقافات" و"القدرة على التعامل مع ذوي الثقافات المختلفة في الدول الأخرى" كمسعى لدى جامعة المستقبل وجامعة ٦ أكتوبر المصريتين. كما تتطلع الجامعة اللبنانية إلى "تعزيز الانفتاح الحضاري وتوسيع مجالات التعاون العلمي والثقافي اللبناني مع الخارج".

ثانياً: إدارة البرنامج

تؤمن الكليات التسع المشار إليها لمتنسيها شهادة الـ "بكالوريوس" في العلوم السياسية (وتسمى "الإجازة" في الجامعة اللبنانية)، وتجري الدراسة وفقاً لنظام أقرب إلى النهج الأميركي، إما كنظام الساعات المعتمدة أو كنظام الفصلين (semester)، والاثنان مبنيان على أساس الأرصدة (credits) الذي بات طاعياً في برامج تدريس العلوم السياسية في هذه الجامعات، منها منذ تأسيسها. من جهتها، انتقلت الجامعة اللبنانية إلى منظومة الـ LMD في العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١، وبفعل ذلك سيزول عنها قريباً المنهج القديم المبني على شهادة الإجازة (ومدته ٤ سنوات).

بالنسبة للجامعات التي تطبق نظام الفصل الدراسي، نجد جامعة القاهرة، الجامعة اللبنانية، جامعة الكويت، ويضم كل فصل دراسي مجموعة من المقررات التخصصية الإلزامية والاختيارية بالإضافة إلى فصل صفي. وتتكون شهادة الإجازة من ١٨٠ رصيداً في الجامعة اللبنانية، موزعة على ستة فصول دراسية بمعدل ٣٠ رصيداً في الفصل الواحد؛ ومن ١٢٦ رصيداً في جامعة الكويت ما بين وحدات دراسية إلزامية واختيارية.

ونشير إلى أن الجامعات التي تطبق نظام الساعات المعتمدة هي جامعة ٦ أكتوبر وجامعة المستقبل (مصر)، والجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة العلوم التطبيقية وجامعة مؤتة (الأردن). ويظهر الجدول رقم ١ مقارنةً بين مختلف الجامعات التي تسيّر حسب نظام الساعات المعتمدة لتخريج الطالب في البكالوريوس في العلوم السياسية.

جدول ١: شروط نيل درجة البكالوريوس في العلوم السياسية حسب الجامعة

الجامعة	عدد الساعات المعتمدة للحصول على الشهادة
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - مصر	أقر النظام ولم يطبق حتى الآن
كلية العلوم الاجتماعية - جامعة ٦ أكتوبر - مصر	١٤٤
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة المستقبل - مصر	١٣٩
كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية - الجامعة اللبنانية	غير معتمد
كلية العلوم الاجتماعية - جامعة الكويت - الكويت	غير معتمد
كلية الدراسات الدولية - الجامعة الأردنية - الأردن	١٣٢
كلية الآداب - جامعة اليرموك - الأردن	١٣٢
كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن	١٣٢
قسم العلوم السياسية - جامعة مؤتة - الأردن	١٣٠

يصاحب نظام التدريس في العديد من الجامعات العربية المندرجة في الدراسة آلية لتقييم وضمان الجودة، وهو متوافر مثلاً في جامعة الكويت حيث سعى القائمون على برنامج العلوم السياسية إلى التواصل مع مراكز وجامعات ومنظمات الاختصاص لتقييم برنامج بكالوريوس العلوم السياسية من أجل تقديم تعليم بمعايير امتياز عالمية يرقى لتطلعات القائمين على البرنامج والمختصين. وفي عام ٢٠٠٤، قام القسم بالتواصل مع المؤسسة الأميركية للعلوم السياسية (The American Political Science Association) بغرض الحصول على عضويتها والتعاون معها في مجال تقييم البرنامج الدراسي لدرجة البكالوريوس تمهيداً لنيل الاعتراف الأكاديمي منها. إلا أنه اتضح أن المؤسسة لا تملك صلاحيات منح برامج الاعتماد الأكاديمي أو حتى إصدار وثيقة رسمية تشير لتوافق البرنامج ومكوناته مع معايير المؤسسة. في الفترة الزمنية نفسها تقريباً، أي خلال الجزء الأول من الألفية الجديدة، دأبت كلية العلوم الاجتماعية ككل على السعي نحو إيجاد سبل للنهوض بمستوى برامجها الدراسية عن طريق التعاون مع مؤسسات الاعتماد الأكاديمي العالمية سعياً للارتقاء بمعايير التعليم الجامعي

بالكلية نحو الامتياز. وبعد تدارس الموضوع ومناقشته على مستوى الأقسام العلمية والكلية والجامعة، تم اتخاذ قرار التعاون مع الأكاديمية الأميركية للعلوم الإنسانية (The American Academy for Liberal Education- AALE) على أن يركز التعاون على برنامج الثقافة العامة الذي تطرحه الكلية لجميع طلبتها على اختلاف تخصصاتهم بالدرجة الأولى وعلى التخصصات الدقيقة بشكل أعم، نظراً لعمومية تخصص المؤسسة. وفي أعقاب زيارة ميدانية لها، جاء تقرير الأكاديمية إيجابياً بشكله العام مما استحق منح كلية العلوم الاجتماعية الاعتماد الأكاديمي غير المشروط من قبل الأكاديمية لمدة خمس سنوات تنتهي في حزيران/ يونيو ٢٠١٥.

في مصر، تتضمن جامعة القاهرة بدورها وحدة لضمان الجودة تحدد متطلبات التعليم ومبدأ تكافؤ الفرص. في جامعة ٦ أكتوبر، تقوم وحدة ضمان الجودة بإعداد تقييم داخلي دوري بشأن المقررات التي يتم تدريسها وذلك لضمان استخدام مجموعة متنوعة من أساليب التعليم والتعلم والتقييم. في الأردن، تخلص الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة من آلية متبعة لتقييم البرنامج تقييماً خارجياً أو داخلياً، والتقييم الوحيد هو التقييم العام الذي تقوم به هيئة الاعتماد في وزارة التعليم العالي التي تركز على الشروط والمتطلبات العامة والخاصة في الاعتماد - وتتركز بعدد أعضاء هيئة التدريس مقارنة مع الطلبة وعدد المدرسين في الرتب الأكاديمية المختلفة، ومدى استيفائها لمتطلبات القسم وحاجته. وبالرغم من أهمية هذا التقييم الذي تقوم به هيئة الاعتماد إلا أنه ليس معنياً بكل القضايا المطلوبة بتقييم الجودة والأداء بخاصة تلك المرتبطة بنوعية التدريس ومستواه، والخطط الدراسية، والانسجام الداخلي في البرنامج.

ثالثاً: الموارد الأكاديمية

تتمتع الجامعات المشار إليها بهيئة تدريسية تنظم وتدير أعمال القسم وعملية التعليم للطلبة سعياً لإنجاح البرنامج التعليمي. وعند الاطلاع على مضمون الدراسات، يتبين التفاوت الموجود بين الكادر الأكاديمي في مختلف الجامعات المعروضة بالشكل المطروح في الجدول رقم ٢، حيث يكمن أكبر قسم من ناحية الهيئة التدريسية في جامعة القاهرة (على صعيد القسم وليس الكلية) مع ١١٤ عضواً، تليها جامعة الكويت التي تضم ١٨ عضواً. أما الجامعة اللبنانية، فتتكون من ٢٥٠ أستاذاً ومدرسا، إنما على صعيد كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية، فالرقم غير متوافر على مستوى قسم العلاقات السياسية حصراً. إلا أنه يبقى رقماً كبيراً على صعيد الأوساط الأكاديمية العربية وكادر كهذا لا يمكن أن يتوافر لأي كلية حقوق وعلوم سياسية في جامعة خاصة لا قدرة لها على تفريغ أساتذة بهذا القدر المرتفع أو تعيينهم، خاصةً وأنه لا يمكنها أن تتحمل الأعباء والخسائر، بينما الجامعة اللبنانية كمرق عام لا يحركها عامل الربح بل يكمن الهدف الأساسي من إنشائها في نشر التعليم الجامعي في الأوساط الشعبية وتنمية المستقبل لأجيال شبابية لا تملك قدرة كافية على الدخول إلى التعليم الجامعي الخاص ومتابعة التحصيل العلمي.

جدول ٢: توزيع الهيئة التعليمية حسب الجامعة والرتبة

الجامعة	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	الهيئة المعاونة	المجموع
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة	٤٤	١٠	١٦	٤٤	١١٤
كلية العلوم الاجتماعية، جامعة ٦ أكتوبر	٣	٣	٢	٢	١٠
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة المستقبل	٤	٤	-	٢	١٠
كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية، الجامعة اللبنانية	غير محدد	غير محدد	غير محدد	غير محدد	٢٥٠
كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت	غير محدد	غير محدد	غير محدد	غير محدد	١٨
كلية الدراسات الدولية، الجامعة الأردنية	٣	٤	٣	-	١٠
كلية الآداب، جامعة اليرموك - الأردن	٤	٢	٤	١	١١
كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية	١	٣	٥	١	١٠
قسم العلوم السياسية، جامعة مؤتة - الأردن	٤	٤	-	-	٨

في ما يخص نظام الترقية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المعنية في الدراسة، لقد حددت كل جامعة نظام الترقيات الخاصة لمدرسيها، سواء بفعل التشريعات الوطنية المرعية أو حسب قراراتها الذاتية على صعيد إدارة الجامعة. في مصر، تخضع الكليات الثلاث للنظام الذي حدده المجلس الأعلى للجامعات ويتمثل في التالي: تتم ترقية الهيئة المعاونة (المعيد والمدرس المساعد) بعد إتمام رسالتي الماجستير والدكتوراه لدرجة مدرس، وبناء على توصية لجنة الحكم من أساتذة في مجال التخصص. كما تتم ترقية المدرس إلى الأستاذ المساعد، والأستاذ المساعد إلى أستاذ بعد نشره عدة أبحاث متخصصة في مجالات ودوريات علمية في مجال التخصص، والتقدم بها إلى اللجان العلمية، ثم تقييم وتحكيم الأبحاث، واجتياز جميع الشروط المطلوبة للترقية. وتلاحظ مفارقة أساسية بين الجامعة الحكومية في القاهرة والجامعتين الخاصتين وهي أن عضو هيئة التدريس في الجامعات الخاصة يقوم بدفع رسوم للتقدم للترقية بعكس الجامعات الحكومية.

في الأردن، تحدد الجامعات نظامها الخاص لترقية المدرسين وفقاً للمادة ٢٣ من قانون الجامعات الأردنية، فيضم التصنيف أربع رتب: الأستاذ، الأستاذ المشارك، الأستاذ المساعد، المدرس. ينتقل الأستاذ المساعد والأستاذ المشارك والأستاذ من فئة إلى فئة أعلى ضمن الرتبة الواحدة إذا توافرت لديه في الفئة المطلوب النقل منها أقدمية لا تقل عن ٥ سنوات. أما المدرس فيشترط أن لا تقل أقدميته عن ٦ سنوات بعد حصوله على المؤهل العلمي الذي عُين على أساسه. وفي جميع الأحوال يشترط بالإضافة إلى سنوات التدريس لترقية عضو الهيئة التدريسية نشر إنتاج علمي أثناء خدمته الفعلية في الجامعة تتوافر فيه الشروط والمواصفات المطلوب توافرها في الإنتاج العلمي المطلوب للترقية. ويقدر الإنتاج العلمي في الجامعة الأردنية بالنقاط بدلاً من عدد الأبحاث (عموماً نقطة واحدة للورقة المنشورة في مجلة عربية ونقطتان إلى ثلاث نقاط للورقة المنشورة في مجلة أجنبية تبعا للتصنيف المعتمد). ويمكن تلخيص النظام المعمول به في الرتب وتقييم الأساتذة على النحو التالي: ينتقل عضو الهيئة التعليمية من محاضر متفرغ إلى رتبة أستاذ مساعد بعد سنتين وأربع نقاط في الإنتاج العلمي، ويترقى من أستاذ مساعد إلى أستاذ مشارك بعد خمس سنوات تدريس وثمانين نقاط، ومن أستاذ مشارك إلى أستاذ بعد خمس سنوات خدمة واثنتي عشرة نقطة. وتختلف تعليمات الترقية من جامعة إلى أخرى، فالبعض يعتمد عدد البحوث المنشورة والبعض يعتمد النقاط لكل بحث حسب مكان نشره والمجلة التي نشر بها.

أما في جامعة الكويت، فتتكون معايير الترقية من البنود الثلاثة التالية: التدريس والإرشاد، الأبحاث والنشر العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع. ويقع على عاتق المتقدم ورئيس القسم العلمي تقديم كافة

المعلومات التي توثق درجة المشاركة والإنجاز في الأنشطة الأكاديمية. وتقع مسؤولية تقييم درجة المشاركة على رئيس القسم، وبين النظام عناصر كل معيار وأدوات التقييم. وتتطلب الترقية لمنصب أستاذ مساعد إثبات الجدارة والتفوق تحت معيار التدريس والإرشاد ومعيار الأبحاث والنشر العلمي؛ ويشترط تقديم خمسة أبحاث كاملة على الأقل، منشورة أو مقبولة للنشر في مجلات علمية محكمة، على أن يكون واحد منها على الأقل في مجلة علمية عالمية محكمة ومعروفة في حقل التخصص. ويجب أن يكون المتقدم هو الباحث الوحيد أو الأول في ثلاثة منها على الأقل، على أن تكون هذه الأبحاث منشورة أو مقبولة للنشر على مدى شغل الدرجة الأكاديمية، وأن يكون قد تم نشر نصفها على الأقل.

أما الترقية لمنصب الأستاذية فتتطلب أداءً متفوقاً تحت كل معايير الترقية الثلاثة مع تحقيق امتياز في التدريس أو الأبحاث والنشر العلمي، يصاحبه امتياز في خدمة الجامعة والمجتمع. ويجب أيضاً توافر الأدلة على المكانة المهنية للمتقدم نتيجة لإنجازاته الأكاديمية وعلى ما يطمئن على استمرارية الأداء بكفاءة عالية. ويشترط تقديم عشرة أبحاث منشورة أو مقبولة للنشر في مجلات علمية محكمة، على أن يكون بحثان منها على الأقل في مجلات علمية عالمية محكمة ومعروفة في حقل التخصص. ويجب أن يكون المتقدم هو الباحث الوحيد في واحد منها أو الأول في خمسة منها على الأقل، على أن تكون منشورة أو مقبولة للنشر على مدى شغل الدرجة الأكاديمية، وأن يكون قد تم نشر نصفها على الأقل.

رابعاً: المناهج

تشارك مناهج العلوم السياسية في الجامعات المعروضة بأهداف ورؤى متشابهة لتزويد الطلبة بالمهارات النظرية والبحثية في العلوم السياسية وفق النظريات والمنهجيات الحديثة، بالإضافة إلى تقديم فهم نظري لبيئة الأنظمة السياسية وبالتركيز على النظام السياسي للبلد التي تنتمي إليه كل جامعة. وتتألف المناهج في العلوم السياسية في هذه الجامعات من مقررات إلزامية واختيارية، وتختلف المتطلبات المتعلقة بعدد المقررات وحجم الساعات المعتمدة لنيل الشهادة حسب نظام كل كلية. في الجامعات الأردنية، نجد ما يزيد عن خمسين ساعة معتمدة كمواضيع إلزامية وتشكل هذه المواد التي تفوق السبع عشرة مادة جوهر تخصص العلوم السياسية ويتم ردها بما يقارب الثلاثين ساعة معتمدة بالمجال ذاته من التخصص وفق خطة اختيارية تفرض اختيار عشر مواد من ضمن باقية تحوي ما يقارب عشرين مقرراً.

في الجامعة الأردنية، تتوزع متطلبات الساعات المعتمدة (١٣٢) على الشكل التالي:

- متطلبات الجامعة (٢٧ ساعة معتمدة)، وتشمل مواد من مختلف كليات الجامعة وأقسامها.
 - متطلبات الكلية (٢٤ ساعة معتمدة)، وتشمل مواد من أقسام الكلية المختلفة.
 - متطلبات التخصص (٨١ ساعة معتمدة)، من موضوع التخصص المباشر.
- تتوزع متطلبات التخصص إلى متطلبات إلزامية يلتزم بدراستها جميع الطلبة، وتبلغ ٥١ ساعة معتمدة، وإلى متطلبات اختيارية يختار الطالب ٣٠ ساعة، بواقع عشر مواد من أصل ٢٣ مادة متاحة. في جامعة اليرموك، تتكون الخطة الدراسية لنيل درجة البكالوريوس في العلوم السياسية من ١٣٢ ساعة معتمدة على النحو التالي:

- متطلبات الجامعة (٢٧ ساعة معتمدة)
- متطلبات الكلية (١٨ ساعة معتمدة)
- متطلبات التخصص (٨٧ ساعة معتمدة).

وتقسم متطلبات التخصص إلى متطلبات إجبارية يلتزم بدراستها جميع الطلبة، وتبلغ ٦٦ ساعة معتمدة، وإلى متطلبات اختيارية يختار الطالب ٢١ ساعة بواقع سبع مواد من أصل ١٩ مادة متاحة. في جامعة العلوم التطبيقية، تتكون الخطة الدراسية لنيل درجة البكالوريوس في العلوم السياسية من ١٣٢ ساعة معتمدة على النحو التالي:

- متطلبات الجامعة ٢٧ ساعة معتمدة.
- متطلبات الكلية ٢٤ ساعة معتمدة.
- متطلبات التخصص ٨١ ساعة معتمدة.

تقسم متطلبات التخصص (٨١ ساعة) إلى متطلبات إلزامية، وتبلغ ٧٢ ساعة معتمدة، وإلى متطلبات اختيارية يختار الطالب ٩ ساعات بواقع ثلاث مواد من أصل ١٦ مادة متاحة. في جامعة مؤتة، تتكون الخطة الدراسية لنيل درجة البكالوريوس في العلوم السياسية من ١٣٠ ساعة معتمدة على النحو التالي:

- متطلبات الجامعة (٣١ ساعة معتمدة).
- متطلبات الكلية (٢٧ ساعة معتمدة).
- متطلبات التخصص (٧٢ ساعة معتمدة).

وتقسم متطلبات التخصص إلى متطلبات إلزامية، وتبلغ ٦٣ ساعة معتمدة، وإلى متطلبات اختيارية يختار الطالب ٩ ساعات بواقع ثلاث مواد من أصل ١٤ مادة متاحة. وفي الجامعات المصرية، يتكون برنامج البكالوريوس من أربعة مستويات، ويتكون كل مستوى من فصلين دراسيين، ويضم كل فصل دراسي مجموعة من المقررات التخصصية، الإلزامية كما الاختيارية. ففي جامعة ٦ أكتوبر، يدرس الطالب مجموعة من المقررات الدراسية العامة، تمهيداً للتشعب اعتباراً من المستوى الثاني. ويقدم قسم العلوم السياسية مقرراته الدراسية من خلال أربعة محاور أساسية:

- متطلبات الجامعة وتتضمن مقررات دراسية عامة، يمكن أن تُقدم لجميع طلاب الجامعة (مجموعة من المقررات الإلزامية والاختيارية): ١٨ ساعة.
- متطلبات الكلية وتتضمن مقررات دراسية تُقدم لجميع طلاب الكلية بجميع أقسامها (مجموعة من المقررات الإلزامية والاختيارية): ١٨ ساعة.
- مقررات دراسية تخصصية: إلزامية: تعالج البنية الأساسية للتخصص (٦٠ ساعة)، واختيارية تعالج التخصص الفرعي أو التشعب (٣٩ ساعة).
- مقررات دراسية حرة يختارها الطالب من المقررات التي تقدمها أقسام الجامعة المختلفة (٦ ساعات).

وتتنوع المقررات التي يتم تدريسها في قسم العلوم السياسية في جامعة المستقبل ما بين مقررات إلزامية واختيارية ومساندة^(١):

- المقررات الإجبارية (٥٢ ساعة معتمدة)
- المتطلبات الاختيارية (٢٤ ساعة معتمدة)
- المقررات المساندة (٢٧ ساعة إجبارية)

(١) يبلغ إجمالي عدد الساعات المعتمدة (١٣٩) ساعة منها (١٠٣) عدد الساعات الفعلية، يضاف إليها (٣٦) ساعة للفصول الصيفية الأربعة بمعدل (٤) ساعات كل فصل صيفي.

أما في جامعة القاهرة، وبانتظار تطبيق نظام الساعات المعتمدة، يتكون البرنامج من أربعة مستويات، ويتكون كل مستوى من فصلين دراسيين ويضم بدوره مجموعة من المقررات التخصصية. علاوة على ذلك، تتيح الجامعة لطلابها فرصة التخصص في محور معين تابع للمجال الأساسي حيث تم استحداث شعبتين للدراسة باللغات الأجنبية إحداهما باللغة الفرنسية والأخرى باللغة الإنجليزية، وقد بدأ التحاق الطلاب بالشعبة الفرنسية في العام الجامعي ١٩٩٤-١٩٩٥، وهي تتيح للطلاب الراغبين في الالتحاق بها دراسة ٥٠٪ من المقررات الدراسية باللغة الفرنسية، بينما بدأ التحاقهم بالشعبة الإنجليزية عام ١٩٩٦-١٩٩٧، حيث يدرس الطلاب ٦٠٪ من المقررات باللغة الإنجليزية.

وفي الكويت، يشترط البرنامج الأكاديمي للعلوم السياسية في جامعة الكويت على المنتسب دراسة ١٢٦ وحدة دراسية ما بين وحدات دراسية إلزامية واختيارية وذلك في المجالات المختلفة. والطلبة الذين يختارون تخصصهم المساند من قسم العلوم السياسية يدرسون (٢٤ وحدة) من مقررات قسم العلوم السياسية ويختار الطالب ٣ مقررات من المقررات الإلزامية التي يطرحها القسم مع مراعاة المتطلبات السابقة لكل مقرر إن وجدت. ثم يختار الطالب ٣ مقررات من المقررات الاختيارية التي يطرحها القسم بواقع مقرر من كل مجموعة من المجموعات الثلاث التي يطرحها القسم. كما يدرس كل طالب من طلبة كلية العلوم الاجتماعية، - بما فيهم طلبة وطالبات العلوم السياسية - مقررات الثقافة العامة، أي ما يعادل ٤٢ وحدة دراسية تغطي القدرات والمهارات التي صاغها أكاديمية (AALE) للاعتماد الأكاديمي. ولا بد من الإشارة إلى قيام شركاء مع العديد من الوحدات البحثية التابعة لكلية العلوم الاجتماعية ذات الصبغة السياسية في الغالب مثل وحدة الدراسات الأوروبية الخليجية، ووحدة الدراسات الآسيوية، ووحدة الدراسات الأميركية، فإن طلبة وأساتذة البرنامج على موعد دائم مع العديد من الفعاليات التي تنظمها الوحدات مع سفارات الدول المختلفة، وتستقدم العديد من الشخصيات البارزة بالمجال مما يتيح فرص تبادل الخبرات والتواصل الثقافي والأكاديمي. وقد تم مؤخرا (٢٠١٢) توقيع اتفاقية تعاون بين المفوضية العليا لشؤون اللاجئين وكلية العلوم الاجتماعية، والتي تقضي بتعاون الطرفين بتبادل الخبرات والقيام بالأبحاث المشتركة ذات الاهتمام.

يتزامن حاليا في الجامعة اللبنانية نظامان للدراسة منذ أن تم إدخال نظام الـ LMD في منهاج البرنامج التعليمي. وفي النظام القديم للتدريس، تستغرق مدة الدراسة لنيل الإجازة في العلوم السياسية والإدارية أربع سنوات. وهو يشتمل على نوعين من الدروس:

- دروس نظرية يكون الحضور فيها اختيارياً.
 - أعمال موجهة على مدى العام الدراسي في مادتين في كل من السنتين الثالثة والرابعة حيث يكون الحضور إلزامياً بنسبة ٧٠٪ على الأقل من مجمل ساعات هذه الأعمال.
- ويتم التدريس باللغة العربية، باستثناء مادتين على الأقل في كل سنة منهجية تدرسان باللغة الفرنسية أو الإنكليزية.

أما نظام الـ LMD كما اعتمد في الجامعة اللبنانية، فهو مبني على الفصول والمقررات والأرصدة وفقاً لسلم الشهادات التالية: الإجازة، الماجستير والدكتوراه (LMD). وتكون شهادة الإجازة من مائة وثمانين (١٨٠) رصيداً موزعة على ستة فصول دراسية بمعدل ثلاثين رصيداً في الفصل الواحد. تقسم المقررات إلى ثلاث فئات:

- أ. مقررات إلزامية ويكون مجموع أرصدها ١٥٧ رصيداً للإجازة وتكون:
- إما إلزامية متخصصة: لطلاب الاختصاص أي ضرورية للتخرج في الاختصاص المطلوب

وتحدد في المناهج.

- وإما إلزامية عامة لكل طلاب الجامعة اللبنانية أي صالحة لكل الاختصاصات (بقرارها مجلس الجامعة) شرط أن لا يتجاوز مجموع أرصدها الستة.

ب. مقررات اختيارية ويكون مجموع أرصدها ٢٠ رصيداً يختارها الطالب من التخصص المطلوب او التخصصات الأخرى في الوحدة الجامعية نفسها.

ت. مقررات حرة ويكون مجموع أرصدها ٣ يختارها الطالب من كل وحدات الجامعة اللبنانية. كل جامعة من الجامعات المعروضة تحدد حالياً الشروط الأساسية لاكتمال المتطلبات الضرورية من أجل نيل الشهادة في علم السياسة. ويظهر قاسم مشترك بين هذه الجامعات حيث ينبغي على الطلاب النجاح في ثلاث مجموعات من المقررات: متطلبات الجامعة، ثم متطلبات الكلية التي لا تُعنى بالضرورة بقسم العلوم السياسية، وأخيراً متطلبات مجال الاختصاص لدى القسم. مهما اختلف المنهج المعتمد (ساعات معتمدة أو أرصدة) بين الجامعات، يجمعها نسبة واسعة من الليونة المفتوحة أمام الطلاب في اختيار المقررات، ما قد يعتبر من الإيجابيات من حيث التثقيف العام وتوسيع مجال المعرفة، إنما من الممكن أيضاً تحديد جملة من السلبيات. منها صعوبة كسب الطالب جوهر المادة النظرية وهي تعد الأساس في علم السياسة، قبل الشعب في مختلف المواد البعيدة أو القريبة منها للمدارس الفكرية لدى العلوم السياسية.

خامساً: التعليم والتعلم

تواجه الجامعات العربية تحدي تنوع أساليب التعليم وتحديثها لكي تتناسب مع متطلبات العصر الحالي وعدم اقتصره على التلقي والتلقين من ناحية الطالب ليتمكن الأخير من التكامل على قدراته وتطوير مهاراته التحليلية والمنهجية في العمل البحثي والميداني.

وقد اعتمدت الجامعة اللبنانية طرقاً تعليمية متنوعة حيث يشارك الطلاب في إعداد البحوث في مواد مختلفة بالإضافة إلى الأعمال التطبيقية. وبإمكانهم استخدام المكتبة وقاعة الكمبيوتر والإنترنت. ونادراً ما تخلو أبحاثهم من مراجع مستقاة من الصفحات الإلكترونية المعنية. وخلال إعداد أبحاثهم، يتلقى الطلاب توجيهات من أساتذتهم للقيام بزيارات ميدانية والقيام بمقابلات لتقصي المعرفة من مصادرها، مما يساعد على تلقيهم تعليماً دينامياً تفاعلياً وغير محصور وراء المكاتب أو مقاعد الدراسة. ومن جهتها، تقدم جامعة الكويت تعليماً حديثاً يعتمد على استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة لإيصال أهدافه التعليمية والتدريبية ولاسيما تقنية الاتصال والمعلوماتية لما لها من أهمية قصوى في مجالات دراسات العلوم السياسية لالتصاقها بتخصصات العلاقات العامة والإعلام والصحافة التحليلية والتثقيفية. فعلى سبيل المثال، تستخدم الفصول الذكية المتوفرة في الكلية في القيام بمحاضرات ونقاشات مشتركة بين طلبة بعض مقررات البرنامج ونظرائهم من جامعات أميركية وأوروبية وعربية بطريقة الـ (Conference Call & Distance Learning)، حيث تناح للطلبة من الجانبين التواصل الحي عبر الكاميرات والإنترنت مع بعضهم البعض لمناقشة قضايا مشتركة. كما يستخدم العديد من أساتذة العلوم السياسية أدوات التواصل الحديثة كبرنامج الـ (Black Board) و (Oracle) والبريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي في تسهيل التواصل فيما بين الطلبة وبين عضو هيئة التدريس لزيادة التفاعل الأكاديمي وتعميق الفائدة. كما ويتصف البرنامج بالمرونة اللازمة للتعديل والتغيير والاستحداث بما يتلاءم ومواكبة تغيرات الساحة السياسية المحلية والإقليمية والعالمية، عن طريق تواصل القائمين على البرنامج مع جهات التحكيم والتقييم العالمية، للوقوف على أهم التحديثات

والتطورات في المجال.

وفي الجامعات المصرية، تعتمد برامج العلوم السياسية على استخدام أساليب متنوعة في التعليم من خلال المحاضرات، إجراء الأبحاث، تنمية قدرات الطالب في استخدام تكنولوجيا التعليم، وزيادة قدراته على الاطلاع على أحدث الكتب والدوريات الأجنبية في العلوم السياسية مثل (Foreign Affairs). ومن الجدير بالذكر ان كلية الاقتصاد والعلوم السياسية في جامعة القاهرة استحدثت نماذج المحاكاة منذ عام ١٩٩٦، وذلك في إطار جهودها من أجل ترسيخ وتعميق الفكر الابتكاري والإبداعي للطلاب. فبدأت بتطبيق نموذجين للمحاكاة هما "مجلس الشعب المصري"، و"الأمم المتحدة"، حيث تتيح هذه النماذج الفرصة الكاملة للطلاب للتعلم الذاتي الحر والتدريب على مهارات عديدة تتمم رسالة الكلية التعليمية ببناء الشخصية المتكاملة القادرة على اقتحام المستقبل على مستوى التميز المطلوب. وتمثل فكرة نماذج المحاكاة في قيام الطلاب بمحاكاة أي من الهيئات أو المؤسسات المحلية، أو الإقليمية، أو الدولية. ولقد توسعت الكلية في تعميم فكرة النماذج، حتى أصبحت تقوم بتنظيم نماذج المحاكاة التالية: نموذج مجلس الشعب المصري، نموذج جامعة الدول العربية والأمم المتحدة، نموذج المؤتمر الإسلامي، نموذج الاتحاد الأوروبي، نموذج الكونجرس الأمريكي، نموذج الرئاسة الأميركية، نموذج تصحيح العالم، نموذج مؤتمر صناع قرار المستقبل، نموذج البورصة المصرية.

إزاء ذلك، ما زالت الجامعات الأردنية تعاني من إشكالية تنوع أساليب التدريس في كلياتها، إذ تشترك الأقسام الأربعة بطريقة التدريس التقليدية (المحاضرة) كجزء أساسي لكل مساق دراسي، وهي أسلوب أقرب إلى التلقين أكثر منه إلى التعليم. ويبدو واضحاً من طريقة طرح الخطة الدراسية أن الجانب النظري هو المهيمن في البرنامج التعليمي المعتمد، وتواجه الجامعات الأربع صعوبات في توفير مراجع أو مقررات (Textbook) حيث هناك عدد من المواد التي لا يوجد لها كتاب مقرر، حيث يكتفي البعض بإعطاء المحاضرة وقائمة مراجع غير ملزمة للطلبة. وتعطي جامعة اليرموك للمدرسين حرية استخدام الصيغة التي يرونها مناسبة فيما يتعلق بمتطلبات الجامعة والمقررات.

سادساً: فرص التعلم

تجمع الجامعات العربية المندرجة في هذه الدراسة، حكومية كانت أو خاصة، على اعتماد حد أدنى من الشروط لقبول الطلاب في كلياتها وكلها تطلب من المنتسب أن يكون حائزاً على شهادة المرحلة الثانوية.

في مصر، هذه الشروط مصدرها المجلس الأعلى للجامعات وهي تنص على ما يلي: أن يكون الطالب من الحاصلين على الثانوية العامة ويريد الالتحاق بالكلية وأن يستوفي الحد الأدنى للقبول طبقاً لما يحدده مكتب التنسيق في كل عام. لذا، فإن قبول الطلاب يحدد في ضوء التغيرات والتطورات التعليمية للدولة المصرية، وسياسة التعليم العالي بصفة خاصة، وأعداد المقبولين في الكليات كل عام. وتفرد جامعة القاهرة في توفيرها شعبتين في اللغة الأجنبية (الفرنسية والإنكليزية) وبذلك، على الطالب أن ينجح في اختبار اللغة ذات العلاقة ويتم المفاضلة بين المرشحين تبعاً للعلامات التي يحصلون عليها فيه بالإضافة إلى المعدل العام في الشهادة الثانوية. والوضع مماثل في جامعة المستقبل حيث يتم اختبار الطالب وفق مستوى لغته الإنكليزية، إذ يجب على جميع الطلاب الجدد المتقدمين للقبول في الكلية الخضوع لاختبار تحديد مستوى الإنكليزية (The Preliminary English Test- PET) وتحقيق المستوى المطلوب. أما في جامعة ٦ أكتوبر فيجوز قبول تحويل الطلاب من أي جامعة أو معهد معترف به إلى الكلية، بشرط استيفاء شروط القبول. وفي حالة قبول تحويل الطلاب من الكليات

المناظرة، يتم عمل مقاصة لمعادلة المقررات التي درسوها مع القرارات التي يقدمها القسم المحول إليه الطالب، ويشترط اعتماد عميد الكلية، والجامعة لهذه المقاصة. كما يجوز التحويل من قسم إلى قسم آخر داخل الكلية، بشرط توافر شروط القبول بالقسم الجديد.

في لبنان، يجب على الطالب الذي يود الالتحاق بالجامعة اللبنانية متابعة دراسة لغة أجنبية في الفصول الثالث والرابع والخامس على أن تجمع العلامة التي ينالها الطالب في كل من هذه الفصول والتي هي على ١٠ من أصل مائة مع العلامة التي ينالها هذا الطالب في مقرر اللغة الأجنبية والتي تدرس في الفصل السادس وتدخل ضمن مقررات الإجازة والتي تكون علامتها على ٧٠ من أصل مائة. كما يمكن للطلاب المقبولين لتحضير شهادة الإجازة ممن درسوا في جامعات أخرى أو في إحدى كليات الجامعة اللبنانية الأخرى، طلب معادلة بعض المقررات التي حصلوا عليها سابقاً. ويعتمد في ذلك النظام الخاص للمعادلات الذي يحدد شروط الاعتراف بالأرصدة المحصلة خارج الكلية والمحددة من قبل مجلس الوحدة، شرط أن لا يتعارض مع النظام العام للمعادلات في الجامعة اللبنانية وأن لا يتجاوز مجموع أرصدة المقررات المعادلة ٦٠ رصيداً في الإجازة.

في الأردن، تخضع الجامعات لشروط وزارة التعليم العالي الخاصة بالجامعات الرسمية والحكومية في ما يخص قبول الطلبة وتسجيلهم تحت مظلة لجنة القبول الموحد التي تشترط أدنى معدل تنافس في تخصص العلوم السياسية لخريجي الثانوية العامة الأردنية (٦٥٪). ويقوم الطلاب بتعبئة نموذج يشتمل على جدول يحدد به الجامعات والتخصصات حسب الأولوية وفقاً لما يراه الطالب مناسباً ضمن ثلاثين خياراً حسب أولوياته. ويتم تحديد قبول الطالب في القسم والجامعة ضمن معادلة إحصائية معقدة تعتمد في أساسها على معدل الثانوية العامة وزخم الطلب على تخصصات بعينها. ومن المعروف أن تخصصات العلوم الإنسانية تأتي عادة في آخر أولويات الطلبة.

سابعاً: المتخرجون

١. نسبة الخريجين

بالنسبة للجامعة اللبنانية، وبحسب برنامج الـ LMD في كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية، لم يكن يوجد خريجون بعد عند كتابة دراسة الحالة عنها في ربيع ٢٠١٢ لأنه لم تمض ثلاث سنوات مكتملة على مباشرة تطبيق هذا البرنامج. ولكن ينتظر في نهاية العام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣ أن يبلغ عدد الخريجين حوالي ٢٠٠ خريج في مختلف فروع الجامعة اللبنانية.

في مصر، بلغت نسبة النجاح في جامعة القاهرة (كلية الاقتصاد والعلوم السياسية) في الفرقة الأولى ٨٣٪. أما بالنسبة لأعداد الطلاب الناجحين والراسخين بقسم العلوم السياسية بالكلية للعام الدراسي ٢٠١١-٢٠١٢، فترتفع النسبة المئوية للطلاب الناجحين في الفرقة الثالثة مقارنة بالفرق الأخرى حيث بلغت ٩٣٪. وقد يعزى ذلك إلى أن الطلاب يدركون بأنهم على أعتاب التخرج ومن ثم يبذلون أقصى طاقتهم لبلوغ النجاح.

في جامعة ٦ أكتوبر (كلية العلوم الاجتماعية)، خلال العام الدراسي ٢٠١١-٢٠١٢، كانت نسبة التخرج عالية إذ بلغ عدد الطلاب في الفرقة الرابعة ٦٦ ونجح منهم ٥٠. وخلال العام الدراسي نفسه، بلغ عدد الطلاب في الفرقة الثالثة في جامعة المستقبل (كلية الاقتصاد والعلوم السياسية) ٧٠ ونجح منهم ٦٠. وفي جامعة الكويت، بلغ عدد الخريجين في قسم العلوم السياسية ٥٦ طالباً في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١ و٥٣ في الفصل الثاني منه.

في الأردن، نلاحظ أن معدل الخريجين من الجامعات الحكومية أعلى من معدل الخريجين من

الجامعات الخاصة، وهذا قد يكون نتيجة الكلفة، بالإضافة إلى أن الجامعات الرسمية يخصص لها مقاعد تتوزع بين أبناء القوات المسلحة والمعلمين وقطاعات أخرى. إذ يقدر معدل أعداد الخريجين السنوي للجامعة الأردنية بـ ١٥٠ متخرجاً، مقابل ٥٠ في جامعة اليرموك و ٤٤ في جامعة مؤتة و ٣٥ في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.

٢. متابعة مرحلة الدراسات العليا

بعد التخرج، تؤمن بعض الجامعات العربية المعنية بالدراسة فرص التخصص للطلبة عن طريق متابعتهم لبرنامج الدراسات العليا. فإلى جانب الإجازة في العلوم السياسية، تقدم بعض الجامعات إمكانية نيل درجة الماجستير (في جامعة الكويت، منذ أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٧، وتم تخريج أولى دفعاتها في أيار/ مايو ٢٠١١، كما في الجامعات الأردنية^(١)) أو الماجستير ومن ثم الدكتوراه (في الجامعة اللبنانية وجامعة القاهرة^(٢)).

في الوقت نفسه، يمكن للخريجين إكمال دراساتهم في جامعات عالمية شرط أن يكونوا قد اكتسبوا لغة أجنبية خلال مرحلة الدراسة التأسيسية، وقد رأينا كيف أن بعض الجامعات العربية تؤمن هذه الإمكانية لكي لا تقف اللغة عقبة بهذا المجال. أما العقبة الثانية، فتكمن في تكلفة الدراسة خارجاً ويبقى هناك عدد محدود من الطلاب القادرين على الدراسة في الدول الأجنبية على مستوى الماجستير والدكتوراه. وإزاء ذلك، وضعت جامعة الكويت خطة لتأمين منحتين دراسيتين لابتعاث خريجيها لمتابعة الدراسات العليا في الخارج، وفق احتياجات كل تخصص علمي.

٣. الانخراط في سوق العمل

يؤمن عدد ضئيل من الجامعات خدمة مساندة الخريجين بعد إتمامهم مرحلة الإجازة (والمجستير لمن اتبع تلك الدراسات) في العلوم السياسية عن طريق أساليب متنوعة. على سبيل المثال، يسمح موقع جامعة العلوم التطبيقية الإلكتروني في الأردن للطلبة أن يدخلوا بياناتهم الكاملة بعد التخرج بما يسمح للجامعة بمتابعة أخبار الطلبة. لكن في معظم الجامعات العربية وبعد وضعها تحت المجهر في هذه الدراسة ظهر أن لا وجود لبرامج تربط بين الخريجين وأماكن التشغيل. وتتكلم الجامعات على قدرة الخريجين في الوصول إلى مراكز توظيف تقليدية متصلة بمجالات علم السياسة، مثل مؤسسات القطاع العام والوظائف الدبلوماسية والأجهزة الأمنية (لا سيما في الجامعات الأردنية) ووسائل الإعلام، وتعتمد هذه المؤسسات على التدريب المؤسسي لمن تمكن من الالتحاق بها، الأمر الذي أشارت إليه على سبيل الذكر في مصر الهيئة القومية للاعتماد وضمان جودة التعليم في وثيقة المعايير الأكاديمية القياسية القومية للعلوم السياسية للجامعات، التي أكدت أن هذه البرامج تؤهل الخريجين لسوق العمل وتتيح لهم العديد من فرص العمل. وتجدر الإشارة إلى أن كلية الاقتصاد والعلوم السياسية في جامعة القاهرة أنشأت رابطة لخريجي الكلية يتم من خلالها عقد ندوات ومحاضرات عن أهم الأحداث السياسية الجارية، هذا بالإضافة إلى إقامة احتفال سنوي في شهر رمضان يتم من خلاله دعوة جميع خريجي الكلية. وفي لبنان، غالباً ما ينخرط خريجو الجامعة اللبنانية في مهنة أو في العمل بسهولة أكبر ويبرزون في شكل لا بأس به سواء في لبنان أو في الخارج، إذ يشكل برنامج التدريس الذي

(١) تشترط الجامعات الأردنية أن يكون الطالب حاصلاً على تقدير جيد في البكالوريوس حتى يستوفي شروط الالتحاق ببرنامج الماجستير.

(٢) ماجستير في الاقتصاد، الإحصاء، العلوم السياسية، الإدارة العامة، الحاسب الآلي في العلوم الاجتماعية، الدراسات الأوروبية المتوسطة، ودرجة الدكتوراه في الاقتصاد، الإحصاء، العلوم السياسية، الإدارة العامة، الحاسب الآلي في العلوم الاجتماعية.

يتلقاه الطلاب في الجامعة الوطنية اللبنانية برنامجاً متوازناً بين متطلبات الثقافة الحقوقية وبين دراسة الأبعاد السياسية، وجميع المتخرجين يملكون حداً أدنى يتمثل في استعمال لغتين على الأقل إن لم يكن ثلاثاً هي العربية والفرنسية والإنكليزية.

رغم ذلك، باتت إمكانية التوظيف تتضاءل بالنسبة لخريجي علم السياسة. لقد لوحظ في جامعة اليرموك في السنوات الأخيرة تزايد أعداد العاطلين عن العمل من حملة شهادات العلوم السياسية بشكل خاص، والعلوم الاجتماعية بشكل عام، مع العلم أن الجامعات الأردنية الأربع قد استحدثت قسماً تابعاً لصندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية لتولي عملية التأهيل الوظيفي، وتقديم التدريب الفني اللازم للخريجين، وهذا القسم متاح لجميع الطلبة، وليس تابعاً لقسم العلوم السياسية.

كذلك في الكويت، تواجه جامعة الكويت مشكلة استيعاب عدد خريجيها المتزايد في سوق العمل، والمرتبطة بالقيود في نظام متابعة خريجي البرنامج بشكل رسمي. إلا أن تواصل الخريجين مع أعضاء هيئة التدريس والقسم العلمي حتى بعد التخرج، يوفر مرجعية - وإن كانت غير رسمية وغير موثقة - لنوعية الخبرات التي امتلكوها وكيفية تطبيقها في سوق العمل، كما توفر بيانات عن الأماكن الأكثر جذباً لخريجي البرنامج. ويطمح القسم العلمي لتعزيز سبل التواصل مع خريجه ومتابعة أوضاعهم الوظيفية والعملية، كما يطمح لاستطلاع آراء أصحاب العمل عن مستوى الخريجين ومهاراتهم ونواحي القوة والضعف والاستفادة من تلك البيانات في رسم الخطط المستقبلية للبرنامج بما يضمن استمرارية تطوره ومواكبته للتطورات العالمية المتسارعة للتخصص عالمياً.

وبشكل عام، يتسنى أمام خريجي علم السياسة أنواع عديدة من المهن مثل الانخراط في الوظيفة العامة (الوزارات والمؤسسات الرسمية والسلك الدبلوماسي)، أو الجامعات أو المهن الإعلامية، كذلك مراكز الأبحاث والقطاع الخاص. ويشار إلى الميل للعمل في الأجهزة الأمنية بعد التخرج من الجامعات الأردنية.

الخلاصة

١. مكانة برامج العلوم السياسية العربية

من أهم الإنجازات التي تنعم بها الجامعات العربية المندرجة في هذه الدراسة هو الاعتراف بشهاداتها (البكالوريوس بشكل خاص) في جامعات الخارج وكذلك في سوق العمل العالمية، ما يضاعف آفاق الخريجين حاملي اختصاص علم السياسة في متابعة الدراسة والعمل خارجاً. ذلك إلى جانب فرص العمل المتاحة محلياً في البلدان المعنية هنا.

وفي هذا الخصوص، تواكب العديد من هذه الجامعات التطور المهني والتطبيقي لطلابها وخريجيها من خلال آليات شتى. فتضم جامعة الكويت مكتبة متخصصة لمتابعة مؤسسات التدريب الميداني لطلبة التخصصات العلمية المختلفة في الكلية، بالإضافة إلى عمله كحلقة وصل بين الكلية والخريجين وجهات العمل. ويدعى هذا المكتب بـ "مكتب التدريب الميداني والخريجين" والذي يأمل القائمون عليه القيام بالدراسات الخاصة بالخريجين والطلبة المتوقع تخرجهم، وأجراء الدراسات الاستشرافية لمعرفة احتياجات سوق العمل المستقبلية من خريجي الكلية بمن فيهم خريجو برنامج العلوم السياسية والعمل على توفيرها ضمن خطة عمل الكلية المستقبلية. ومن أنشطة المكتب إقامة معارض الفرص الوظيفية للطلبة المتوقع تخرجهم، ومعارض المشاريع الطلابية، ودورات التهيئة لسوق العمل كدورات كتابة السيرة الذاتية، وكيفية اجتياز مقابلة الترشح للوظيفة، وأخلاقيات العمل المهني وغيرها. في مصر، يتميز منهج كلية الاقتصاد والعلوم السياسية في جامعة القاهرة في التركيز على الجوانب العملية

داخل البرنامج من خلال تدريب الطلاب على نماذج المحاكاة والأنشطة، هذا بالإضافة إلى الأبحاث والتكليفات الميدانية التي يتم إعدادها من قبل الطلاب خلال فترة الدراسة. كما يوجد بجامعة ٦ أكتوبر مركز "التفوق للتدريب والتنمية البشرية" لتوفير المهارات المهنية والتقنية للطلاب والخريجين والعاملين في الجامعات المصرية والعربية في العلوم الإنسانية والطبية الاجتماعية، وضمان المناطق التكنولوجية، والأعمال المصرفية والتجارة والجودة. أما جامعة المستقبل فتقدم بدورها للطلاب برامج التدريب الصيفي حيث يسمح لهم بالتدرج، بدءاً من السنة الثانية، لدى الوكالات السياسية والاقتصادية والمالية ووسائل الإعلام وجامعة الدول العربية، وزارة الخارجية، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، فضلاً عن غيرها من وكالات وطنية ودولية. وفي عام ٢٠٠٧، تم توقيع اتفاق بين الكلية وجامعة ميريلاند-كلية بارك يقوم الطلاب طبقاً له بقضاء الصيف كله في الولايات المتحدة.

من ناحية الجامعة اللبنانية، لا بد من الإشارة إلى المستوى الجيد لخريجي قسم العلوم السياسية بمقياس كلفة التعليم الزهيدة جداً بالمقارنة مع القطاع الجامعي الخاص. ويحتاج الطالب لكي يكون مميزاً ومبدعاً أن يعتمد على نفسه ويقوم ببذل مجهود شخصي كبير من أجل تحقيق التفوق.

٢. التحديات الراهنة لبرامج العلوم السياسية العربية

أهم محور يظهر فيه عجز الجامعات العربية المعنية هنا هو محور المناهج، لاسيما في قصور بعض المساقات الأساسية من ناحية، كما تتضح الحاجة إلى مضاعفة المصادر في اللغة العربية وزيادة الإمكانات لترجمة المراجع والكتب، إلى جانب دعم الإنتاج الفكري والعلمي العربي لدى الجامعات. كما تصطدم بعض الجامعات بغياب تدريس مساقات جوهرية في علم السياسة، مثل قلة المواد المطروحة في نظريات علم السياسة والإحصاء السياسي أو في طريقة التدريس التقليدية التلقينية، أو عدم التعمق في مناهج البحث، ما يعرقل تهيئة الطلاب للقيام بأبحاث ودراسات مهنية وذات قيمة علمية عالية. وفي جامعة اليرموك، تجدر الإشارة إلى وجود مشروع للتخرج في المواد الإجبارية المطروحة للقسم، ما يعطي المجال لتوجيه الطالب نحو العمل البحثي أو الميداني، كما يوجد مبادرة مشابهة في جامعة مؤتة وهو مشروع التخرج كمادة أساسية ومساق إجباري.

لكن بالإجمال تشكو مناهج العلوم السياسية من قلة فرص التدريب العملي أو الميداني، ومن اقتصار التعليم على الجانب النظري. حتى بالنسبة لهذه الأخيرة فإن بعض المناهج وضعت منذ فترة قديمة بحيث أن النظريات التي تعلم لم يجر تعزيزها بالاتجاهات الحديثة في النظريات السياسية ولا بالمواضيع والقضايا السياسية المعاصرة. ويتصاحب ذلك طبعاً مع الاستعانة بمراجع قديمة وكتب جامعية تجري طباعتها سنة تلو أخرى.

في إدارة البرامج، تشكو بعض برامج العلوم السياسية غيرها من البرامج إما من مركزية اتخاذ القرارات على مستوى الكلية أو الجامعة، أو من خضوعها أحياناً لضغوط خارجية من أصحاب النفوذ ما يحد من صلاحيات القسم وموضوعية اتخاذ القرارات وذلك تحت وطأة المسابرة.

في الموارد الأكاديمية، من الملفت التفاوت الكبير في عدد الكوادر المتوافرة للتدريس في برنامج العلوم السياسية بين جامعة وأخرى، إذ تصل كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية في الجامعة اللبنانية (الحكومية) كما كلية الاقتصاد والعلوم السياسية لدى جامعة القاهرة (الحكومية أيضاً) إلى ٢٥٠ عضواً في الأولى و١١٤ في الثانية. أما الكليات الأخرى فيتراوح حجم الهيئة التدريسية بين ٨ و١١ عضواً متخصصاً لاسيما في الجامعات الخاصة. أما في ما يخص الترقية، فتتضمن كافة الكليات والأقسام نظاماً لترقية المدرسين إلى حين وصولهم إلى درجة الأستاذ. إن كثافة الطلاب في بعض

البرامج والتغيرات التي تصيب ميدان العلوم السياسية عبر العالم يطرح جدية النقص في الهيئة التعليمية، أحيانا من الناحية العددية وأحيانا أخرى من حيث الاختصاصات والكفايات التي يتمتعون بها. في محور التعليم والتقييم، تبين أن أنظمة الجامعات تواجه إشكالية تنوع أساليب التعليم وتحديثها لكي تتناسب مع حاجات الطلاب اليوم فيما تحاول الابتعاد عن أسلوب التلقي والتلقين الذي ما زال سائدا لابتكار أنواع جديدة وتفاعلية للتعليم. وفي ظل انخفاض النشاط العلمي لأفراد الهيئة التعليمية يقوم بعض الأساتذة أحيانا بترجمة مقالات، هي مصادر ثانوية (secondary resources) ويعتمدونها كمقررات للطلاب، ودون الاهتمام بالمصادر الرئيسية. يترافق ذلك مع أساليب تقييم تقوم بدورها على التسميع. واعتماد نظام التقويم بشكل أساسي على امتحانات نصف العام الدراسي ونهاية العام الدراسي كما في الجامعات المصرية. فضلا عن أن الامتحانات تركز على المعارف ولا تقيس مهارات التفكير العليا.

في ما يتعلق بفرص التعلم المتاحة تسعى الجامعات التي نحن بصدددها إلى استقطاب الطلاب الحاملين لشهادة المرحلة الثانوية، وعموما تكون الشروط القائمة للقبول في العلوم السياسية أدنى من العلوم البحتة والتطبيقية وأدنى من شروط عدد من الاختصاصات الإنسانية كإدارة الأعمال والاقتصاد مثلا. ولا توجد برامج دعم للطلبة عادة في هذا البرنامج في حين أن الإرشاد الأكاديمي إما غير موجود أو موجود إداريا ولكنه غير مفعّل داخل القسم. وهناك حالة خاصة بجامعة القاهرة تتمثل في عدم قدرة الطلاب غير القادرين ماديا على الالتحاق بأقسام اللغات الأجنبية (الإنجليزية والفرنسية) بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، لأن مصاريفها مختلفة عن قسم اللغة العربية.

بالنسبة للمتخرجين، تتمتع الجامعات العربية المشمولة بالدراسة بنسبة عالية من النجاح لدى طلاب برامج العلوم السياسية وتتسنى أمام الخريجين فرص عديدة إما للانخراط بدراسات عليا (في بعض الجامعات التي توفر هذه المرحلة) أو للعمل في مختلف القطاعات من الحياة المهنية. لكن تجدر الإشارة إلى نقطة ضعف مشتركة بين الكليات والأقسام حيث لا تتوافر عندها الإمكانيات لمتابعة ورصد مسار طلابها بعد التخرج من الجامعة، ولا توجد أنشطة للتعريف بهذا الاختصاص وتسويق الخريجين، ولا توجد دراسات عن الخريجين تسمح بوضع استراتيجيات ملائمة لأقسام العلوم السياسية وبالتالي فإن هذه الاستراتيجيات غائبة بدورها أيضا.

الفصل الخامس

قضايا النوعية في برامج الهندسة في الجامعات العربية

(دراسة توليفية)

علي عبد الغني ياغي^(١)

ملخص

تختلف برامج الهندسة في الدول العربية فيما بينها كثيرا من حيث الأنظمة الجامعية المتبعة وسياسات القبول ولغة التدريس والمصادر المادية والبشرية المتوافرة وأساليب التعليم والتعلم والتقييم. ويشكل هذا التنوع الواسع تحديا لمن يريد أن يجمل قضايا الجودة في هذه البرامج. إلا أنه يمكن القول ويشكل عام إن كليات وأقسام الهندسة في الجامعات العربية تقدم برامج مقبولة من حيث الجودة على المستوى المحلي والإقليمي، وتتواءم على الأقل مع متطلبات أسواق العمل المحلية والإقليمية. كما توفر هذه البرامج حدا مقبولا من الموارد البشرية المؤهلة، من أعضاء هيئة تدريس وإداريين، ومن الموارد المادية من مختبرات وورش ومعامل. وتشكل سياسات القبول التنافسية لهذه البرامج مدخلات جيدة من الطلبة، كما تشكل أساليب التعليم وفرص التعلم وسياسات الترفيع والمشاريع الفصلية ومشاريع التخرج ومتطلبات التدريب العملي فرصا وضوابط لمخرجات أكاديمية ومهنية جيدة. وتفتقر معظم البرامج إلى تحديد واضح لأهداف البرنامج ولنواتج التعلم المقصودة منه، وإلى ربط الأهداف ونواتج التعلم بالمقررات الدراسية في المنهاج، وطرق التعليم والتعلم وتقييم الطلبة. بعض الجامعات منضو في برامج للاعتماد، محليا أو عالميا، إلا إن إجراءات وأنشطة ضمان الجودة تبقى نشاطا دخيلا على الكثير من برامج الهندسة في البلدان العربية، وإن وجدت فهي ليست جزءا من التخطيط الاستراتيجي والتطوير الدوري لهذه البرامج.

المقدمة

١. هذا التقرير

تتناول هذه الدراسة تحليل بعض قضايا النوعية ومحاوّر الجودة في برامج الهندسة في الجامعات العربية. وتهدف إلى إلقاء الضوء على التحديات التي تواجه نوعية التعليم في هذه البرامج من خلال عرض هذه القضايا وتحليلها ضمن إطار مرجعي محدد في سبعة محاور أساسية، هي: الأهداف، إدارة البرامج، الموارد الأكاديمية، المنهاج، التعليم والتقييم، فرص التعلم، ومستوى الخريجين. ويتضمن هذا التحليل والعرض، وصف المحور حسب المفاهيم المتعارف عليها عالميا في مجال برامج الهندسة، ثم إبراز نقاط القوة والممارسات الجيدة التي تشترك بها معظم هذه البرامج في البلدان العربية، والإشارة إلى نقاط الضعف أو الجوانب التي تحتاج إلى رعاية القائمين على هذه البرامج والمستفيدين منها. ولا يُقصد بإبراز جوانب القوة والضعف إصدار أحكام على هذه البرامج، بل ستعتمد الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي للجوانب أو المؤشرات التي يتضمنها كل محور من

(١) د. علي ياغي هو مدير عام صندوق الحسين للإبداع والتفوق (عمان-الأردن)، حائز على شهادة الدكتوراه في علوم الحاسوب، من جامعة واريك بالمملكة المتحدة، في العام ١٩٨٥. البريد الإلكتروني:

محاوَر النوعية، وسيتم الوصف في ضوء مقارنة هذه الجوانب مع الممارسات العالمية المعروفة في هذا المجال.

لا يوجد إحصاءات دقيقة تبين عدد الجامعات ومعاهد الدراسات العليا في المنطقة العربية، إلا أن المسجل منها في اتحاد الجامعات العربية حتى إعداد هذا التقرير يصل إلى ٢٤٨ جامعة ومعهداً عالياً^(١). كما لا توجد إحصاءات دقيقة تبين عدد كليات الهندسة في هذه الجامعات وعدد وأنواع برامج الهندسة التي تقدمها، إلا أن قاعدة بيانات اتحاد الجامعات العربية تشير إلى وجود ما يزيد عن ٢٦٤ كلية هندسة في الجامعات الأعضاء، وأن عدد أقسام الهندسة في هذه الكليات والمعاهد العليا يصل إلى ٩٦٥ قسماً. وفي استعراض سريع لأقسام كليات الهندسة في الجامعات العربية، فإن هذه الأقسام تقدم بمجموعها ١٠٤ درجات من درجات البكالوريوس في تخصصات الهندسة المختلفة^(٢).

وتتنوع برامج الهندسة في الجامعات العربية بشكل عريض، فتمتد من البرامج التقليدية كالهندسة المدنية والهندسة الميكانيكية والكهربائية والإلكترونية إلى برامج أكثر حداثة فرضتها بعض الظروف المحلية في دول المنطقة كهندسة البترول والميكاترونيكس والهندسة الغذائية وهندسة الطيران والهندسة النووية، وغيرها. كما أن هناك بعض برامج الهندسة غير التقليدية التي لا يمكن للدراسة شمولها من حيث أنها لا تخضع فعلاً لكليات الهندسة التقنية التطبيقية، مثل الهندسة الحيوية والهندسة الجينية أو الهندسة الوراثية فهي تخضع لكليات خارج كليات الهندسة التقليدية.

في ظل هذا العدد الكبير والتنوع الواسع في برامج وأقسام وكليات الهندسة، فإن من الصعب على دراسة منفردة كهذه حصر قضايا النوعية في هذه البرامج إلا إذا ركزت الدراسة أصلاً على إلقاء الضوء على النقاط العامة التي تشترك بها معظم هذه البرامج، وبالذات فروع الهندسة التطبيقية.

تعتمد هذه الدراسة التوليفية على أربع دراسات حالات تناولت أربعة برامج من برامج الهندسة في أربع جامعات عربية^(٣). وقد تناولت الدراسات الأولى والثانية برنامج الهندسة في كل من الجامعة اللبنانية وجامعة البلمند بشكل عام، وبما يشمل كل برنامج من أقسام وتخصصات هندسية متنوعة، بينما ركزت الدراسة الثالثة تحديداً على برنامج تكوين الهندسة الميكانيكية في جامعة مولاي إسماعيل بالمغرب، وركزت الدراسة الرابعة على هندسة النمذجة والمعلوماتية في جامعة محمد الخامس (أكّدال). إلا أن هذا التفاوت في مواضيع الدراسات الأربع لا يشكل عقبة في إجراء الدراسة التوليفية، لأن كل دراسة تعرض نقاط القوة ونقاط الضعف في برنامجها حسب محاور التحليل التي اعتمدتها الدراسة بشكل عام.

اعتمدت الدراسة التوليفية هذه على دراسات الحالات الأربعة أعلاه، وتبعت هذه الدراسات عدة مراجعات ومناقشات مستفيضة مع مؤلفي تلك التقارير. وقد اعتمدت الدراسة أيضاً على مصادر بحثية أخرى سنشير إليها خلال السياق.

٢. خصوصية قضايا النوعية في برامج الهندسة

بالرغم من التحديات التي ذكرت أعلاه بشأن تحليل قضايا النوعية في برامج الهندسة في المنطقة

(١) موقع اتحاد الجامعات العربية : www.aaru.edu.jo

(٢) تقوم الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية بإعداد لوائح شاملة بمؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية، كما تضع دليلاً يوفر معلومات أولية عن كل جامعة بما في ذلك الكليات التي تشملها. وسوف تكون هذه المعلومات جاهزة وتوضع على موقع الهيئة الإلكتروني مع نهاية العام ٢٠١٣ (www.laes.org).

(٣) راجع جميع هذه الدراسات في هذا الكتاب.

العربية، إلا أن هناك خصوصيات إيجابية لهذه البرامج تميزها عن باقي البرامج الجامعية الأخرى، وبالذات برامج العلوم الإنسانية والاجتماعية، ويمكن إدراج هذه الخصوصيات في الآتي:
أولاً: إن علوم الهندسة هي من العلوم العالمية التي لا ترتبط بثقافة اجتماعية معينة مثل برامج العلوم الإنسانية والاجتماعية، ولذا فإن الجامعات العربية تشترك، في الحد الأدنى، مع الجامعات العالمية في معظم مكونات هذه العلوم من حيث الأهداف والمناهج وطرق التدريس والتدريب.

ثانياً: إن معظم أعضاء هيئة التدريس في كليات الهندسة في الجامعات العربية تخرجوا من جامعات أجنبية، وبذا نقلوا كثيراً من الممارسات العالمية من الجامعات التي تخرجوا منها إلى جامعاتهم المحلية. علاوة على ذلك، فإن الطبيعة العلمية الرياضية لبرامج الهندسة تجعلها أكثر قابلية للقياس والانضباط ضمن مؤشرات النوعية.

ثالثاً: إن العلوم والمهن الهندسية على مستوى العالم بشكل عام كانت السبابة لتكوين أطر للانضباط بمعايير اعتماد الممارسة المهنية. فقد كان بدء تأسيس جمعية المهندسين بالمملكة المتحدة^(١) ومعهد المهندسين المدنيين^(٢) في مطلع القرن التاسع عشر، وفي فرنسا أنشئت هيئة اعتماد برامج الهندسة^(٣) في النصف الأول من القرن العشرين، وكان بدء تأسيس هيئة اعتماد برامج الهندسة في الولايات المتحدة^(٤) في مطلع القرن العشرين. وعلى مستوى الهندسة الإلكترونية والكهربائية، فجمعية المهندسين الكهربائيين والإلكترونيين IEEE والتي سجلت بهذا الاسم عام ١٩٦٣، كانت اندماجا لمؤسستين إحداهما^(٥) أنشئت في نهاية القرن التاسع عشر.

رابعاً: لا شك بأن مفاهيم العولمة الاقتصادية التي سادت بشكل ملحوظ خلال العشرين سنة الماضية، مع ما رافق ذلك من إمكانية تنقل المهارات والخبرات التقنية بين مختلف مناطق العالم، أدت إلى انفتاح أسواق العمل الإقليمية والعالمية أمام الخريجين، وبالأخص خريجي كليات الهندسة والكليات العلمية، يضاف إلى ذلك التوجه نحو ضمان الجودة والاعتماد في كثير من الجامعات العربية. وقد دفع كل ذلك الكثير من كليات الهندسة في الجامعات العربية إلى العمل على تهيئة خريجها لأسواق عمل عالمية من خلال إطلاق مشاريع لضمان جودة برامجها واعتمادها من هيئات هندسية عالمية. فحسب إحصائيات المجلس الأمريكي للهندسة والتكنولوجيا ABET، هناك ١٥٢ برنامجاً من برامج الهندسة في ٢٦ جامعة من ٩ دول عربية، تم اعتمادها من قبل المجلس خلال السنوات الخمس الماضية، وذلك من مجموع ٣٠٩٩ برنامجاً على مستوى العالم^(٦). ويوضح جدول ١ توزيع هذه البرامج على الدول العربية.

٣. كليات الهندسة والبحث العلمي التطبيقي

رغم الملامح الإيجابية التي ذكرت آنفاً في خصوصية قضايا النوعية لبرامج الهندسة، إلا أن هناك عامل نقص هاماً تجدر الإشارة إليه في سياق الحديث عن نوعية برامج الهندسة في الجامعات العربية. فبرامج الهندسة في أي بلد ترتبط بطبيعتها عادة بالبحث العلمي وبالتقدم الصناعي والتكنولوجي في البلد المعني، كما أن الأبحاث في مجال الهندسة تتطلب مختبرات فائقة التقنية وبميزانيات عالية لا

(1) IET-UK: Institute of Engineering and Technology – United Kingdom (1824)

(2) ICE-UK: Institute of Civil Engineers – UK (1818).

(3) CTI: Commission des Titres d'Ingénieur (1934).

(4) ABET: American Board for Engineering & Technology (1932).

(5) AIEE: American Institute of Electrical Engineers (1884).

(٦) موقع المجلس الأمريكي للهندسة والتكنولوجيا: www.abet.org

يمكن للجامعات وحدها في أغلب الأحيان توفيرها والاستثمار بها. ففي الدول المتقدمة صناعياً، تقوم المؤسسات والشركات الصناعية الكبرى، بالتعاون مع الدولة والجامعات والمؤسسات الأكاديمية، بإنشاء المدن البحثية والحاضنات العلمية التي تشكل حلقة وصل ما بين الباحثين في كليات الهندسة بالجامعات وبين أقسام البحث والتطوير في الصناعات نفسها. وفي الوقت الذي تسهم فيه الجامعات ومراكز البحث العلمي في حل كثير من القضايا والمشاكل التقنية التي تواجه التصنيع والتطوير، تسهم هذه الصناعات بدورها في تطوير البحث العلمي من خلال إيجاد وإبراز المشاكل التقنية التي تواجهها وعرضها على الجامعات ومراكز البحث، كما تقوم بدعم هذه الأبحاث بالمصادر المالية والعلمية اللازمة. ولا شك أن هذا التزاوج المتبادل بين المؤسسات الأكاديمية والصناعات المتقدمة يسهم في تطوير كل منها، ويعود بالأثر الإيجابي على كليات الهندسة من خلال تطوير البحث العلمي ومن خلال إيجاد فرص تدريب متميز للخريجين.

جدول ١: المشاركون ببرنامج اعتماد برامج الهندسة الأميركية ABET

الدولة	عدد الجامعات	عدد البرامج
الأردن	١	٣
عمان	١	٤
البحرين	١	٩
الكويت	١	٩
لبنان	٢	١١
قطر	٢	١٢
مصر	٢	١٣
الإمارات العربية المتحدة	٩	٣٨
السعودية	٧	٥٣
المجموع	٢٦	١٥٢

إلا أن الصناعات في المنطقة العربية تفتقر إلى جوانب البحث العلمي والتطوير والابتكار التكنولوجي، ويغلب عليها طابع الصناعات التحويلية أو التجميعية التي تعتمد مصانعها ومعداتها ومنشأتها على مبدأ "تسليم المفتاح Turn-Key Systems"، ولذا فإن حلقة الترابط ما بين البحث العلمي الموجه في القطاعات الصناعية من جهة والمؤسسات الأكاديمية من جهة أخرى هي حلقة ضعيفة، إن لم تكن مفقودة. ورغم بعض المحاولات الجادة لتوثيق الصلة بين القطاعين، مثل مشروع "أستاذ لكل مصنع" في مصر، ومشروع "دكتور لكل مصنع" في الأردن، وبرنامج التعاون الصناعي (KCIP) الذي أطلقته جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالسعودية، إلا أن الفجوة بين مؤسسات التعليم الأكاديمي والمؤسسات الصناعية ما زالت واسعة بشكل عام، وما زال البحث العلمي في المنطقة العربية غير موجه ويعمل بسياسة "الجزر المعزولة". وما يزيد الأمور "ضعفاً على أباله" أن الميزانيات المرسودة للبحث العلمي في العالم العربي متدنية جداً مقارنة بالدول الأخرى، ولا تصل في أفضل حالاتها إلى ٢٪ من الناتج القومي الإجمالي. وربما يفسر هذا حقيقة أن نسبة الأوراق العلمية المقدمة من الجامعات العربية التي استشهد بها (cited papers) لا تتعدى ٠,٠٠٣٪ من مجموع

الأبحاث المحكمة التي تقدمها الجامعات في العالم (زويل، ٢٠١٠). إن إشكالية البحث العلمي في المؤسسات الأكاديمية وعلاقة ذلك بالتطور الصناعي والابتكار في المنطقة العربية ليس مجال هذا البحث، وأوسع من أن يُشخص هنا؛ إلا أننا نتطرق إليه لما له من أهمية في الارتقاء بنوعية التعليم والابتكار في كليات الهندسة بالذات من حيث المناهج وطرق التدريس والبحث العلمي علاوة على ما توفره من مجالات للتدريب والعمل لخريجي هذه الكليات في المنطقة العربية.

٤. تقييم برامج الهندسة في الجامعات العربية من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

أطلق المكتب الإقليمي للدول العربية (RBAS: Regional Bureau of Arab States) التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في يناير/ كانون الثاني ٢٠٠٢، مشروع "تطوير الأداء النوعي ورفع كفاءة التخطيط المؤسسي في الجامعات العربية" (UNDP, 2002) والذي استمر حتى مارس/ آذار ٢٠٠٩. تضمن المشروع ثلاثة برامج متوازنة، أبرزها تقييم نوعية البرامج الأكاديمية في الجامعات العربية من خلال استخدام معايير عالمية ومن خلال تدريب وتأهيل مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المشاركة على عمليات تقييم وتحسين الجودة الأكاديمية. وقد تبنى برنامج التقييم معايير ومنهجية وكالة ضبط الجودة الأكاديمية في المملكة المتحدة QAA-UK، وتمت مراجعة البرامج المشاركة من فرق تقييم تكونت من مراجعين دوليين ومراجعين عرب من ممثلي هذه البرامج. قام المشروع خلال تنفيذه بمراجعة ٧٣ برنامجاً جامعياً في أربعة تخصصات هي علم الحاسوب وإدارة الأعمال والتربية والهندسة. وقد شملت أنشطة المراجعة ٣٦ جامعة من ١٤ دولة عربية هي: المغرب والجزائر ومصر والسودان واليمن وعمان ودولة الإمارات العربية المتحدة والبحرين وقطر والأردن ولبنان وسوريا وفلسطين والمملكة العربية السعودية.

تركز التقييم على تسعة محاور رئيسة، يتكون كل منها من مجموعة من المؤشرات الفرعية الخاصة لسبر غور المحور الرئيس وللمساعدة في إصدار حكم عليه. وتكونت مستويات الأحكام من ثلاثة هي: "جيد"، "مقبول" و "غير مقبول". أما المحاور الرئيسة للتقييم فكانت كالآتي:

١. نواتج التعلم المقصودة Intended Learning Outcomes^(١)

٢. المنهاج Curriculum

٣. تقييم الطلبة Student Assessment

٤. تحصيل الطلبة Student Achievement

٥. المعايير الأكاديمية العامة Academic Standards

٦. تقدم الطلبة Student Progression

٧. التعليم والتعلم Teaching and Learning

٨. مصادر التعلم Learning Resources

٩. ضمان الجودة وتحسينها Quality Assurance and Enhancement

ضمن مشروع تقييم برامج الهندسة الذي شكل الحلقة الأخيرة من حلقات مشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تمت مراجعة وتقييم تسعة عشر برنامجاً من برامج الهندسة في أربعة مجالات هي: الهندسة الكيميائية (٣ برامج)، الهندسة المدنية (٥ برامج)، الهندسة الكهربائية والإلكترونية

(١) لم تُصدر أحكام على هذا المحور واكتفى المراجعون بتحليله والتعليق عليه، وذلك نظراً لجدة مفهوم نواتج التعلم المقصودة على البرامج الأكاديمية في المنطقة العربية.

(٧ برامج)، والهندسة الميكانيكية (٤ برامج). شارك في تقييم برامج الهندسة مراجعون من وكالة ضبط الجودة بالمملكة المتحدة، ومراجعون من وكالة اعتماد برامج الهندسة والكمبيوتر والعلوم والرياضيات في ألمانيا (ASIIN e. V.)^(١)، ومراجعون عرب من الجامعات المشاركة تم تدريبهم على منهجية المشروع في التقييم والمراجعة. وقد شاركت جامعات من عشر دول عربية في المشروع (جدول ٢). وقد اعتبرت ٣٢٪ من البرامج ذات نوعية جيدة (رسم بياني رقم ١). ومن الملفت أن أقل محور حاز على تقييم جيد هو محور "تقييم الطلبة" في حين أن أعلى محورين حازا على تقدير جيد هما "التعليم والتعلم" و"تقدم الطلبة"، (جدول ٣). (UNDP, 2009).

جدول ٢: توزيع البرامج المشاركة في حلقة تقييم برامج الهندسة بمشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٩)	
الدولة	عدد البرامج المشاركة
البحرين	١
الجزائر	١
الأردن	٢
السودان	٢
المغرب	٢
اليمن	٢
سوريا	٢
فلسطين	٢
لبنان	٢
مصر	٣
المجموع	١٩

٥. إطار ومحاوّر تحليل نوعية برامج الهندسة

حدد إطار تحليل نوعية البرامج الأكاديمية، الذي وضعته الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، سبعة محاور للتحليل والتقييم، وقدم لكل منها بنوداً ومبيّنات ومعايير استرشادية. وسنتناول أدناه كلا من هذه المحاور بالوصف والتحليل.

أولاً: الأهداف

بالنظر إلى البرامج الأربعة التي شملتها الدراسة، فإنها جميعاً تشترك في وجود أهداف واضحة ومتسقة مع أهداف كلياتها الهندسية وجامعاتها بشكل عام. وتركز أهداف هذه البرامج وكلياتها بشكل رئيس على التعليم والتعلم وتكوين المهندس القادر والمتوافق مع التوقعات المهنية وحاجات أسواق العمل. وتضيف بعض الجامعات قيماً إضافية إلى أهدافها مثل الجودة في التعليم والتعلم، واحترام البيئة واعتماد شروط السلامة في المختبرات وفي المهن الهندسية (جامعة مولاي إسماعيل). كما تضع الرسالة والأهداف الطالب محورياً لعملية التعليم والتعلم. ويتم الإعلان عن الرسالة والرؤية والأهداف سواء من خلال الكتيبات الإرشادية والمطبوعات التي تصدرها الكليات والأقسام أو من خلال المواقع

(1) ASIIN e.V. (Akkreditierungsagentur für Studiengänge der Ingenieurwissenschaften, der Informatik, der Naturwissenschaften und der Mathematik e.V.)

الإلكترونية على شبكة الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي.
رسم بياني رقم ١ : إجمالي تقييم برامج الهندسة المشاركة في مشروع برنامج الأمم المتحدة



جدول ٣: نتائج تقييم برامج الهندسة بحسب المحور في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

عدد الجامعات التي حصلت على تقدير			محور التقييم
جيد	مقبول	غير مقبول	
٥	١٣	١	المناهج
٣	١٢	٤	تقييم الطلبة
٧	١١	١	تحصيل الطلبة
٥	١٠	٤	مجمل المعايير الأكاديمية
٩	٨	٢	التعليم والتعلم
٩	٩	١	تقدم الطلبة
٦	٧	٦	مصادر التعلم
٤	٦	٩	ضمان الجودة والتحسين
٤٨	٧٦	٢٨	مجموع المستويات

إلا أن من الملاحظ افتقار هذه الأهداف إلى الإشارة بوضوح إلى البحث العلمي أو التواصل مع المجتمع المحلي والمهني. فلم يذكر البحث العلمي والتواصل مع المجتمع المحلي والمهني صراحة ضمن أهداف كليات الهندسة الأربع إلا في جامعة البلمند.

ولكليات الهندسة وأقسامها في المنطقة العربية بشكل عام خطط استراتيجية تعكس الرؤى والأهداف والقيم الأساسية للتعليم الهندسي، إلا أن هذه الخطط غالباً ما تفتقر إلى مؤشرات قياس الأداء ومدى تحقيق أهدافها.

ورغم أن البحث العلمي يظهر في غالبية أهداف كليات الهندسة، إلا أن هذا المحور يفتقر إلى استراتيجيات واضحة تضمن تنفيذه وتحقيقه بشكل شمولي على مستوى الكليات، ويبقى البحث العلمي مقتصرًا على أنشطة ومبادرات فردية تهدف في غالبية الأحيان إلى الترتيبات الأكاديمية. ومن الملاحظ أنه في بعض الجامعات المتأثرة بشكل مباشر بالنظام الفرنسي في إعداد المهندسين، يتم تهميش البحث العلمي باعتباره مرتبطاً بمراكز الأبحاث والتطوير، وأن دور كليات الهندسة هو إعداد المهندسين المؤهلين فقط، وينعكس ذلك بوضوح على معايير الترقية الأكاديمية في تلك الجامعات.

ثانيا: إدارة البرنامج

تكاد تشترك معظم برامج الهندسة في البلدان العربية باعتبار إدارة البرنامج من مسؤولية القسم المعني، وهو يقدم تقارير دورية عن البرنامج إلى مجلس الكلية أو المؤسسة. ويوجد في معظم الكليات مجالس علمية بمهام وصلاحيات محددة وتدرج تنظيمي واضح ابتداء من الأقسام العلمية لهذه البرامج، إلى مجالس الكليات، إلى مجلس الجامعة. وفي كثير من الأحيان هناك دائرة على مستوى رئاسة الجامعة تعنى بالشؤون الأكاديمية والتطوير يرئسها نائب لرئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية. ومن الملاحظ أنه في بعض جامعات المغرب يتم الفصل بين رئيس الشعبة (القسم الأكاديمي) وبين رئيس المسلك (البرنامج الأكاديمي). وبينما يتم انتخاب الأول من قبل أعضاء هيئة التدريس، يتم التوافق على الثاني قبل تعيينه من قبل المؤسسة (الكلية). كما أن رئيس الشعبة عضو في مجلس الكلية (المؤسسة) بينما رئيس المسلك ليس عضواً. ويشكل هذا أحيانا تداخلا في المسؤوليات والصلاحيات الإدارية، ويترك التواصل الفاعل بين إدارة البرنامج ومجلس الكلية لمقدار التفاهم والشفافية بين رئيس المسلك ورئيس الشعبة.

القسم هو المسؤول الرئيس عن إدارة البرامج، ويقترح تطوير البرامج، هذا الاقتراح يصادق عليه مجلس الكلية، ثم يرفع إلى مجلس الجامعة لإقراره أو إلى دائرة الشؤون الأكاديمية لدراسته وتوصية مجلس الجامعة لاتخاذ القرار المناسب بشأنه.

وفي الأغلب تتضمن دراسة القسم واقتراحه بالتطوير أو الاستحداث، الاحتياجات الموجبة لذلك سواء من حيث دراسة حاجة سوق العمل أو من حيث التطورات التقنية التي تستوجب التطوير. إلا أن من الملاحظ أن هناك حاجة ماسة في بعض البرامج لتعزيز التعاون بين إدارات البرامج مع المؤسسات والنقابات الهندسية والمهنية، المحلية والإقليمية، عند تطوير واستحداث برامج جديدة. وأن هناك حاجة لأن تقوم إدارات هذه البرامج بمتابعة خريجيه وجمع المعلومات والبيانات من ذوي العلاقة والمصلحة من الطلبة والخريجين ومن الشركات الموظفة للخريجين، وتحليل هذه البيانات لتكون تغذية راجعة في عملية تطوير البرامج واستحداثها. فقد لوحظ في بعض البلدان العربية، وبالذات تلك التي تكثر فيها مؤسسات التعليم الخاص، تراكم الخريجين في بعض المجالات الهندسية بشكل يفيض عن حاجات سوق العمل، رغم النداءات الواضحة من المؤسسات والنقابات المهنية.

وفي معظم الجامعات العربية التي تتبع النظام السنوي في التدريس (مقابل نظام الساعات المعتمدة) يدرس الطلبة بعض الفصول الدراسية، السنتين الأولى والثانية غالبا، تحت إدارة كلية الهندسة بشكل عام، حيث يدرسون المقررات العامة في الهندسة مع زملائهم من برامج ودرجات أخرى، ثم يتابعون برامجهم تحت إدارة أقسامهم التخصصية. وفي بعض جامعات المغرب، تدير المدرسة (الكلية) الفصول الأولى من البرنامج كجذع مشترك بين جميع برامج الهندسة في الكلية، بينما تتولى إدارة المسلك (البرنامج) الفصول الدراسية المتبقية.

تحرص معظم كليات الهندسة على عقد شراكات وارتباطات مع جامعات ومؤسسات دولية، ويشكل ذلك علامة ثقة وجودة لهذه الكليات، إلا أن هذه الاتفاقيات لا تشكل نمطا عاما لكليات الهندسة، وتبقى مرتبطة بمبادرات وأنشطة فردية. ولا شك أن هذه الشراكات تحتاج إلى تطوير وتفعيل من خلال وضعها في منهجية واضحة لتبادل البرامج والطلبة وأعضاء هيئة التدريس وتوفير فرص التدريب والأبحاث المشتركة. ومن الواضح أن كثيرا من كليات الهندسة (الفنون والمهن) في جامعات بلدان المغرب العربي ترتبط ببرامج في جامعات فرنسية سواء على مستوى تصميم البرامج أو إدارتها

أو حتى إتاحة الفرص لتدريب الطلبة أو استكمال دراستهم العليا.

ثالثاً: الموارد الأكاديمية

تتمتع معظم برامج الهندسة في الجامعات العربية بكوادر تعليمية مؤهلة ومتميزة، من حيث العدد وتنوع الاختصاصات والكفاءة، ويحمل غالبيتهم شهاداتهم العليا من جامعات عالمية معروفة. وتكاد تكون نسبة الطلبة إلى الأساتذة في معظم الجامعات ضمن النسب المقبولة عالمياً (٢٠-٣٠ طالباً لكل عضو هيئة تدريس). في المغرب، ينخفض العدد إلى حوالي ١٢ في جامعة مولاي إسماعيل و ٩ فقط في جامعة محمد الخامس. وفي بعض الجامعات المكتظة، التي تزيد فيها هذه النسبة كثيراً، نجد أن الجامعة تقسم المواد الدراسية إلى جانب نظري، يتم فيه جمع أعداد كبيرة من الطلبة في الحصة / المحاضرة الدراسية، وإلى جانب عملي يتم فيه تقسيم الطلبة إلى مجموعات يشرف عليها مساعدو البحث والتدريس (UNDP, 2009).

وتتمتع معظم برامج الهندسة بتوزيع مقبول لرتب ومؤهلات أعضاء هيئة التدريس، وتتراوح الأنصبة من مادتين دراسيتين (٦ ساعات أسبوعياً) للأساتذة إلى أربع مواد دراسية (١٢ ساعة أسبوعياً) للأساتذة المساعدين، ويتم في بعض الجامعات اعتبار إشراف أعضاء هيئة التدريس على مشاريع تخرج الطلبة جزءاً من أعبائهم الدراسية، ويتم احتسابها ضمن ذلك. وهناك عدد كاف ومؤهل من الكوادر الأكاديمية والفنية المساعدة، مثل مساعدي البحث والتدريس وفنيي المختبرات والورش، بالإضافة إلى الموظفين الإداريين.

وتوظف الكثير من كليات الهندسة أساتذة متعاقدين (غير متفرغين) أو مهندسين ناشطين من المجتمع المحلي كأعضاء (بدوام جزئي) في هيئة التدريس (اللبنانية والبلمند)، وفي لجان تحكيم مشاريع الطلبة؛ وهي مبادرة تستحق الإشادة إذ إنها تشري عملية تعلم الطلبة من خلال تعريضهم لمشاكل وأمثلة عملية من واقع المجالات الهندسية، ومن خلال اقتراح مشاريع للطلبة تتواءم مع المشاكل والواقع الهندسي المحلي، والإشراف على هذه المشاريع. كما أن الاستعانة بغير المتفرغين ضمن أعضاء هيئة التدريس تعزز عملية تطوير البرامج والمناهج بما يتناسب وحاجات أسواق العمل. وفي كليات الهندسة بالمغرب، ينقسم أعضاء هيئة التدريس إلى فئتين: فئة الأساتذة الباحثين وهم الذين يحملون شهادة الدكتوراه، وفئة المهندسين الذين يعملون في سلك التدريس ولكنهم لم يحصلوا على شهادة الدكتوراه. وتضم فئة الأساتذة الباحثين ثلاث درجات: أستاذ التعليم العالي، الأستاذ المؤهل وأستاذ التعليم العالي المساعد. وهي الفئة التي تمثل الغالبية العظمى من هيئة التدريس.

وبينما يبدو متوسط سن الأساتذة في بعض الجامعات العربية، وبالذات التقليدية منها، مرتفعاً نسبياً، نجد أن متوسط السن في مدارس الهندسة في بلدان المغرب العربي وفي معظم الجامعات الحديثة، والخاصة بالذات، أقل من ذلك. وفي الوقت الذي يشير النموذج الأول (ارتفاع متوسط العمر) إلى الخبرة الطويلة في ميدان التدريس وربما البحث العلمي، يشير النموذج الثاني إلى المرونة والتجديد ومواكبة الموضوعات العصرية في مجالات الهندسة. ولا يستطيع الباحث أن يفاضل بين النموذجين في هذا السياق، إلا أن الوضع الأمثل أن تحافظ الكليات على الخبرات التدريسية والبحثية المتميزة، وفي الوقت نفسه تعمل على ضخ دماء جديدة في هيئة التدريس بما يتناسب والمجالات الهندسية المستحدثة، وما يتناسب والحفاظ على ديمومة وتطوير جودة عملية التعليم والتعلم والبحث العلمي. وتتبع معظم كليات الهندسة أنظمة مقبولة عالمياً في الترقيات الأكاديمية من حيث عدد الأبحاث وضرورة تقييمها ونشرها في مجلات عالمية محكمة ومسجلة، كما تأخذ معظمها بعين الاعتبار الأداء

التدريسي لعضو هيئة التدريس وأنشطته غير الأكاديمية في خدمة المجتمع المحلي والمهني. وتجدر الإشارة هنا إلى تأثير المدارس المهنية في جامعات المغرب العربي بالنموذج الفرنسي في التركيز على التعليم والتكوين وجعل البحث العلمي من مهمة المراكز المختصة بالأبحاث والتطوير.

ويتبع نظام الترقية في مدارس الهندسة بالمغرب نظام "شبكة التقييم" الذي أصدرته وزارة التعليم العالي وتكوين الأطر عام ٢٠٠٩، والذي يقوم على ثلاثة محاور: التدريس والبحث العلمي والأنشطة الإشعاعية (التواصل مع المجتمع). ويتم الترقية ضمن درجات الأساتذة الباحثين بناء على نسب محددة فقط (٢٠٪ لكل درجة)، ويتم ترقية شريحة من المتقدمين (٢٠٪) بطرق استثنائية.

إن كفاية وكفاءة المختبرات العلمية والبحثية في كليات الهندسة تعد عنصراً أساسياً في جودة بيئة التعلم وفي تعزيز البحث العلمي والتطوير لدى الطلبة ولدى أعضاء هيئة التدريس. وتحرص معظم كليات الهندسة على توفير ما يلزم من معدات ومختبرات. إلا أن الملاحظ أن معظم هذه المختبرات تتمحور حول العملية التعليمية وتكتفي بالحد الأدنى من المعدات، وتفتقر معظم كليات الهندسة إلى الأجهزة والمعدات البحثية المتقدمة والمتخصصة عدا بعض الأجهزة المرتبطة بالأبحاث الفردية. ويمكن أن يعزى ذلك إلى ارتفاع كلفة هذه الأجهزة. والجدير بالذكر في هذا السياق، أن كليات الهندسة في جامعات الدول المتقدمة تعمل على حل هذه المشكلة من خلال إيجاد شراكات بحثية بين هذه الجامعات والصناعات المتقدمة في الدولة، بحيث توفر الشركات الصناعية المختبرات البحثية، بينما توفر الجامعات ومراكز الأبحاث الكوادر العلمية والبحثية المؤهلة. إن معظم جامعات الدول العربية تفتقر إلى هذا التلاحق العلمي والتكنولوجي. علاوة على ذلك، فإنه رغم وجود بعض الصناعات المحلية والمحدودة في بعض البلدان العربية، إلا أن غالبية معدات وأجهزة هذه المصانع، والميكانيكية بالذات، هي معدات مستوردة وتتبع نظام "تسليم المفتاح" (Turn-key system).

ورغم ما تعانيه الكثير من كليات الهندسة من نقص في المعدات البحثية المتقدمة والمكلفة في كثير من الأحيان، ومن عدم وجود صناعات ابتكارية في المنطقة العربية ترتبط بالبحث العلمي الجامعي، إلا أنه يجب الإشادة بما يحققه العديد من أعضاء هيئة التدريس من أبحاث علمية رغم قلة الحوافز والموارد (الأكاديمية والبحثية والمالية). فهناك أبحاث علمية تكاد تتوافر في كل برامج الهندسة، إلا أن هذه الأبحاث يغلب عليها طابع المبادرات الفردية، وإن كان هناك بعض المجموعات البحثية على مستوى القسم أو الكلية أو حتى الجامعة، فإنها تبقى أبحاثاً أكاديمية مدفوعة بالترقيات العلمية. ولم نجد، خلال إجراء هذا البحث، سجلات إحصائية ظاهرة تبين مثلاً عدد براءات الاختراع التي سجلتها كليات الهندسة بالجامعات العربية، أو البراءات العلمية التي تم استثمارها في المجال الاقتصادي أو مجال التطبيقات الصناعية. وككل المجالات العلمية، تكاد تكون كل الأبحاث في مجال الهندسة انعكاساً لأبحاث تجري في دول صناعية متقدمة، وليست أبحاثاً ذاتية.

إن هناك حاجة ماسة لوضع استراتيجيات للبحث العلمي وربطها على مستوى البرامج وكليات الهندسة في الجامعة من خلال المشاريع المتكاملة المشتركة، وتعزيز مشاريع التعاون مع المجتمع المحلي والصناعات المحلية، والنقابات الهندسية.

تحرص معظم كليات الهندسة على توفير مختبرات حاسوبية جيدة، وتوفير شبكة إلكترونية (إنترنت) تغطي حرم الجامعة وترتبط مع الشبكة العالمية (الإنترنت)، ومنها ما يوفر تغطية لاسلكية للشبكة (WiFi) لكامل حرم الجامعة. كما أن العديد من الكليات يوفر مكتبة تضم كتباً حديثة في مجال التخصصات الهندسية، ويشارك الكثير منها بمكتبات إلكترونية عالمية توفر العديد من المجلات العلمية

والهندسية. إلا أنه لا يوجد إحصائيات تؤشر على مدى استخدام طلبة الدرجة الأولى (البكالوريوس) ودفعهم للاستفادة من المخزون العلمي لهذه المكتبات. ومن الملاحظ قلة استخدام أنظمة إدارة التعلم (Learning Management Systems) مثل Moodle أو Blackboard Learning System في برامج الهندسة بشكل عام، وتتيح هذه الأنظمة التواصل التعليمي الفاعل بين الهيئة التدريسية والطلبة وبشكل إلكتروني غير مرتبط بزمان أو مكان محددين. وتجدر الإشارة هنا إلى استخدام نظام Moodle في جامعة البلمند.

وكما هي الحال في معظم الكليات، وبالذات العلمية منها، هناك حاجة واضحة لبرامج التنمية المهنية والتطوير الأكاديمي (التكوين المستمر) لأعضاء هيئة التدريس. إن معظم الخبرات التعليمية يكتسبها الأعضاء الجدد بأنفسهم ونتيجة أنشطتهم الذاتية إذ تفتقر كليات الهندسة، بشكل عام، إلى استراتيجيات واضحة للتوجيه والتطوير التعليمي للأعضاء الجدد، أو إلى برامج الإشراف الأكاديمي (mentoring).

رابعاً: المنهاج

تبدو أهداف البرامج في الغالبية العظمى لكليات الهندسة في البلدان العربية واضحة وجيدة وتناسب مع ما هو متعارف عليه عالمياً في المجالات الهندسية، وهي معلنة سواء من خلال النشرات والكتيبات التعريفية أو من خلال مواقع الكليات والبرامج على الإنترنت، وتغطي هذه الأهداف محاور التعليم والتقييم والمهارات الهندسية اللازمة وتعزيز البحث العلمي، وتتوافق مع الأهداف العامة للكليات والجامعات. إلا أن هناك حاجة في كثير من البرامج إلى تحديد أهداف ونواتج التعلم المقصودة بشكل واضح ومعقد، سواء على مستوى المعارف والفهم أو على مستوى المهارات الذهنية والمهنية، وربط هذه الأهداف والنواتج بالمقررات والمواد الدراسية للبرنامج، وتحديد إجراءات واضحة لتقييم مدى تحقيقها. ففي بعض البرامج الهندسية وبالذات تلك التي سبق أن شاركت في برامج إقليمية أو عالمية لضبط الجودة والاعتماد، مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) أو اعتماد المجلس الأمريكي للهندسة والتكنولوجيا (ABET)، نجد أن هذه البرامج تحتفظ بملفات واضحة للأهداف ونواتج التعلم، وملفات تفصيلية بكل مقرر وأساليب التدريس وفرص التعلم وطرق التقييم، وإحصائيات عن أداء الطلبة في البرنامج ومدى تحقيق نواتج التعلم المقصودة منه. كما تحتفظ بمصفوفات (جداول) تربط بين نواتج التعلم، من معارف ومهارات، لكل مقرر في الدرجة مع أهداف البرنامج ونواتج التعلم المقصودة منه بشكل عام، بحيث يخدم كل مقرر مجموعة محددة من هذه النواتج والأهداف.

يختلف نظام التعليم في كليات الهندسة من كلية إلى أخرى، حتى في البلد الواحد. فمنها ما يعتمد نظام الساعات المعتمدة (الأرصدة) كما في جامعة البلمند في لبنان، ومنها ما يعتمد النظام الفصلي (نظام السنوات الدراسية) كما في الجامعة اللبنانية. وفي الوقت الذي يعتمد فيه كل من برنامج هندسة النمذجة والمعلوماتية بجامعة محمد الخامس وبرنامج دبلوم هندسة الدولة بجامعة مولاي إسماعيل بالمغرب النظام السنوي في التعليم، نجد أن جامعة الأخوين في المغرب تعتمد نظام الأرصدة (الساعات المعتمدة)^(١).

وأياً كان النظام المتبع، فإن عدد السنوات الدراسية اللازمة لنيل درجة البكالوريوس في تخصص هندسي تصل في المعدل الطبيعي إلى خمس سنوات؛ ويتراوح مجموع عدد الساعات المعتمدة

(الأرصدة) ما بين ١٧٠ و ١٨٠ ساعة.

تحرص كافة كليات وبرامج الهندسة التي تعمل بنظام الأرصدة على توزيع مقررات الدرجة إلى ثلاث كتل رئيسية هي: المتطلبات الجامعية العامة (كمواد الثقافة العامة واللغات والمواد الاجتماعية ومبادئ البحث العلمي وتقنيات التواصل) ومتطلبات كلية الهندسة من مقررات الرياضيات والعلوم العامة ومواد الهندسة الأساسية (كالرسم والتقنيات الهندسية)، ثم الكتلة الرئيسية وهي المقررات الخاصة بالحقل الهندسي المعني. وفي الجامعات التي تعمل بالنظام السنوي، تخصص الكلية الفصول الدراسية الأولى لتغطية مقررات العلوم الأساسية والهندسية العامة والمطلوبة لكافة برامج الكلية، ثم ينتقل الطالب لدراسة مواد التخصص في القسم المعني بالدرجة.

ونظرا لأن معظم برامج الهندسة في البلدان العربية تتخذ نماذج ومرجعيات غربية لمناهجها ومقرراتها، سواء أوروبية (بريطانية وفرنسية بشكل خاص) أو أميركية، فإن مكونات هذه المناهج تتسم، ولو بشكل نظري على الأقل، بالتوازن والتكامل والشمولية، وتوفر تغطية جيدة للمجالات الهندسية المختلفة. إلا أن مدى العمق الذي يحققه البرنامج لدى الطلبة يتفاوت ما بين برنامج وآخر ويبقى موضع بحث. وتحرص غالبية برامج الهندسة على إعطاء الجانب العملي أهمية خاصة، فجميع المناهج تضم مقررات عملية وورش عمل ومختبرات تهدف إلى تعزيز التدريب والنواحي العملية والمهنية والخبرات لدى الطلبة. وتتضمن المناهج جميعها مشاريع تخرج على مدى فصل دراسي كامل على الأقل (وبعضها على مدى سنة كاملة)، وتتطلب مناهج بعض البرامج أن يتدرب الطالب فصلا صيفيا في إحدى المؤسسات الهندسية قبل حصوله على الدرجة. وتجدر الإشارة هنا بما تعقده بعض مدارس الفنون والمهن الهندسية في بلدان المغرب العربي من شراكات مع كليات ومدارس للهندسة في فرنسا، تتيح للطلبة المتفوقين إمكانية قضاء الفصل الأخير للتدرب في هذه المدارس (وأحيانا لأكثر من فصل دراسي).

تتم مراجعة المناهج والمقررات في العديد من كليات الهندسة بشكل دوري (من أربع إلى خمس سنوات) سواء من خلال ما تفرضه هيئات الاعتماد وضمان الجودة الوطنية ووزارات التعليم العالي، أو من خلال مبادرات الأقسام والكليات إلى التحديث والتطوير. وفي مدارس (كليات) الهندسة بدول المغرب العربي يتم التطوير بناء على دفتر للمعايير الوطنية تحدده الوزارة الوصية، والتي تشترط أن يتم تطوير البرنامج وإعادة النظر فيه كل أربع سنوات، ويغلب على عملية التطوير هذه الاقتصاد على النموذج الفرنسي وعكس تطوراتها على برامج الهندسة في هذه الكليات. إلا أن عمليات التطوير هذه، وبشكل عام، بحاجة إلى وضعها ضمن إطار إداري دوري محدد، كما أنها بحاجة إلى تفعيل أكثر لدور المؤسسات والنقابات المهنية، وإلى إجراء الدراسات وجمع المعلومات حول ملاحظات الطلبة والخريجين والشركات التي توظف الخريجين بشكل عام. وهناك نقص واضح في معظم كليات الهندسة وبرامجها على صعيد متابعة الخريجين وتطورهم المهني، ويعزو بعض المسؤولين هذا القصور إلى انتقال الخريجين إلى دول أخرى، غير بلادهم، بحثا عن فرص أفضل للعمل، وبالتالي فقدان التواصل معهم.

خامسا: التعليم والتقييم

تتنوع أساليب التدريس في غالبية أقسام ومدارس الهندسة في الجامعات العربية بشكل عام ما بين المحاضرات المباشرة للمواد النظرية الأساسية، والمختبرات وورش العمل للمواد العملية والمشاريع الفردية والجماعية. إلا أن معظم كليات الهندسة تفتقر إلى توثيق واضح لأساليب التعليم والتعلم

والتقييم المعتمدة فيها، وتبقى هذه الأساليب معتمدة على طبيعة المقرر وعلى أستاذ المادة (اللبنانية والبلمند). وفي بعض الجامعات التي توفر ملفا وصفيا للمقرر، يتضمن الوصف طرق التقييم وتوزيع الدرجات (المغرب). وتتيح معظم كليات ومدارس الهندسة في الجامعات العربية درجة واسعة من الحرية الأكاديمية لمدرس المادة في استخدام الأساليب المختلفة والوسائل المتاحة في التعليم ولكن ضمن إطار محدد للمقرر التدريسي. فمقرر "الرسم الهندسي" مثلا تكاد تشترك في محتواه وطريقة تدريسه غالبية أقسام وكليات الهندسة في مختلف الجامعات. وكباقي المواد العلمية والتقنية، فإن معظم مقررات الهندسة محددة ومعروفة على مستوى عالمي، وذلك بخلاف المواد الأدبية والعلوم الإنسانية التي ربما تخضع لوجهة نظر فكرية معينة أو لأسلوب المدرس.

وتحرص معظم كليات الهندسة وأقسامها على التزام أعضاء هيئة التدريس بأداء الحصص والأعباء الدراسية الموكلة إليهم ضمن الإطار الزمني المحدد، وتعمل على أن يقوم أعضاء هيئة التدريس باستدراك ما فات من المحاضرات أو المهام التعليمية الموكلة إليهم.

وتجدر الإشارة هنا إلى ممارسة جيدة تقوم بها كليات وأقسام الهندسة، وهي وضع ملف "مخطط" لكل مقرر (مساق) يتضمن نبذة تلخص التعريف بالمقرر، وأهدافه ونواتج التعلم المقصودة منه (من معارف ومهارات) والمحتوى العلمي مجدولا حسب الفترة الزمنية للفصل، وأساليب التدريس المتبعة، والأجزاء العملية المطلوبة من ورش عملية ومختبرات وتدريبات، وأسماء الكتب المقررة والمراجع العلمية. كما تتضمن طرق التقييم وكيفية توزيع الدرجة النهائية للمقرر. ويوزع هذا المخطط على الطلبة في بداية الفصل الدراسي ليكون الطالب على علم واضح بما سيدرسه في المقرر وما يُتوقع منه خلال الفصل الدراسي. كما تسهم هذه الملفات في توحيد محتوى المقرر وأساليب تدريسه وتقييم طلبته في حال تعدد الشعب الدراسية له وفي حال تعدد أعضاء هيئة التدريس الذين يقدمونه.

إلا أن هذه الممارسة الجيدة مقصورة على بعض كليات الهندسة فقط، وبالذات تلك التي تعمل ضمن برامج وخطط للحصول على اعتمادات أكاديمية عالمية (مثل ABET) أو اعتمادات وطنية تفرض عمل هذه الملفات على الكليات والأقسام بدرجات متفاوتة. فالهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي والتقييم في المملكة العربية السعودية مثلا، تفرض على القسم وضع وثيقة بمواصفات البرنامج، وبيان أهدافه ومخرجات التعلم منه، ووضع ملف وصفي بكل مقرر في البرنامج يتضمن مخرجات التعلم للمقرر، وربط هذه الأهداف والمخرجات بأهداف ومخرجات الدرجة بشكل عام (KSA, 2007).

لا شك أن تنظيم المقررات في ملفات تحدد أهدافها ونواتج التعلم المقصودة منها وربط ذلك بالأهداف العامة للدرجة من جهة، وبأساليب التعليم والتعلم والتقييم لمحتوى المقرر، من جهة أخرى، هي من الممارسات التي يجب تعزيز استخدامها في كافة الأقسام والدرجات العلمية.

تحدد معظم الأقسام والكليات كتباً مقررّة لمساقات المنهاج ومواده، وتشير إلى استخدام المراجع الهندسية وكتيبات المواصفات والمقاييس المتبعة وطنياً وعالمياً. وتختلف لغات هذه الكتب من الإنجليزية إلى العربية إلى الفرنسية حسب السياق الوطني وحسب نظام ولغة التدريس المتبعة في الجامعة. إلا أن من الملاحظ أن معظم هذه الكتب (وبالذات العربية منها) تفتقر إلى الحدائق وبالخصوص في المجالات الهندسية المتقدمة. كما أن كثيراً من الجامعات التقليدية يشجع فيها استخدام كراسات المحاضرات القديمة للأساتذة وتداولها بين الطلبة دون التأكيد على اتباع كتب جامعية إلزامية حديثة أو مراجع استرشادية.

تهتم معظم الأقسام والكليات بتوفير كتب ومراجع للطلبة، سواء من خلال مكتبة خاصة بالقسم

أو الكلية أو من خلال مكتبة الجامعة الرئيسة. إلا أن محتوى هذه المكتبات في معظم الجامعات بحاجة إلى إجراءات تضمن الإثراء الدوري من خلال إضافة الكتب والمراجع والمجلات العلمية الحديثة في المجالات الهندسية. وتحتوي العديد من مكتبات كليات الهندسة، سواء كانت تتبع للكلية مباشرة أو تتبع للمكتبة المركزية في الجامعة، بعض المجلات العلمية والبحثية في مجالات الهندسة؛ ويعود ذلك بالدرجة الأساسية إلى متطلبات الهيئات القومية للاعتماد وضمان الجودة أو إلى الأنشطة البحثية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس. وعلى الرغم من أن هناك بعض الجامعات التي تشترك في مكتبات إلكترونية (رقمية) عالمية، إلا أن هذه الممارسة ما زالت بشكل عام بحاجة إلى تعزيز في معظم الجامعات العربية. كما أنها تقتصر في كثير من الأحيان على استخدام أعضاء هيئة التدريس، وهناك حاجة لربطها بالعملية التعليمية من خلال إحالة الطلبة إلى محتويات ومصادر هذه المكتبات واستخدامها بشكل دائم.

ورغم أن هناك تقدماً ملحوظاً على مستوى استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في الجامعات العربية بشكل عام وفي الكليات العلمية والهندسية بشكل خاص، إلا أن من الملاحظ أن توظيف هذه التقنية بشكل فاعل في تعليم الهندسة ما زال محدوداً ويقتصر في بعض البلدان العربية (مثلاً) على أنظمة إدارة التعلم (Learning management system) وعلى الاستخدامات التقليدية لهذه التقنية. تعتمد أقسام وكليات الهندسة أساليب عدة في تقييم الطلبة، وبما يتناسب مع طبيعة المساق التدريسي. فتعتمد الامتحانات التقليدية في المواد الأساسية والنظرية، وتعتمد الواجبات والمشاريع الفردية والجماعية في المواد العملية. وتتم إدارة الامتحانات بصورة جيدة وعادلة، ويسمح للطلبة في معظم الأحيان بمراجعة أوراق امتحاناتهم بعد تصحيحها وإعادتها إليهم. وما يجدر ذكره في هذا الصدد أن تقرير مشروع التعليم العالي ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أشار إلى أن محور تقييم الطلبة كان أضعف محاور التقييم، إذ حصلت (٣) جامعات فقط من الجامعات التسع عشرة على درجة "جيد"، بينما حصلت (١٢) جامعة على تقدير "غير مقبول". وذكر التقرير أن من المشاكل الأساسية في أساليب التقييم هي عدم استهدافها بشكل واضح لنواتج التعلم، وعدم استهدافها للمهارات العليا في الهندسة مثل التفكير التحليلي والناقد، واعتمادها بشكل كبير على استرجاع المعلومات. كما ذكر التقرير افتقار أساليب التقييم ومفرداته إلى مراجعة الممتحنين الخارجيين (UNDP, 2009).

تطلب غالبية كليات الهندسة في الجامعات العربية من الطلبة إنجاز مشاريع وتدريبات خاصة بكل مقرر خلال الفصل، وتجري مناقشة هذه المشاريع مع الطلبة، ويتم غالباً عرض هذه المشاريع في قاعات ومعارض خاصة بالقسم. وتحدد الكثير من الكليات توزيعاً معيناً لعلامة الطالب النهائية في المقرر ما بين الامتحانات النظرية والمشاريع العملية، وما بين أعمال وأنشطة الفصل الدراسي والامتحان النهائي للمقرر. وتشترط غالبية أقسام وكليات الهندسة في الجامعات العربية أن يقوم الطالب بتقديم مشروع نهائي للدرجة (مشروع التخرج)، ويمتد العمل على المشروع ما بين فصل إلى فصلين دراسيين. وتجدر الإشارة بالاهتمام الذي تحظى به هذه المشاريع سواء من قبل الطلبة أو من قبل القسم أو الكلية. فهناك توازن جيد ما بين المفاهيم النظرية الهندسية في هذه المشاريع وبين النواحي العملية والتطبيقية فيها، ويتم في معظمها متابعة الطلبة ومناقشتهم بشكل دوري خلال عملهم، كما يُطلب منهم كتابة تقارير منظمة لها. ويتم مناقشة هذه المشاريع وتقييمها من خلال لجان تحكيم يشترك بها مهندسون ممارسون من خارج القسم أو من خارج الوسط الأكاديمي. كما أن الكثير من هذه المشاريع يتناول مشاكل هندسية وفنية عملية يتم استدراجها من واقع المجتمع المحلي.

وتشترط بعض أقسام الهندسة أن يقضي الطالب فترة تدريبية، أو أكثر، في إحدى المؤسسات الصناعية أو الهندسية. إلا أن هذه الممارسة، رغم أهميتها في ربط المعلومات النظرية للطالب بالممارسات المهنية والعملية، تبقى بشكل عام قاصرة من ناحيتين: أولاًهما أن الطلبة خلال فترة التدريب بحاجة إلى متابعة ومراقبة حثيثين من قبل أعضاء القسم وذلك لضمان أن الطالب فعلاً يتلقى التدريب المستهدف، وثانيتهما عدم توافر الفرص لتدريب كافة الطلبة أو غالبيتهم، وبالذات في الجامعات التي تستقبل أعداداً كبيرة من الطلبة، علاوة على عدم وجود صناعات متقدمة وثرية علمياً في البلدان العربية.

وتعتبر مشاريع التخرج والفترات التدريبية نقاطاً جديرة بالإشادة. كما تجدر الإشادة بما تقوم به بعض كليات الهندسة العربية من التعاون والشراكة مع مؤسسات أوروبية لتدريب طلبتها كما في إطار الشراكة التي تربط مدرسة مكناس، ومدارس هندسية أخرى في المغرب، بشبكة مدارس الفنون والمهن الفرنسية؛ وكما في اتفاقيات التعاون المشترك بين الجامعة اللبنانية وجامعتي نانت في فرنسا وهلسنكي في فنلندا (البلند).

في بعض الجامعات التي تعمل بالنظام السنوي (مثل بعض الجامعات الرئيسة في سوريا، والجامعة اللبنانية، ومدارس الهندسة في دول المغرب العربي)، يفرض على الطلبة الذين لم ينجحوا في بعض مواد الفصل الدراسي التقدم لامتحانات تكميلية أو استدراكية في الفصل الذي يليه. إلا أن الفترة بين الفصلين المتتاليين غير كافية للطلبة في أغلب الأحيان للتحضير لهذه الامتحانات. علاوة على ذلك فإن الدراسة تكاد تتوقف لبعض الوقت في بداية الفصل التالي، خلال فترة إجراء الامتحانات الاستدراكية، لانشغال القسم وإدارته بتنظيم هذه الامتحانات التي غالباً ما تكون كثيرة.

وتقوم بعض كليات وأقسام الهندسة، كما في جامعة البلند مثلاً بتنظيم امتحانات للطلبة لتقييم كل مقرر وأساليب تدريسه وتقييمه في نهاية كل فصل دراسي، ويستخدم بعضها وسائل التقييم الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت. إلا أن هذه الإجراءات غير منتشرة بشكل واسع. كما أنها تفتقر بشكل عام إلى دراسة تحليلية لنتائجها وأثر هذه النتائج على أداء القسم وأعضاء الهيئة التدريسية فيه. علاوة على ذلك، فإن معظم أقسام وكليات الهندسة لا تتابع خريجها بشكل إجرائي منتظم لتتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في برامجها واستخدام ذلك كمصدر من مصادر التغذية الراجعة اللازمة في عمليات التحسين والتطوير.

سادساً: فرص التعلم

تختلف سياسات القبول في كليات وأقسام الهندسة في البلدان العربية بشكل واسع وفي جوانب عديدة، وتكاد تتميز كل دولة بقوانين وأسس قبول تختلف عن الأخرى. ففي الوقت الذي تشترط فيه بعض البلدان معدلاً يفوق ٧٠٪ في شهادة الثانوية العامة للتقدم لدراسة الهندسة (مثل البحرين)، هناك دول تشترط معدلاً يفوق ٨٠٪ من نتائج امتحان الثانوية العامة (مثل الأردن ودولة الإمارات). إلا أن الجميع يتفق على اشتراط إنهاء المرحلة الثانوية العامة وأن يكون الطالب أتم دراسة المواد العلمية في المرحلة الثانوية. وفي بعض الجامعات يضاف إلى شروط القبول حصول الطالب على حد أدنى معين في مواد الرياضيات والفيزياء.

وفي بعض كليات الهندسة، يشترط التقدم لاختبار قدرات أو امتحان كفاءة للدراسة في تخصصات الهندسة، كما في الجامعة اللبنانية مثلاً، وكما في دولة الإمارات العربية، حيث يشترط التقدم لاختبار

خاص هو "الامتحان العام لقياس الكفاءة التربوية - سيبا" (CEPA)^(١) في الرياضيات وأحيانا في الرياضيات واللغة الإنجليزية. وتعتبر نتيجة الطالب في اختبار سيبا جزءا من شروط القبول والمفاضلة. وفي المملكة العربية السعودية يتم احتساب معدل الطالب لغايات المنافسة على القبول من معدل الثانوية العامة ومعدل اختبار تحصيلي يجري على مستوى المملكة بالإضافة إلى درجة الطالب في اختبار قدرات خاص بالمجالات الهندسية. وفي بعض كليات ومدارس الهندسة في بلدان المغرب العربي يطبق امتحان انتقائي وخاص بقبول الطلبة في هذه البرامج وعلى مستوى وطني.

وفي الوقت الذي تعتمد فيه بعض كليات الهندسة القبول المباشر في التخصص المحدد منذ بداية التحاق الطالب، هناك العديد من الجامعات التي تشترط تسجيل الطالب بكلية الهندسة بشكل عام في مرحلة تحضيرية تمتد من سنة إلى سنتين دراسيتين، يتم بعدها التنافس بين الطلبة على التخصصات الهندسية المختلفة في الكلية.

وتختلف شروط القبول أيضا ما بين الجامعات الحكومية والخاصة، حتى في البلد الواحد. ففي الجامعات الحكومية يتم القبول حسب سياسة تنافسية قاسية وعلى المستوى الوطني، غالبا ما تفرضها وزارات وهيئات التعليم العالي الوطنية، ولا تقل معدلات الطلبة المقبولين في هذه البرامج في كثير من الأحيان عن ٩٥٪ في شهادة الثانوية العامة، رغم أن شروط التقدم بطلبات الدراسة تقل عن ذلك بكثير. ويعود ذلك إلى عدد المقاعد المخصصة لهذه البرامج مقابل الأعداد الكبيرة من الطلبة المتخرجين من المدارس الثانوية والمتقدمين للدراسة. وغالبا ما تكون الدراسة في هذه البرامج مجانية أو برسوم رمزية مقابل الكلفة النسبية العالية لطلبة الهندسة. وبالمقابل فإن معظم مؤسسات التعليم العالي الخاص تستقبل طلابا بمعدلات أدنى من تلك التي تقبلها الجامعات الحكومية والرسمية عن طريق المنافسة والانتقاء. وفي بعض البلدان العربية، تضع هيئات الاعتماد ووزارات التعليم العالي حدا أدنى لمعدلات القبول في برامج الهندسة في الجامعات الخاصة، ففي الأردن مثلاً يُشترط على الطالب الحصول على علامة ٨٠٪ فما فوق كحد أدنى للقبول في هذه البرامج سواء في الجامعات الحكومية أو الخاصة. ورغم أن القبول في الجامعات الخاصة لا يستند إلى معايير تنافسية عالية أو إجراءات انتقائية معقدة، إلا أنها تحرص عادة على أن يكون الطالب قادرا على متابعة الدراسة في المجالات الهندسية، مثل اشتراط أن يكون الطالب قد أنهى بنجاح جيد مواد الرياضيات والفيزياء وبعض المواد العلمية الأخرى في مراحل دراسته الثانوية العامة.

وعلى الرغم من هذه الاختلافات الواسعة في شروط وأسس القبول، فإن العملية التنافسية سواء على أساس معدل الشهادة الثانوية العامة أو من خلال امتحانات القبول والكفاءة تشكل عاملا من عوامل الجودة في هذه الكليات إذ تحرص على استقطاب مدخلات متميزة لهذه البرامج. ولذا نجد أن نسبة تقدم الطلبة في مراحل الدرجة تكاد تكون عالية ومتميزة مقابل زملائهم في درجات أخرى. كما أن نسبة انقطاعهم وتركهم لهذه البرامج قليلة جدا، وتنحصر غالبا في الفصول الأولى فقط من الدرجة الجامعية.

ولا بد من الإشارة في هذا السياق إلى أن اختلاف سياسات القبول الوطنية بين البلدان العربية كان له أثر واضح في ديناميكية حركة الطلبة بين هذه الدول. فالطالب الذي يرغب في دراسة أحد تخصصات الهندسة ولا يوفق بالقبول في بلده الأصلي، سواء لقسوة شروط التنافس أو لقلة عدد المقاعد الدراسية

(١) Common Education Proficiency Assessment-CEPA

المتوافرة أو أحيانا للرسوم العالية المطلوبة، ينتقل للدراسة في الجامعات الخاصة في بلد عربي آخر. وربما يلقي هذا الضوء على ما اصطلح تسميته حاليا بـ "السياحة التعليمية" وبالذات في بعض بلدان المشرق العربي مثل الأردن ومصر، والتي كانت سبابة بترخيص وإنشاء جامعات خاصة. إلا أن هذه الظاهرة بدأت بالانحسار التدريجي وبالذات بعد الانتشار "الفطري" لمؤسسات التعليم العالي الخاص الذي شهدته وتشهده دول المنطقة بشكل عام، ودول الخليج العربي بشكل خاص إذ إن معظم الطلبة المغتربين في هذه الدول كانوا ينتقلون للدراسة خارجها. وربما يسوقنا النقاش في هذا الصدد إلى تناول قضية التنوع الثقافي والاجتماعي عند الطلبة والتي ربما تقتصر إليها معظم جامعاتنا العربية، وبالذات في ظل غياب برامج واضحة وفاعلة لتبادل الطلاب بين هذه الجامعات. فغالبية الجامعات الوطنية (الحكومية) تلتزم بقبول الطلاب الذين يحملون جنسية البلد نفسه ولا تترك سوى نسبة قليلة جدا لغيرهم حتى لو كانوا من خريجي مدارس البلد نفسه.

وتختلف الكليات والجامعات حسب نظام التدريس فيها، فالجامعات التي تعمل بالنظام السنوي، يكون القبول فيها سنويا (في بداية الفصل الدراسي)، والجامعات التي تعمل بنظام الساعات المعتمدة يكون القبول فيها فصليا (مرتين في العام)، وهناك جامعات تعمل بنظام الساعات إلا أنها تشترط قبولاً سنوياً، مرة واحدة في العام. ويؤثر هذا الاختلاف على طبيعة تقدم الطلبة في البرنامج، ففي الجامعات التي تعمل بنظام الأرصدة (الساعات المعتمدة)، يمكن للطلاب متابعة تقدمه واستكمال المواد التي يرسب فيها في فصول لاحقة، بينما إذا رسب الطالب في كتلة حرجة من المواد في فصل دراسي معين في الجامعات التقليدية التي تعمل بالنظام السنوي فعليه حينئذ إعادة كامل الفصل الدراسي أو السنة الدراسية. وهناك جامعات عديدة تعمل بنظام الفصول الدراسية (السنوي)، مثل تلك التي أشرنا إليها في بلدان المغرب العربي، تفرض على الطالب استكمال هذه الامتحانات في بداية الفصل الدراسي التالي، ولا يعيد الطالب السنة الدراسية في حال الرسوب (تكرار السنة) بل يمنح "سنة احتياط" في نهاية الدراسة.

رغم عدم توافر دراسات إحصائية منتظمة عن نسب تقدم الطلبة ونسب الترفع والانسحاب والتخرج، إلا أن هناك مؤشرات تدل على أن عدد المتخرجين في أقسام الهندسة أقل من أعدادهم في التخصصات الأخرى (المغرب)، كما تشير إلى أن أعدادهم غير منتظمة على مدى السنوات الثلاث الماضية، وإلى أن نسبة الرسوب قليلة رغم عدم وجود خدمات الإرشاد الطلابي. وفي الوقت نفسه، تشير دراسة الشدادي إلى أن نسبة التخرج في جامعة مولاي إسماعيل تصل إلى ٨٨٪ في البرنامج الأساسي (٣ سنوات) وتنخفض إلى ٧١٪ في السلك التحضيري (٥ سنوات). وبالمقابل تشير دراسة حنين ومقبل أن معدل نسبة التخرج في كليات الهندسة الثلاث في الجامعة اللبنانية تصل إلى ٦٢٪.

تتباين نسبة أعضاء هيئة التدريس من جامعة إلى أخرى، ومن دولة إلى أخرى. وتشترط العديد من الدول معايير عامة لترخيص كليات الهندسة تتضمن توفير نسبة معينة من الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس. ففي الأردن، مثلاً، تشترط هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي أن لا تزيد نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس في كليات الهندسة عن ٢٠ : ١ (الأردن، ٢٠٠٧)، وكذلك في المملكة العربية السعودية (السعودية، ٢٠١٣). وقد أشارت دراستا الشدادي أن هذه النسبة لم تتجاوز ١٢ : ١ في المؤسساتين المغربيتين اللتين شملتهما.

يوجد في كافة الجامعات العربية مكتب أو عمادة مستقلة لشؤون الطلاب، وهذا جزء رئيس في الهيكل التنظيمي للكثير من الجامعات العربية. تقدم هذه العمدات الخدمات الطلابية العامة، مثل

الخدمات الطبية والأنشطة اللا منهجية كالحالات والرياضة والندوات الثقافية، كما تقدم في كثير من الأحيان خدمات السكن الطلابي والمواصلات. وتؤمن بعض هذه العمدات المنح الدراسية للطلبة المحتاجين والمتفوقين، وخدمات طلابية أخرى من خلال عقد اتفاقيات مع شركات المجتمع المحلي كالبنوك وشركات الاتصالات من أجل خدمة الطلبة. وتحضن معظم عمدات شؤون الطلبة الاتحادات الطلابية، والجمعيات والأندية العلمية المختلفة وتوفر لها الأمكنة والمكاتب والتجهيزات الخاصة. وفي العديد من الجامعات، وحتى الخاصة منها، هناك نظام للمنح الدراسية يهدف بشكل أساسي إلى مكافأة المتفوقين ولكن بشكل محدود. إلا أن هذه الخدمات تختلف في حجمها ونوعيتها من جامعة إلى جامعة حتى داخل البلد الواحد. فبينما يُشاد بنوعية بعض الخدمات التي تقدمها جامعة البلمند، تشير دراسة حنين ومقبل إلى محدودية الخدمات التي تقدمها الجامعة اللبنانية وتوصي بتعزيزها والارتقاء بها، وبالأخص في مجال الإشراف والتوجيه والتدريب ودعم التوظيف.

وفي هذا السياق فإن نسبة هذه الخدمات وجودتها تتناسب عكسياً، في أغلب الأحيان، مع أعداد الطلبة المسجلين في هذه الأقسام. ففي العديد من الجامعات التقليدية التي تزداد فيها أعداد الطلبة في أقسام وكليات الهندسة، تكاد تقتصر الخدمات المقدمة للطلبة على الأساسيات فقط، ويترك الطلبة لتنظيم شؤون تعلمهم بأنفسهم؛ فلا تقدم لهم خدمات المشورة والدعم التي يحتاجونها، ولا يتم متابعة حضور الطلبة وتغييبهم، ولا متابعة تقدمهم في البرنامج.

وتشجع الكليات الطلبة على إنشاء الأندية والجمعيات العلمية المرتبطة بالتخصصات الهندسية المختلفة، لما تقدمه هذه من خدمات أكاديمية مثل مساعدة الطلبة في تأمين الكتب العلمية والمحاضرات والمواد اللازمة للمشاريع الهندسية، كما تقوم بتنظيم المحاضرات وورش العمل والندوات والرحلات العلمية. ويرتبط بعض هذه الأندية والجمعيات بالمؤسسات النقابية أو المهنية في البلد، ويرتبط القليل منها بجمعيات علمية عالمية مثل جمعية المهندسين الكهربائيين والإلكترونيين (IEEE) وجمعية المعدات الحاسوبية (ACM)⁽¹⁾، ويشترك الطلبة في المسابقات العلمية التي تقيمها هذه الجمعيات على المستوى الإقليمي والعالمي. ولا شك أن هذه الأندية والجمعيات هي من الممارسات الجيدة التي تسهم في إثراء فرص التعلم لدى الطلبة إلا أنها محدودة في البلدان العربية وتقتصر أنشطة العديد منها على خدمات التعلم والتعليم المباشر، مع أنها يمكن أن تشكل فرصة لإثراء البحث العلمي والأنشطة المهنية والتطوير لدى الطلبة.

تعمل معظم أقسام وكليات الهندسة على إشراك الطلبة في اللجان المختلفة على صعيد الأقسام والكليات، إلا أن هذا الإشراك غالباً ما يكون شكلياً أو يقتصر على النواحي الخدمية والأنشطة العامة واللا منهجية. وقد بدأ حديثاً في القليل من الجامعات، وضمن إجراءات وأنشطة تقييم وضمان الجودة الداخلية، إشراك الطلبة في تقييم المقررات الدراسية وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس. إلا أن كل هذه الأنشطة والإجراءات ما زالت في طور البدايات وبحاجة إلى تعزيز وتفعيل بحيث يصبح إشراك الطلبة وتقييمهم للبرامج والخدمات التعليمية والأكاديمية جزءاً أساسياً من التغذية الراجعة في حلقة ضمان الجودة وتحسينها.

وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الطلبة يشكون في بعض الجامعات العربية من زيادة العبء الدراسي، وبالذات فيما يخص المشاريع الهندسية خلال الفصل والتي تتم بدون تنسيق بين مدرسي المواد المختلفة، بحيث يضطر العديد من الطلبة للاستعانة بمكاتب الخدمات الهندسية لمساعدتهم في

(1) ACM: Association of Computing Machinery

إنجاز هذه المشاريع. وتشكل مكاتب الخدمات هذه سوقاً رائجا في محيط كليات الهندسة في العديد من البلدان العربية. وهي، بالإضافة إلى أثرها السليبي على النواحي الأكاديمية، فإنها تشكل عبئا ماديا فائقا على الطلبة. لكن هذا لا ينطبق على الجامعات الأربع التي كانت موضع هذه الدراسة.

سابعاً: مستوى الخريجين

يتمتع معظم خريجي كليات وأقسام الهندسة في البلدان العربية بسمعة جيدة على مستوى أسواق العمل المحلية، وتتفاوت هذه الجودة عند مقارنتها على المستوى الإقليمي والعالمي. ويعود هذا التفاوت إلى التباين بين هذه البرامج من حيث مكونات مناهجها ولغة التدريس المستخدمة وجودة عناصر التعليم والتعلم الأخرى من موارد بشرية ومادية وأنظمة تدريب ومتابعة. إلا أن ما يشير إلى جودة هذه البرامج أن معظم الخريجين يتم استيعابهم في أسواق العمل المحلية والإقليمية، ومنهم من يكمل دراساته العليا في الجامعات الغربية ويكون لديه القدرة على التنافس مع أنداده خريجي تلك الجامعات، وأحيانا التميز والتفوق عليهم كما يعمل بعضهم كمساعدي بحث وتدرّس في مؤسسات التعليم العالي في المنطقة.

ومن مؤشرات المستوى الجيد لخريجي كليات الهندسة في بلدان المغرب العربي مثلا، أنه يتم قبول عدد من طلبة السنة الثالثة في معاهد ومدارس فرنسية لإتمام السنة النهائية ولإنجاز مشاريع التخرج (مشاريع نهاية الدراسة) في هذه المعاهد، كما أن العديد منهم يتم قبولهم في معاهد فرنسية مرموقة لاستكمال دراساتهم العليا.

إلا أن من الملاحظ بدء ظهور بطالة واضحة في بعض تخصصات الهندسة في العديد من البلدان العربية، وربما يعود ذلك إلى العدد الكبير من الطلبة الذين يتم تخريجهم وخاصة بعد التوسع الهائل الذي شهدته البلدان العربية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة على مدى العقدين الماضيين، وبالمقابل لم يكن هناك توسع في البنية الهندسية والصناعية في المنطقة بحيث تستوعب هذا العدد من الخريجين. ففي إحصائية نشرتها نقابة المهندسين الأردنيين عن التخصصات الهندسية وحاجة سوق العمل (نقابة المهندسين، ٢٠١٢)، أظهرت الإحصائية أن ٩ تخصصات هندسية فقط مطلوبة لسوق العمل من أصل ٤٢ مسجلة في النقابة، أما باقي التخصصات فهي إما راکدة أو غير مطلوبة.

هناك إحصاءات عند كل قسم أو كلية بعدد الخريجين في كل عام، إلا أن هذه الإحصاءات تقتصر غالبا على أعداد الخريجين كما هي في سجلات دوائر القبول والتسجيل. ولا يتم في أغلب الأحيان التواصل مع الخريجين ومتابعتهم وجمع المعلومات عن مجالات عملهم وعن آرائهم في المعارف والمهارات التي تلقوها خلال دراساتهم ومدى استخدامها في مجالات عملهم. ويرجع البعض عدم التواصل هذا إلى أن جزءا كبيرا من الخريجين ينتقلون للعمل خارج بلادهم، مع أنه بالإمكان تفعيل التواصل الدائم معهم واستطلاع آرائهم من خلال شبكات التواصل الاجتماعي والإنترنت التي شاعت في السنوات الخمس الأخيرة.

وتشجع بعض كليات الهندسة تأسيس أندية وجمعيات للطلبة الخريجين، وهي في معظم الأحوال منظمة تنظيميا مناسبا ومتفاوتا، ويعتمد بعضها تكنولوجيا الاتصالات والإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي في التواصل مع أعضائها. وتعمل هذه الأندية مع الجمعيات الطلابية في الكلية على تقديم بعض الخدمات للطلبة، مثل تنظيم المعارض والتشبيك مع الشركات الموظفة وعقد الندوات المتخصصة، وتنظيم الأنشطة الاجتماعية. ولا بد من تعزيز وتطوير العلاقة مع الخريجين، وإشراكهم

في التقييم الدوري لجودة البرامج وفي التطوير الأكاديمي للمناهج والمقررات الدراسية وأساليب التعليم وفرص التعلم، وتوجيه الطلبة نحو المهارات المهنية العامة والخاصة والمهارات العليا المطلوبة لأسواق العمل.

الخلاصة

تناولنا في هذا البحث دراسة إجمالية لبعض قضايا النوعية في برامج الهندسة في البلدان العربية، وذلك من خلال إلقاء الضوء على سبعة محاور رئيسية، هي: الأهداف، إدارة البرامج، الموارد الأكاديمية، المنهاج، التعليم والتقييم، فرص التعلم، والطلاب والخريجون.

تختلف برامج الهندسة في البلدان العربية فيما بينها كثيرا من حيث الأنظمة الجامعية المتبعة ولغة التدريس والمصادر المادية والبشرية المتوافرة وأساليب التعليم والتعلم والتقييم. ويشكل هذا التنوع الواسع تحديا لمن يريد أن يجمل قضايا الجودة في هذه البرامج. ولذا فقد قمنا في هذا البحث بتسليط الضوء على القضايا المشتركة بين هذه البرامج، والإشارة إلى القضايا الخاصة ببعضها.

بشكل عام، يمكن القول إن كليات وأقسام الهندسة في الجامعات العربية تقدم برامج مقبولة من حيث الجودة على المستوى المحلي والإقليمي، وهي تشترك فيما بينها من حيث الرسالة والرؤية والأهداف التي تركز في مجملها على التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتواءم على الأقل مع متطلبات أسواق العمل المحلية والإقليمية. كما توفر هذه البرامج مستوى جيدا من الموارد البشرية المؤهلة، من أعضاء هيئة تدريس وإداريين، ومن الموارد المادية من مختبرات وورش ومعامل. وتشكل سياسات القبول التنافسية لهذه البرامج مدخلات جيدة، كما تشكل أساليب التعليم وفرص التعلم وسياسات الترفيع والتقدم في الدرجة والمشاريع الفصلية ومشاريع التخرج (في نهاية الدرجة) ومتطلبات التدريب العملي فرصا وضوابط لمخرجات أكاديمية ومهنية جيدة، لديها الكتلة العلمية المطلوبة لاستكمال الدراسات العليا وتتسم بالمرونة التي تتطلبها أسواق العمل.

ورغم أن معظم كليات وأقسام الهندسة تحرص على وجود ملفات موثقة لبرامجها، إلا أن الكثير من هذه البرامج، أو حتى هذه الملفات، بحاجة إلى أن تكون أكثر عمقا في تحديد أهداف البرنامج ونواتج التعلم المقصودة منه، وربط ذلك بالمقررات الدراسية في المنهاج، وتحديد طرق التعليم والتعلم وتقييم الطلبة المرتبطة بهذه المخرجات، وبناء ذلك على مستوى كل مقرر في المنهاج. ويجب الأخذ بالاعتبار إشراك المؤسسات المهنية والنقابية المحلية في تعريف البرامج وتحديثها الدوري، علاوة على ربط هذه البرامج ومناهجها بمرجعيات أكاديمية عالمية في مجال تخصصها. ولا بد، عند بناء هذه البرامج ومقرراتها الدراسية وطرق التعلم فيها، من التركيز على تعزيز بناء المهارات المختلفة لدى الطلبة؛ كالمهارات العامة والخاصة ومهارات التحليل والنقد؛ وتطوير الكفاءات الشخصية للطلبة كالابتكار وريادة الأعمال.

ولا شك أن كليات وأقسام الهندسة في البلدان العربية تفتقر بشكل عام إلى تعزيز التعاون والتشارك مع الفضاء الصناعي والتقني في هذه البلدان، سواء من خلال إنشاء الحاضنات العلمية والمختبرات أو من خلال إطلاق المشاريع البحثية المشتركة. فعلاوة على توفير مجالات للتدريب والعمل للخريجين، فإن تعزيز هذا التعاون سيسهم بلا شك في تطوير البحث العلمي الجامعي وفي تجويد برامج هذه الكليات ومواءمتها مع أسواق العمل. ويحيل بعض الباحثين ضعف حلقة الربط هذه إلى قلة الاستثمارات الصناعية الابتكارية والأصيلة في المنطقة وإلى قلة الموارد والموازنات المخصصة لذلك. عدا تلك الجامعات المنضوية في برامج للاعتماد، محليا أو عالميا، فإن إجراءات وأنشطة ضمان

الجودة تبقى نشاطا دخيلا على الكثير من برامج الهندسة في البلدان العربية. وإن وجدت فهي ليست جزءا من نظام التطوير الدوري في الجامعة بل تبقى كأنها مفروضة عليه بكامل أعبائها ومتطلباتها، وتبقى أنشطتها معزولة عن حلقة التطوير الدوري أو التخطيط الاستراتيجي للبرامج. ونرى من الضروري أن تقوم هذه الكليات بزراعة مفاهيم ضمان الجودة ضمن أسس برامجها من خلال تعزيز ثقافة التقييم الذاتي الدوري لهذه البرامج ومن خلال استطلاع آراء ذوي المصلحة وأصحاب العلاقة من طلاب ومدرسين وخريجين وشركات توظيف ومؤسسات أكاديمية رائدة، وأن تحلل هذه الآراء لتكون تغذية راجعة تصب نتائجها في استكمال حلقة ضمان الجودة والتطوير. كما نقترح أن تقوم الجامعات بتشجيع هذه البرامج للحصول على الاعتمادات العالمية في حقول تخصصها، وأن ترصد الموازنات اللازمة لذلك.

المصادر والمراجع العربية:

الأردن، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٠٧). الإطار العام لتعليمات ومعايير الاعتماد الخاص للتخصصات التطبيقية. الأردن: هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي. زويل، أحمد (٢٠١٠). عصر العلم. القاهرة: دار الشروق.
المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم العالي (٢٠١٣). القواعد التنفيذية والإجراءات الإدارية والفنية لللائحة الكليات الأهلية. السعودية: وزارة التعليم العالي.
نقابة المهندسين الأردنيين (٢٠١٢). التخصصات الهندسية وحاجة سوق العمل. عمان: نقابة المهندسين الأردنيين.

المصادر والمراجع الأجنبية:

Egypt, Naqaa (2008). *National Academic Reference Standards - Engineering*. Egypt: National Authority for Quality Assurance and Accreditation of Education.

KSA, Ministry of higher education (2007). *Internal Quality Assurance Arrangement – Handbook 2*. KSA: National Commission for Academic Accreditation & Assessment.

UNDP (2002). *Enhancement of Quality Assurance and Institutional Planning in Arab Universities*. New York: United Nations Development Programme, Regional Bureau for Arab States.

UNDP (2009). *Quality Assessment of Engineering Programmes in Arab Universities, A Regional Overview Report*. New York: United Nations Development Programme, Regional Bureau for Arab States.

الفصل السادس

المعهد العالي الكندي-مصر

(دراسة حالة)

أحمد شرف الدين احمد^(١)

ملخص

تعطي هذه الدراسة صورة موجزة عن المعهد الكندي العالي للإدارة والهندسة بالقاهرة وقد اتبعنا المنهجية المقترحة في الإطار المرجعي للدراسة التي تشتمل على عشرة محاور وتعتمد على وجود الأدلة من مستندات ومقابلات ومناظرة الموقع الإلكتروني للمعهد. يتبين من الدراسة أن هناك إمكانات مادية متميزة إلى حد كبير في المعهد مقارنة بمثيلاته في الجامعات والمعاهد العليا الحكومية وهناك رغبة من الإدارة العليا في تجويد العملية التعليمية والحصول على الاعتماد الأكاديمي. من جهة أخرى يتبين ضعف المستوى التعليمي للطلاب المقبولين في المعهد بأقسامه المختلفة في تخصص علوم الهندسة والإدارة، كما أن هناك نقصاً شديداً في أعداد أعضاء هيئة التدريس خاصة المعيّنين منهم في كلا المجالين وهناك أيضاً عدم وضوح في الاختصاصات بالنسبة للمجالس الحاكمة في المعهد كما أن معظم الطلاب يشق عليهم الحصول على الشهادة الكندية بسبب ضعف مستواهم العلمي و/ أو اللغوي.

مقدمة

١. نظم التعليم العالي في مصر

تنقسم مؤسسات التعليم العالي في مصر من حيث الملكية والشكل القانوني إلى ما يلي:

- جامعات حكومية: مثل جامعة القاهرة
 - معاهد عليا حكومية: مثل المعهد العالي للحاسبات ببور سعيد
 - جامعات خاصة: مثل جامعة المستقبل
 - معاهد عليا خاصة: مثل المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الهندسة والإدارة
 - جامعات أهلية: مثل الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني
 - جامعات ذات وضع خاص مرتبطة باتفاقات دولية: مثل الجامعة الأميركية بالقاهرة.
- و يعد التعليم مجانياً في الجامعات والمعاهد العليا الحكومية وذلك في مرحلة البكالوريوس فقط. بينما توجد مصروفات دراسية في مرحلة الدراسات العليا ولكنها بسيطة نسبياً للطلاب المصريين حيث تتفاوت بين ٦٠٠ جنيه سنوياً (حوالي ١٠٠ \$) حتى ٣٠٠٠ جنيه سنوياً (حوالي ٥٠٠ \$). وتتفاوت هذه المصروفات السنوية لغير المصريين بين ١٥٠٠ إلى ٤٥٠٠ جنيه استرليني.
- وقد بدأ منذ عام ٢٠٠٦ السماح بإنشاء ما يعرف بالبرامج الخاصة وهي برامج دراسية في الجامعات الحكومية بمصروفات دراسية وبنظام الساعات المعتمدة. وتعتبر هذه المصروفات أقل من نظيراتها

(١) د. أحمد شرف الدين أحمد أستاذ نظم المعلومات بكلية الحاسبات في جامعة حلوان ومدير مركز القياس والتقويم الطلابي، دكتوراه في علوم الحاسب من جامعة لفبره، بريطانيا، ١٩٨٧ ومراجع معتمد بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مصر. بريد الكتروني profase2000@yahoo.com

يود المؤلف أن يُعرب عن تقديره البالغ لسعادة المهندس مجدي القاضي رئيس مجلس إدارة المعهد وسعادة أ. د. عاصم ثروت عميد المعهد وسائر العاملين بالمعهد خاصة وحدة الجودة والطلاب والذين لولاهم جميعاً لما أمكن إنجاز هذه الدراسة.

في الجامعات الخاصة بنسبة تتراوح بين ٥٠ - ٧٠٪. وتنظم وزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات كيفية استخدام حصيلة هذه المصروفات. ويحكم مؤسسات التعليم العالي في مصر حاليا قوانين مختلفة. فمثلا يحكم الجامعات الحكومية قانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ (مجلس الشعب، ١٩٧٢) بينما يحكم المعاهد العليا الخاصة قانون آخر (مجلس الشعب، ١٩٧٠). إلا أن الدولة قد بدأت في الإعداد لقانون موحد لكافة هذه المؤسسات بغض النظر عن الملكية (عامة - خاصة) أو الجنسية (مصرية - غير مصرية). ويعد المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الهندسة والإدارة من ضمن المعاهد العليا الخاصة وهو موضوع هذه الدراسة.

٢. المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الهندسة والإدارة

تم اختيار هذا المعهد لأنه يمثل أكثر من نموذج من نماذج مؤسسات التعليم العالي في مصر. فهو معهد خاص مرتبط بصورة وثيقة مع جامعة أجنبية في كندا وله أيضا ارتباط بجامعات أخرى في كندا كذلك، كما أنه يوفر أكثر من شهادة بكالوريوس لطلابه في نفس التخصص. هذا إضافة إلى أنه يشمل بعض التخصصات الفريدة في مجالات الهندسة والإدارة.

تم إنشاء المعهد الكندي عام ٢٠٠٤ بموجب القرار الوزاري رقم ٨٢٩ بتاريخ ٨/٦/٢٠٠٤ حسب القانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٧٠ وتخرجت أول دفعة عام ٢٠٠٨. ومدة الدراسة بالمعهد ٤ سنوات في تخصصات الإدارة و ٥ سنوات في تخصصات الهندسة، ويمنح المعهد درجة البكالوريوس في خمسة برامج أكاديمية. ولقد تخرج من المعهد خمس دفعات، كان أولها في العام الدراسي ٢٠٠٨. وقد سجل في المعهد وفق إحصائيات العام الدراسي (٢٠١١/٢٠١٢ م) ٥٦٤، ٢ من طلاب المرحلة الجامعية الأولى. ويخضع المعهد لإشراف وزارة التعليم العالي، كما تعتمد الدرجات العلمية التي يمنحها من الوزير.

يقدم المعهد برامج دراسية تؤدي إلى الحصول على درجة البكالوريوس في التخصصات التي يضمها. وهناك ثلاثة أنواع من الشهادات الممنوحة، الأولى: شهادة المعهد باعتباره معهدا عاليا مصرية فقط (النظام المصري)، الثانية: شهادتان إحداهما من المعهد والأخرى من الجامعة الكندية التي يمثلها المعهد وهي جامعة كيب برتون (Cape Briton University) (النظام المشترك)، الثالثة: شهادة من الجامعة الكندية فقط (النظام الكندي) وهذه متاحة لغير المصريين فقط.

٣. المنهجية المتبعة

تم تشكيل فريق عمل لإعداد هذه الدراسة واتبع الفريق الإطار المحدد من قبل الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية. اعتمد الفريق في عملية التقييم على تحليل دقيق للوثائق الموجودة بالمعهد خاصة تلك الموجودة بوحدة الجودة بالإضافة إلى الزيارات الميدانية التي قام بها الفريق للمعهد واستخدام أساليب المراجعة الخارجية طبقا للنظام المتبع في الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر (الهيئة القومية، ٢٠٠٩) وذلك من خلال الملاحظة ودراسة الوثائق وإجراء مقابلات مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والأطراف المعنية المختلفة. وتشمل الوثائق محاضر الاجتماعات للمجالس المختلفة، الميزانيات، ملفات البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية والدراسة الذاتية للمعهد والخطة الاستراتيجية والتقارير السنوية وتقرير الزيارة الاستطلاعية للمعهد وقد تمت عام ٢٠١٠ والتي قام بها فريق عمل من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر. وفحص عينات من أوراق الامتحانات وكراسات الإجابة لبعض المواد وبعض مشروعات التخرج للطلاب. كما تمت

زيارة القاعات والمختبرات والملاعب والمكاتب الإدارية. وشملت المقابلات الإدارة العليا للمعهد وبعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ومجموعة من الطلاب والخريجين وبعض أصحاب الأعمال ذوي العلاقة.

أولاً: الرسالة

١. وجود رسالة

للمعهد رؤية ورسالة واضحة تمت مراجعتها وتحديثها واعتمادها من المجلس الأكاديمي للمعهد ويعمد المعهد إلى نشرهما عن طريق الشعارين: تعلم – طبق ما تعلمته – ثم تميز (learn – apply – excel). نحن نخرج محترفين (We graduate professionals). ويلاحظ أن هذه الرسالة تحتوي على بعض العبارات والأفعال التي لا تتناسب مع مفهوم الرسالة بصفة عامة فمثلاً لا يجوز استخدام فعل "يمثل". ونلاحظ أيضاً أن الرسالة تعد طويلة إلى حد كبير كما أن التوقعات التي تتضمنها عالية جداً بالنسبة لإمكانات المعهد وطلابه. وكما سنرى لاحقاً فإن المعهد ليس له اهتمامات بالبحث العلمي ورغم ذلك فإن الرسالة تتضمن الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس المتميزين في البحث العلمي مما يمثل نوعاً من التضارب.

رسالة المعهد

"توفير مناخ أكاديمي متميز يمثل الطالب فيه محور العملية التعليمية، وتطبيق أعلى مستويات الجودة في مجال التعليم العالي من خلال الشراكة مع الجامعات الكندية في البرامج الأكاديمية، وإكساب طلبة المعهد المعرفة العلمية المتميزة، والمهارات الفردية التي تعزز قدرتهم على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية، تخريج طلاب متسلحين بأخلاقيات المهنة وبمهارات تمكنهم من العمل في أكثر من تخصص ولديهم الفكر الناقد والابتكاري، استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين في مجالي التدريس والبحث العلمي، التأثير الإيجابي المباشر في المجتمع المحيط وذلك باستخدام موارد المعهد بالشكل الأمثل". (المعهد الكندي، ٢٠٠٩)

ويتم نشر الرسالة والرؤية من خلال تضمينهما في الخطة الاستراتيجية للمعهد (المعهد الكندي، ٢٠١٠)، ونشرة المعهد الدورية، وطباعة الرؤية والرسالة على لافتات معلقة في أماكن بارزة بمختلف أنحاء المعهد، ونشرها على الموقع الإلكتروني للمعهد، ونشرها من خلال مطبوعات المعهد ووثائقه. لقد تم تعديل الرسالة مرة واحدة بعد تخريج أول دفعة من المعهد. ولكن يلاحظ عدم وجود آلية واضحة لذلك الأمر، فلا يوجد آلية لمراجعة الرسالة أو للتحقق من أن المعهد يقوم بتحقيقها بكفاءة.

٢. الاتجاه أو مقارنة الإعداد الجامعي وهوية المؤسسة

يعلن المعهد عن التزامه بعدد من المبادئ مستخدماً الشعارات التالية:

أ. الأخلاق: "نحن نلتزم بأعلى معايير المصداقية والأخلاق والنزاهة وقبل كل شيء نحن نتمتع بالكفاءة المهنية".

ب. إتاحة الفرص: "إننا نسعى إلى الحصول على أفضل بيئة للتعليم لإعداد خريجين محترفين. ونحن نتيح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لدينا للتعليم وتحسين مهاراتهم

- واكتساب مهارات جديدة".
- ث. التميز: "ونحن نفخر بوضع أهداف عالية ومعايير مهنية لأنفسنا ونسعى لتحقيق هذه الأهداف".
- ث. الخدمات: "نحن نساعد كل الطلاب بأفضل الوسائل المتاحة ونلبي احتياجاتهم في أسرع وقت ممكن وبأقصى فعالية".
- ج. العمل الجماعي: "نحن نسعى إلى تهيئة مناخ التعاون وروح الفريق في المعهد. ويتم إنجاز هذا بتشجيع ودعم مواهب كل فرد ومساهمته لفريقه".
- ح. التنوع: "ونحن نعتقد أن الناس يحدثون فرقا في المؤسسة، ولذلك يتم إتاحة الفرص لجميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين للمساهمة بأفكارهم وتنمية إمكانياتهم واستخدام قدراتهم بأفضل الأساليب".
- و بالرغم من هذه الشعارات الجيدة والمعلنة فإن المقابلات التي تمت مع بعض الطلاب وبعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبعض الإداريين أوضحت أن معظمهم لا يعرف رسالة المعهد كما أن معظم الطلاب لم يشاركون في وضع الرسالة.

ثانياً: الحكاية

١. الهيكلية

قام المعهد بإعداد هيكل تنظيمي منذ بداية إنشائه وتم اعتماده من مجلس الإدارة وتضمنه باللائحة الخاصة بالمعهد. ورغم أن قرار إنشاء المعهد خاص بكل من تخصصي هندسة وإدارة إلا أن اللائحة تضمنت في هيكلها الفصل بين كل من التخصصين وقام المعهد بعدة تعديلات على هذا الهيكل لأسباب مختلفة.

إن أعلى سلطة في هذا الهيكل هو مجلس الإدارة ويليهِ في مسلسل السلطة عميد المعهد. كما أنشئ مجلس آخر ويسمى بالمجلس الأكاديمي ويرأسه عميد المعهد وهو خاص بالشؤون الأكاديمية فقط.

هذا وقد جرى العرف على أن يرأس مجلس الإدارة مالك المعهد وهذا قد يؤدي لنوع من التداخل بين الملكية والإدارة وهو ما يسعى المجتمع الأكاديمي لتلافيه قدر الطاقة.

لا يسمح القانون المصري الخاص بإنشاء المعاهد العليا بأن يملك المعهد أفراد أو شركات أيأ كان نوعها وإنما يسمح للجمعيات المدنية بإنشاء وتملك هذه المعاهد بشرط ألا يكون الهدف الأساسي منها هو الربح. إلا أن الممارسات الفعلية لهذا الأمر هي بطبيعة الحال خلاف ذلك لأن أصحاب هذه المؤسسات يتغون ربحاً مجزياً ولذا فإن هذه الجمعيات تنشأ كإطار قانوني فقط يمكن من خلاله إنشاء وتملك المعاهد العليا الخاصة (وكذا الجامعات الخاصة).

ولا يختلف الأمر في المعهد بطبيعة الحال. وعادة ما يكون رئيس مجلس إدارة المعهد هو نفسه رئيس مجلس الجمعية المالكة أو على الأقل عضواً في مجلس إدارتها. وبالرغم من أن أهم الأسس التي بنى عليها القانون المنظم بإنشاء هذه المعاهد هو فصل الملكية عن الإدارة، إلا أن الممارسات الفعلية في الغالبية العظمى في المعاهد العليا الخاصة (وكذا الجامعات) لا تلتزم بذلك في كثير من الأحيان خاصةً فيما يتعلق بالنواحي المالية. ومن المفترض أن تقوم الجمعية المالكة بأداء أدوار اجتماعية أخرى إلا أن الواقع يشهد بأن أهم ما تقوم به هذه الجمعيات هو إنشاء المعهد وتملكه ولا تلقى باقي الأنشطة الأخرى إلا قليلاً من الاهتمام. وجدير بالذكر أن السقف الأعلى للرسوم الدراسية التي تحصل من الطلاب يتم تحديده من قبل وزارة التعليم العالي لكل معهد على حدة وعلى أسس

معينة ليس هنا مجال بسطها إلا أن هناك بنوداً أخرى يتم تحصيلها وذلك عند طلب بعض الخدمات مثل استخراج شهادة أو تقديم التماس.

ويلاحظ أن الهيكل الإداري للمعهد لا يوجد به وكلاء للمعهد وهذا مخالف للوائح والتي تتطلب تعيين وكيل واحد على الأقل في المعهد. كما أن بعض الوظائف (Functions) الهامة غير مبينة في الهيكل التنظيمي ولا يظهر القائم بها مثل النقل والكافتيريا والمطعم وسكن الطلاب. ويوجد توصيف وظيفي لمختلف الوظائف والمواصفات والمؤهلات المطلوبة في المتقدم لشغل هذه الوظيفة ولكن يلاحظ أن هذه التوصيفات لا تظهر للمراجعين.

كما يلاحظ أن إدارة المعهد قامت باستحداث عدد من الأقسام الجديدة لتحسين أداء المعهد وهذه الأقسام هي: قسم متابعة الخريجين، قسم متابعة الطلاب، قسم الاعتماد والجودة.

٢. الصلاحيات واتخاذ القرارات

يتم اتخاذ القرارات عن طريق المجالس الحاكمة في المعهد وهي المجلس الأكاديمي والذي يرأسه عميد المعهد ومجلس الإدارة والذي يرأسه رئيس مجلس الإدارة. ويبين تحليل الصلاحيات وتوزيعها (المعهد الكندي، ٢٠٠٤) والمعلومات المجمعة ما يلي:

- مجلس الإدارة يباشر بعض المهام الأكاديمية وهو ما لا ينبغي أن يكون.
- الهيكل التنظيمي الحالي يتصف بالوضوح في علاقات السلطة حيث يتم تجميع جميع الإدارات المالية والإدارية تحت قيادة واحدة وهو أمين المعهد. كذلك فإن العمل الأكاديمي متمثلاً بالمناهج التي يتم تدريسها وتنظيم المحاضرات وإعداد جداول الامتحانات وأعمال مراقبة الامتحانات وغيرها من الأعمال الأكاديمية يتم تنسيقها وإدارتها من خلال سياسة أكاديمية محددة بلائحة النظام وتتبع لقيادة أكاديمية واحدة وهو عميد المعهد.
- أن اللائحة تحدد مسؤوليات واختصاصات كل إدارة وقسم ووحدة وهو ما يجعل هناك وضوحاً في الرؤية رغم اشتراك العديد من الأعمال، فمثلاً إعداد الجداول الدراسية هو عمل مشترك يتم بين كل من القطاع الأكاديمي وإدارة شؤون الطلاب فيقوم القطاع الأكاديمي بتحديد المواد وأعضاء هيئة التدريس وتقوم إدارة شؤون الطلاب بتسكين ذلك في جداول باستخدام نظام مكننة مساعد ويؤدي كل عمله دون تدخل في عمل الآخر.
- تتسم إدارات خدمات الدعم بالمعهد بالكفاءة العالية لموظفيها وإن كان هذا لا ينفي وجود بعض المشاكل والتي ظهرت من خلال المقابلات الطلابية مثل الشكاوى من وجود تضارب في الجدول الدراسي، فيتم تسجيل مادتين للطلاب مع وجود تداخل في جدول المادتين وكذا إجراء عدة امتحانات للطلاب في اليوم نفسه خاصة في امتحانات أعمال السنة.
- تتبع قيادة المعهد سياسة ديمقراطية تركز على أخذ الآراء ومناقشتها، ويتم عقد اجتماعات شهرية للعاملين بالمعهد تجمع كافة العاملين في المعهد مع رئيس مجلس الإدارة مما يعطي فرصة جيدة للتعبير الحر عن الآراء.
- وبالنسبة للطلاب تتيح الإدارة لهم الفرصة لإبداء آرائهم من خلال الاستبيان الدوري قبيل نهاية كل فصل دراسي والذي يشمل وجهة نظرهم في المادة العلمية التي يتم تدريسها، وآراءهم حول أعضاء هيئة التدريس.
- يحرص المعهد على تمثيل الطلاب في اللجان المختلفة رغبة منه في إعطاء الفرصة لهم

- تتحمل المسؤولية وإبداء الرأي.
- تحرص القيادة على الأخذ بآراء ومقترحات العاملين ومدى رضاهم عن العمل في المؤسسة وتقييم القيادات وبحث شكواهم وذلك من خلال استبيانات توزع على جميع الموظفين بشكل دوري، ثم يتم عمل تحليل لجميع ما ورد في هذه الاستبيانات.
- كما توجد صناديق للاقتراحات في أماكن معروفة وواضحة للجميع، وتتم دراسة هذه الاقتراحات من قبل الأطراف المعنية لأخذ المناسب منها وتفعيله بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة، وفق ما هو منصوص عليه باللائحة.
- من جهة ثانية وضع مجلس الإدارة بعض المعايير التي يجب مراجعتها عند اختيار القيادات الأكاديمية (المعهد الكندي، ٢٠١١). كما يطلب من المرشح لمنصب قيادي أن يقدم عرضاً لأحد المواضيع الدراسية أمام لجنة مكونة من العميد ورئيس القسم وأحد الأساتذة المختصين. ومن ثم تضع اللجنة تقريرها لرئيس مجلس الإدارة ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للتعين. إلا أن المقابلات التي تمت مع بعض أعضاء هيئة التدريس والذين تقدموا بالفعل لشغل منصب قيادي أكاديمي أشارت إلى أن هذه المعايير غير معلنة كما أن معظمهم يعتقد أن هذه المعايير غير مفعلة.

٣. المشاركة والشراكات

يتعاطف دور المشاركة الطلابية - خاصة بعد ثورة ٢٥ يناير المجيدة - وذلك في اتخاذ القرارات المؤسسية ذات العلاقة مثل عمل جداول الامتحانات وتقديم الاعتراضات والالتماسات والغياب وغيرها. ويستعان بآراء الطلاب كذلك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية عن طريق الاستبيانات والتي تتم فصلها لكل المواد. وقد تجاوزت إدارة المعهد مع تطلعات الطلاب فأصبح التواصل الإلكتروني معها عن طريق الشيكات الاجتماعية مثل Facebook وغيرها ممكناً. كما أن انتخابات اتحاد الطلاب أصبحت تجري سنوياً.

ويرتبط المعهد مع بعض الشركات الاقتصادية الكبرى مثل مجموعة أولمبيك جروب والتي تمتلك أسهماً في المعهد. وتقوم المجموعة المذكورة بتدريب بعض الطلاب في الشركات التابعة لها كما أنها تقدم جائزة لأفضل مشروع تخرج باسم مؤسس المجموعة، وهو الاقتصادي المعروف المرحوم "عبد الله سلام"، ويتم تسليم الجائزة للفائزين بها في يوم الخريجين.

٤. المناخ

استناداً إلى استبيان طبق عام ٢٠٠٨ بلغت نسبة الرضى الوظيفي حوالي ٧٨٪ (المعهد الكندي، ٢٠٠٩). ومن ثم هناك قرارات تم اتخاذها آنذاك لتحسين مستوى الرضا الوظيفي فتمت زيادة المرتبات. ولكن عن طريق المقابلات التي تمت مؤخراً فإن هذه النسبة تضاءلت لتصبح حوالي ٦٠٪ فقط وهي من المسائل التي تثير الاهتمام. ولعل السبب في ذلك يعود إلى المناخ العام السائد في البلد من حيث عدم الرضا بصفة عامة.

وتنص اللائحة صراحة على حقوق الملكية الفكرية وعلى أنه لا يحق لمركز تصوير المعهد قبول أي كتب منصوص على حق ملكيتها وذلك لإعادة تصويرها أو بيعها. كذلك تنص اللائحة على أن أي شخص يخالف هذا النظام يعرض نفسه للمساءلة القانونية. ويلاحظ أن هناك التزاماً فعلياً باحترام حق الملكية الفكرية بالنسبة للبرامج الإلكترونية وتصوير الكتب.

ولضمان العدالة بين جميع العاملين بالمعهد وعدم التمييز بينهم سواء كانوا من أعضاء هيئة

التدريس أو أعضاء الهيئة المعاونة أو من العاملين الإداريين يعتمد المعهد عددا من الاجراءات^(١). كما توجد إجراءات محددة لضمان العدالة وعدم التمييز بين الطلاب^(٢). ويتخذ المعهد إجراءات فعالة نحو منع الدروس الخصوصية^(٣). وتسعى إدارة المعهد إلى تحقيق احتياجات العاملين من خلال دراسة ما قد يتقدمون به من مقترحات أو شكاوى. كما تم إنشاء صندوق زمالة للعاملين وتعيين مجلس إدارة له من بينهم وتحديد اختصاصاته. ويقوم مجلس الإدارة بالانعقاد بصفة دورية ويكون من أهم المواضيع التي يتم مناقشتها وجود أي ممارسات غير عادلة بالمعهد وأساليب حلها.

أخيرا تنص لائحة النظام صراحة على عدم تعارض المصالح الشخصية للأطراف المختلفة في المؤسسة مع الاهتمامات العامة للمؤسسة وكمثال لذلك تنص اللائحة المالية على عدم دخول أي من أطراف المعهد مع المعهد في علاقة تعاقدية بأي شكل من الأشكال. كما تحتوي اللائحة في شقها الأخلاقي على نص صريح بعدم التضارب في المصالح.

٥. تقييم الأداء والتطوير المهني

يتم تقييم العاملين كل أربعة أشهر حيث يقدم كل رئيس تقريراً عن الموظفين الذين يشرف عليهم. وتتاح لهؤلاء الموظفين الفرصة لمناقشة التقييم مع رؤسائهم للوقوف على العقوبات التي قد تعوق الأداء من أجل التطوير المستمر للأداء.

توفر الإدارة فرصاً للتنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهارات القيادات الإدارية والعاملين، ويتم ذلك بالتنسيق بين الإدارة العليا والإدارات المختلفة في المعهد حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة من خلال نموذج يتم إرساله لجميع الإدارات مرتين على مدار السنة يتم بعدها تحليل هذا الاستبيان ووضع خطة للتدريب.

هناك مهارات مختلفة مستهدفة من هذه البرامج مثل التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة، كيفية إدارة الوقت، كيفية وضع الحلول لمواجهة الأزمات، العمل على إجادة اللغات الأجنبية المختلفة، وإجادة فن كتابة التقارير والمراسلات.

ثالثاً: البحث المؤسسي والتخطيط

لا توجد هيكلية للبحث المؤسسي بالمعهد.

يقوم المعهد بالتعاقد مع إحدى الشركات المتخصصة في التسويق وذلك لإعداد دراسة تسويقية

(١) الإعلان الدائم عن توافر لائحة منظمة للعمل وإتاحتها لمن يريد، توحيد جهة التعامل في كافة شئون العاملين من خلال إدارة الموارد البشرية، عقد اجتماعات ولقاءات دورية على مستوى مديري الإدارات وكذا مع كافة العاملين مرة شهريا للاستماع إليهم ونشر الوعي وتعريفهم بإجراءات الإدارة وتوجهاتها، الأخذ بأساليب الإعلام والإعلان الإلكتروني من خلال شبكة مشاركة الكترونية يتم فيها التخاطب عن طريق البريد الإلكتروني ومخاطبة كافة العاملين عند الاحتياج، يوجد نظام دوري لتقييم العاملين بشكل ثلث سنوي وكذا تقرير شامل سنوي، يتم بشكل دوري إجراء استبيان لمعرفة مدى رضى العاملين عن العمل، توفير عقود عمل وتأمينات اجتماعية وتأمين صحي للعاملين.

(٢) مشاركة كافة الطلاب في تقييم العاملين بالمعهد من أعضاء هيئة التدريس، كافة الطلاب يتمتعون بخدمة البريد الإلكتروني مجاناً، جميع الطلاب يتمتعون بخدمة التعامل مع أساتذتهم علمياً من خلال برنامج موحد يعرف بالـ CMS،

(٣) التعامل بكل صرامة مع أي من أعضاء هيئة التدريس أو الهيئة المعاونة الذين ثبت عليهم ارتكاب أي مخالفة، تحديد وتفعيل الساعات المكتبية لكل أعضاء هيئة التدريس لاستقبال الطلاب ومساعدتهم، تستقبل إدارة شؤون الطلاب على مدار عمل اليوم لتلقي أي استفسارات أو شكاوى ليتم التعامل معها، المصداقية في الوعود المقدمة والاستجابة للشكاوى والمقترحات.

تتم سنويا وتشتمل على تقييم شامل يوضح الملامح العامة للوضع التنافسي الحالي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المناظرة وهي بلا شك لها تأثير كبير على القرارات التي تتخذها الإدارة لمواجهة هذه المنافسة. لعل البوابة الإلكترونية للمعهد تمثل المصدر الأكثر للمعلومات عن المعهد. ويحتوي الموقع الخاص بالمعهد على شبكة الإنترنت على مجموعة كبيرة من التقارير والبيانات. وقد أجريت دراسة نقدية عن هذا الموقع (Sharaf Eldin, 2010) تبين أوجه القوة والضعف في هذا الموقع.

ويتم تقييم القيادات الأكاديمية مرتين سنويا ويشترك في هذا التقييم الإدارات الأكاديمية المختلفة إلى جانب الطلاب وذلك من خلال معايير مكتوبة في التقييم الخاص بالأكاديميين ويمكن للأكاديميين مناقشة قيادتهم للوقوف على النقاط التي تحتاج إلى تطوير ومحاولة تذليل أي عقبات قد تؤثر بشكل سلبي على الأداء الأكاديمي. وهذا ويمنح المتميزون في التقييم علاوة أو زيادة في المرتب تدعيما وتشجيعا لهم على تميزهم في الأداء.

وقد تم مؤخرا استحداث إدارة للتخطيط بالمعهد تتبع أمين المعهد مباشرة وتقوم الإدارة بوضع خطط سنوية لاحتياجات المعهد ومتابعة تنفيذها.

قام المعهد بإعداد خطة استراتيجية عام ٢٠١٠ وتحديد الغايات النهائية والأهداف الاستراتيجية ومن أهمها بالنسبة للغايات الارتقاء بمستوى الطلاب المقبولين، تحقيق الجودة والرضى لأعضاء هيئة التدريس والعاملين، وبالنسبة للأهداف التحسين المستمر في جودة العملية التعليمية والانفتاح على مصادر متنوعة للمعرفة. لقد تحددت الغايات والأهداف في معنى أساسي تمثل في تقديم المعهد لنوع متميز من التعليم التطبيقي وتخريج طبقة من الخريجين المختلفين عن الشكل النمطي لخريجي الجامعات والمعاهد بحيث يؤهل الخريج بشكل احترافي لتلبية حاجة سوق العمل دون الحاجة إلى تأهيل أو تدريب.

وقد اتخذ المعهد منهج التحليل البيئي أو الرباعي (SWOT) أساسا لوضع خطته الاستراتيجية. وقد غطت دراسة التحليل البيئي جوانب البيئة الداخلية والخارجية.

ومن أمثلة نقاط القوة التي تم التوصل إليها: جودة التعليم، الحصول على شهادة مزدوجة لمن يرغب، الشراكة مع الجامعات الأجنبية

ومن أمثلة نقاط الضعف: اسم معهد وليس جامعة، ضعف مستوى الطلاب المقبولين من خلال مكتب التنسيق، عدم معرفة الطلاب بنظام الإرشاد الأكاديمي وإجراءات التدريب.....

ومن أمثلة الفرص المتاحة: النمو المتزايد في أعداد السكان، ازدياد الطلب على التعليم العالي. ومن أمثلة التهديدات: المنافسة الشديدة من جامعات تقدم فرصا للتعليم الأجنبي في مصر، ارتباط الذهن دائما بأن فرص عمل خريجي المعاهد تكون في مستوى أقل من مستوى خريجي الجامعات، قلة المصروفات الدراسية للمعاهد الأخرى.

وقد تم عرض الدراسة في مستند "الخطة الاستراتيجية" (المعهد الكندي، ٢٠١٠) ومناقشتها مع كافة الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وقد وضعت خطة تنفيذية لتطبيق الاستراتيجية. وبعد مرور سنتين ونصف يتبين أن معظم ما خطط له قد تم تنفيذه فعلا، ربما ماعدا عملية التقييم المستمر للمعهد والعاملين ومتابعة مدى رضى العاملين حيث لم يتم عمل دراسة ذاتية جديدة كما لم يتم متابعة مدى رضى العاملين بصفة دورية.

رابعاً: الموارد المالية

١. الموازنة وتوزيع المصادر

إذا علمنا أن الهدف الأساسي غير المعلن رسمياً للمعاهد العليا والجامعات الخاصة هو الربح مع تقديم خدمة تعليمية مميزة فلنا أن نتصور أن الموارد المالية لهذه المؤسسات تعد الأمر الأكثر أهمية وخطورة بالنسبة لها. وتعد الرسوم الدراسية التي يدفعها الطالب هي المورد المالي الرئيسي في المعهد، وتجدر الملاحظة أن هذه الرسوم تتفاوت حسب كون الطالب يدرس للحصول على شهادة محلية من المعهد فقط (النظام المصري) أو يدرس للحصول على الشهادة المحلية والكندية (النظام المشترك) أو يدرس للحصول على الشهادة الكندية فقط (النظام الكندي).

ويتبين من التحليل المباشر لأرقام الميزانية عن الفترة من ١/٩/٢٠٠٩ حتى ٣١/٨/٢٠١٠ أن الرسوم الدراسية المتحصلة من الطلاب التي بلغت قيمتها ٧٧, ٢٠٩, ٩٥٨, ١٢ جنيهاً تمثل حوالي ٩٨, ٦٪ من الإيرادات الكلية. أما النسبة الضئيلة الباقية والتي بلغت قيمتها ٣٠٥, ٠٠, ١٨٥ جنيهاً فهي نتيجة بعض الأنشطة الأخرى والتي من أهمها الدورات التدريبية التي ينظمها المعهد. وهذه الدورات تتنوع ما بين دورات في الحاسوب ودورات واختبارات في اللغة الإنجليزية وتقدم كخدمة للمجتمع. ولذلك فإنه بالرغم من وجود أنشطة أخرى للمعهد إلا أن عائدها المادي يعد قليلاً جداً مقارنة بالرسوم الدراسية المتحصلة من الطلاب.

٢. الانفاق والكلفة

بلغت ميزانية المعهد في عام ٢٠١٠ حوالي ٢١ مليون جنيهاً بمعدل حوالي ٨, ٢٠٠ ج للطلاب. وتظهر أرقام الموازنة ما يلي:

- بالرغم من أن الميزانية تبين عجزاً قدره ١٥, ٩٦٥, ٠٣٧, ٢ جنيهاً فإن هذا لا يعني الخسارة لأصحاب المعهد. والسبب في ذلك يرجع لكون المعهد يدفع للجمعية المالكة والشركة صاحبة المباني قيمة الإيجار. وحيث أن أصحاب الشركة هم المالكون الفعليون للمعهد فإنهم سوف يأتيهم في النهاية ما يدفعه المعهد.
 - يبلغ الإنفاق على النشاط الأصلي وهو التعليم ٤٤٪ فقط من إجمالي المصروفات بينما يمثل الباقي وهو ٥٦٪ أوجهاً مختلفة أبرزها إيجار المعهد.
 - يساهم المعهد في تكلفة التأمين الصحي للعاملين.
- هذا ولم يمكن الحصول على تفاصيل أكثر فيما يختص بنوعية المصروفات حتى يمكن مناقشة كيفية توزيعها على البنود المختلفة.

و تتفاوت التكلفة لكل مقرر بحسب النظام المعتمد. فمثلاً تبلغ تكلفة المقرر في النظام المصري فقط ٨٥٠, ١ جنيهاً مصرياً (حوالي ٣٠٨ \$) للمقرر الواحد، بينما في النظام المشترك (شهادتان) ٧٥٠, ٢ جنيهاً مصرياً (حوالي ٤٦٠ \$) للمقرر. أما في النظام الكندي فتبلغ تكلفة المقرر ٧٥٠ دولار. وباعتبار أن الطالب يسجل في المتوسط ١٠ مقررات في العام الدراسي في تخصص الإدارة فإن التكلفة السنوية للطلاب في النظام المصري تكون ١٨, ٥٠٠ جنيه (حوالي ٣, ٠٨٣ \$). كما أن التكلفة السنوية للطلاب في النظام المصري في تخصصات الهندسة وباعتبار أن الطالب يسجل في المتوسط ١٢ مقرراً تصبح ٢٢, ٢٠٠ جنيه (حوالي ٣٧٠٠ \$).

خامسا: البيئة المادية

١. المجموع

يقع المعهد في أحد أرقى وأحدث الأحياء بالقاهرة وهو القاهرة الجديدة. ويشتمل المربع الذي يقع فيه المعهد على أبنية المعهد كلها وأبنية إحدى المدارس الخاصة. وتوجد ثلاثة أبنية في داخل هذا الحرم والمخصصة للمعهد موضوع الدراسة. ونظرا للنجاح الذي حققه المعهد فإن أصحابه افتتحو مؤخرًا (العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣) معهدًا آخر مشابهًا لهذا المعهد (موضوع الدراسة) في محافظة الجيزة.

ونظرًا لأنه يحيط بالمربع الذي يقع فيه المعهد مربعات سكنية إضافة لمدرسة خاصة فقد تلاحظ ازدحام المنطقة بالسيارات.

ويضم حرم المعهد قاعات التدريس لقسمي الهندسة والإدارة بالمعهد، و المعامل وأماكن الأنشطة. ويجدر ذكر أن أماكن الأنشطة ومكاتب الإدارة العامة هي مشتركة بين المعهدين اللذين يتقاسمان الحرم الجامعي. ونظرًا لكون الجمعية التي تملك المعهدين واحدة فإنه لا توجد مشاكل حاليًا في هذه المشاركة. ويضم أماكن الأنشطة الطلابية سواء الرياضية أو الخدمية مثل الكافتيريا والعيادة الطبية. وتوجد بنية تحتية قوية لتكنولوجيا المعلومات بالمعهد، وتتوافر خدمة الإنترنت السلكية واللاسلكية للطلاب والعاملين في كافة أرجاء المعهد.

لا توجد نواد تابعة للمعهد ولا توجد مراكز بحوث تابعة للمعهد. ولكن توجد أماكن لممارسة الأنشطة الرياضية وهي مناسبة لعدد الطلاب. أما الاحتفالات كالاحتفال بيوم الخريجين في كل عام فتم في أحد الفنادق الفاخرة بالقاهرة ويتم تكريم الأوائل والتميزين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين. كما يقوم المعهد بتنظيم معرض للتوظيف (employment fair) للطلبة بمقر المعهد والذي توفر من خلاله أكثر من عشرين شركة فرصًا للعمل للطلبة. ويلاحظ أن الكثير من هذه الاحتفالات لا ينسجم مع الثقافة المصرية ومما لا يحتفل به في العادة (مثل الهالوين)، وإنما هي تقليد لما يحدث في كندا والغرب.

٢. المكتبات (الكتب والدوريات)

يتوافر بالمعهد مكتبتان كل منهما على مساحة ٨٠ م^٢ واحدة لأقسام الهندسة والأخرى لأقسام الإدارة وهما لا تكفيان لعدد الطلبة الحاليين. ويلاحظ أنه تتوافر لدى المكتبة الكوادر المؤهلة من العاملين.

هذا وتبلغ نسبة المدرسين المستفيدين من خدمات المكتبة حوالي ٣٠٪. بمعنى أن حوالي ثلث أعضاء هيئة التدريس فقط هم الذين يترددون على المكتبة. وتنقص النسبة فيما يخص أعضاء الهيئة المعاونة لتصبح حوالي ٢٠٪. ويلاحظ أن استفادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تقتصر على الإعارة الخارجية فقط. أما فيما يخص الطلاب فهناك عدم إقبال على خدمات المكتبة حيث لا يتجاوز أعداد المترددين من الطلاب يومياً حوالي ٢٠ طالباً.

وتوفر المكتبة خدمات المعلومات المتاحة من خلال أجهزة الحاسب الآلي وكذا خدمات التصوير والإعارة والطباعة وهي كلها متاحة لكافة المستفيدين من المكتبة.

وبالرغم من وجود مجموعة من المراجع والدوريات فإنها لا تقوم بتغطية كل مجالات الدراسة والمعرفة بالمعهد. بالإضافة إلى رغبة السادة رؤساء الأقسام في الاشتراك بالمكتبة الرقمية الإلكترونية.

سادسا: البيئة التعليمية

١. نظام التعليم والتقييم

أ. نظام التعليم

تحدد لائحة المعهد (المعهد الكندي، ٢٠٠٤) أنماط التعليم والتعلم بما يتناسب مع كل مقرر من المقررات الدراسية مثل المحاضرات والدروس العملية والمختبرات والزيارات الميدانية والمشاريع الفردية والجماعية. كما تحتوي المقررات الدراسية على مجالات عديدة لتنمية التعلم الذاتي بالإضافة إلى المحاضرات كالأبحاث والدراسات الميدانية وصولاً إلى عمل مشاريع يطبق فيها عملياً ما تم دراسته خلال سنوات الدراسة. هذا ويعمل المعهد على زيادة فرص التعلم الذاتي بما يوفره من الكتب الإلكترونية من خلال المكتبات، الكتب الورقية، ملفات الوسائط المتعددة (المرئية والصوتية)، الإنترنت (موقع الدروس CMS)، المنتديات المتخصصة من خلال نقل خبرات ذوي الخبرة في المجالات المختلفة.

وإضافة للوصف العام للبرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية والموجود باللائحة فإنه يوجد توصيف للبرامج التعليمية التي يقدمها المعهد والمقررات الدراسية لهذه البرامج بصورة تفصيلية تتناول المخرجات التعليمية ووسائل التقييم والموارد اللازمة والمراجع المطلوبة وغيرها. ويوجد داخل وحدة الجودة ملفات المقررات وإن كانت غير كاملة ولا محدثة.

تعتبر برامج المعهد عامة مناسبة إلا أن هناك قيوداً عديدة (constraints) في هذا الخصوص إذ يجب أن تستوفي متطلبات الوزارة ولجان القطاع المتخصصة من جانب وفي نفس الوقت يجب أن تستوفي متطلبات الجانب الكندي. ولعل هذا أحد أسباب عدم قدرة نسبة كبيرة من الطلاب على التخرج في ٤ سنوات (تخصصات الإدارة) أو ٥ سنوات (تخصصات الهندسة).

هناك اتفاقية بين المعهد وجامعة كاب بريتون (Cape Breton University-CBU) في كندا حيث يمكن لطلاب المعهد في السنة النهائية - وفق شروط خاصة - القدوم إلى هذه الجامعة الكندية لقضاء عام واحد حتى يحصلوا على شهادة البكالوريوس من الجامعة الكندية. ويرتبط المعهد أيضاً باتفاقية مع جامعة ويندسور في كندا وذلك لطلاب تكنولوجيا المعلومات وكذا جامعة أوتوا لطلاب الهندسة. هذا ويمكن للطلاب الملتحقين بالمعهد المفاضلة بين الحصول على شهادة المعهد فقط (شهادة مصرية) أو الحصول على شهادتين إحداهما كندية والأخرى مصرية أو الحصول على شهادة من كندا لغير المصريين. إلا أنها عملياً لا تلقى إقبالاً من الطلاب لصعوبة تحقيق متطلبات هاتين الجامعتين.

ويلاحظ أن جامعة CBU ليست من الجامعات المتميزة في كندا إذ تحتل المرتبة ٧٠ من أصل ٩٨ جامعة بكندا في عام ٢٠١٢^(١)، هذا ويوظف المعهد أحد الكنديين ليعمل كضابط اتصال مع الجامعة الكندية.

ب. نظام التقييم

تختلف أساليب التقييم باختلاف المادة الدراسية وطبيعتها وتبين ذلك اللائحة الخاصة بالمعهد (المعهد الكندي، ٢٠٠٤). ومن أساليب التقييم المتبعة تكليف الطلاب بعمل أبحاث ودراسة بعض القضايا المتعلقة بالمادة العلمية أو عمل دراسات ميدانية لموضوع من موضوعات الدراسة أو عمل مشاريع سواء فردية أو جماعية.

ويستخدم المعهد نظام لجان الممتحنين حيث يصحح كراسة الإجابة اثنان على الأقل من أعضاء هيئة التدريس وذلك حتى يكون هناك قدر كبير من الشفافية وعدم التحيز. وبحسب القانون يتمتع من له قريب حتى الدرجة الرابعة من طلاب مقرر ما من المشاركة في امتحان هذا المقرر أو تصحيحه. كما أن عملية التصحيح تتم بدون إظهار أسماء الطلاب وباستخدام أسلوب الرقم السري المعلوم في أعمال الكترولولات.

ويتم حصر وتحليل دوري لنتائج الطلاب وذلك للوصول إلى معرفة أوجه العجز لديهم حتى يتسنى للمعهد مساعدتهم. وهذا ما دفع المعهد إلى تخصيص الساعات المكتبية للمدرسين ومعاونيهم. وبمراجعة نسب النجاح المختلفة يتبين لنا أن هناك جدية في عملية التقييم وأن هناك تفاوتاً كبيراً بين نسب النجاح في التخصصات المختلفة، وأن أقلها كان في علوم الحاسب وأعلىها في إدارة الأعمال وأن نسب النجاح في الهندسة أقل منها في الإدارة. وتبين تفاصيل النجاح في التخصصات المختلفة أن نسب نجاحهم ترتفع مع التقدم في الدراسة ولعل هذا يرجع لنعوذ الطالب على نظام الدراسة والإحساس بالمسؤولية والنضج. كما يلاحظ تكرار بعض الأسئلة بصورة لافتة في بعض المواد على مدار السنوات الثلاث الأخيرة.

يمكن للطلاب إبداء اعتراضهم على نتيجة التقويم في أي مقرر دراسي ويكون ذلك من خلال تقديم التماس لإدارة المعهد يطلب فيه مراجعة نتيجته في هذه المادة. هذا ويعد النظام الإداري الخاص بالتماسات الطلاب واعتراضاتهم قوياً حيث يسمح للطلاب بطلب إعادة التصحيح لكراصة الإجابة أو حتى لإعادة الامتحان وفقاً لقواعد معينة منصوص عليها في اللائحة.

٢. شروط القبول

يتم قبول الطلاب بالمعهد عن طريق مكتب تنسيق القبول بالجامعات والمعاهد والذي تقوم به وزارة التعليم العالي سنوياً وبعد ظهور نتائج الثانوية العامة في شهر يوليو من كل عام. وهذا القبول المركزي يضمن العدالة والشفافية بين المتقدمين للالتحاق بالتعليم العالي سواء في الجامعات الحكومية أو الخاصة والذي يبنى على المجموع الإجمالي للطالب. وتبلغ مدة الدراسة بالمعهد أربع سنوات دراسية (خمس سنوات للشعب الهندسية) يمنح من يجتازها بنجاح درجة البكالوريوس في شعب التخصص ويعتمد المؤهل من قبل الوزير.

ويلاحظ أن التوسع الشديد في قواعد القبول الموضوعية يؤدي إلى قبول طلاب لا يمتلكون الإمكانيات اللازمة للدراسة التي يلتحقون بها وهو ما يظهر جلياً من ضعف مستويات المقبولين. ويبلغ الحد الأدنى للقبول في الأقسام الهندسية حصول الطالب على مجموع ٦٠٪ على الأقل أما في أقسام الإدارة فإن هذه النسبة تنخفض إلى ٥٠٪ فقط. ولقد كان لقبول الطلاب من ذوي المجاميع المنخفضة في الثانوية العامة (أو ما يعادلها) تأثير سلبى على أداء العملية التعليمية في المعهد ككل حيث إنه لا يتم في كثير من الأحيان استكمال المقررات الدراسية بحسب اللائحة. ونعتقد أنه من الضروري رفع شروط القبول للطلاب الحاصلين على الثانوية العامة أو ما يعادلها وذلك لرفع كفاءة العملية التعليمية. ويتم في كل فصل دراسي مجموعة من التحويلات من وإلى المعهد. ويلاحظ أن أعداد المحولين إلى المعهد تفوق بصفة عامة أعداد المحولين منه. وبالأستقصاء وجدنا أن الأسباب الرئيسية للتحويل من المعهد هي: متطلبات مستوى اللغة الانجليزية بالمعهد، تكرار عدد مرات الرسوب، السفر للخارج. وبالعكس فإن الأسباب الرئيسية للتحويل إلى المعهد هي: الرغبة في الحصول على شهادة أجنبية، الأنشطة المميزة للمعهد والسمعة الحسنة.

٣. شروط التخرج

تمسك الوزارة بدفاتر تبين نتائج المعهد في كل عام دراسي، وفي حالة الاختلاف عما يبدد المعهد فإن ما هو محفوظ لدى الوزارة هو المعتمد. وتبين نتائج الامتحانات بصفة عامة أن نسبة من ينتهون من متطلبات التخرج في الوقت المفترض (٤ سنوات للشعب الإدارية و٥ سنوات للشعب الهندسية) منخفضة حيث لا تتجاوز ٦٠٪.

وفي حالة الطلاب الذين يدرسون بنظام الشهادات فيجب عليهم السفر إلى الجامعة الكندية حتى يستكملوا السنة النهائية هناك. وتعترف هذه الجامعة (كاب بريتون) بما درسه هؤلاء الطلاب أثناء وجودهم في مصر خلال السنوات الثلاث الأولى وبالتالي فإن باقي متطلبات التخرج من الجامعة الكندية تصبح معقولة جداً ويمكن للطالب الجيد إنهاؤها في عام واحد فقط.

٤. الدوام والحضور

يلتزم المعهد بتطبيق النسب القانونية للحضور والتي يجب أن لا تقل عن ٧٥٪ ويتم عملياً أخذ الغياب في بداية المحاضرة أو الدرس ثم تحديث ذلك في قاعدة البيانات المركزية. ويتم إخطار الطالب الذي يتجاوز غيابه ٢٥٪ من مجموع الدروس النظرية والعملية بضرورة الالتزام بالحضور حتى لا يتم حرمانه من دخول الامتحان النهائي.

سابعاً: النشاط العلمي

لا تتضمن رسالة المعهد إشارة واضحة للبحث العلمي ولا للنشاط البحثي وذلك لرغبة أصحاب المعهد في تفرغ أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للعملية التعليمية فقط، كما صرح بذلك رئيس مجلس الإدارة في مقابلة معه. ولا يوجد بيان بالإنتاجية العلمية للعاملين بالمعهد. وإن كان هذا لا ينفي قيام بعض أعضاء هيئة التدريس بأبحاث فردية أو مشتركة مع آخرين إلا أنه لا يوجد للمعهد خطة بحثية ولا سياسة لتشجيع البحث والنشر العلمي.

لا يوجد خريجون حاصلون على جوائز وميداليات عالمية ولا يوجد أساتذة حاصلون على جوائز وميداليات عالمية، ولا عقود بحثية مع الخارج ولا مداخل من البحوث والاستشارات. ولا ذكر للمعهد في التصنيفات العالمية مثل تصنيف شنغهاي أو تلك التي تعطي وزناً للبحث العلمي والنشر العالمي والجوائز وبراءات الاختراع العالمية. ولكن يوجد ذكر للمعهد في التصنيفات القائمة على الموقع الإلكتروني للجامعة مثل تصنيف ويبوميتريكس (Cybermetrics Lab, 2013)⁽¹⁾ والذي يقع بموجبه المعهد في المركز رقم ١٤، ٥٦٣ على المستوى العالمي والمركز رقم ٤٣ على مستوى مصر من بين ٥٩ جامعة ومعهد عال. وهو يظهر الترتيب المتدني للمعهد في هذا التصنيف.

ثامناً: الهيئة التعليمية

١. العدد ومعدل الطلبة للأستاذ

ينقسم العاملون بالمعهد إلى: معينين، متدربين انتداباً كلياً، متدربين انتداباً جزئياً. ويلاحظ أن المشبتهين وغيرهم يتم التعاقد معهم سنوياً ولذا لا يوجد تثبيت بالمعنى المفهوم عالمياً إذ بإمكان أي من الطرفين إنهاء التعاقد في نهاية المدة المتعاقد عليها. إن معظم العاملين في المعهد هم من العاملين بصورة جزئية توفيراً للنفقات. وهذا يسبب نوعاً من عدم الاستقرار في هيئة التدريس بالمعهد.

(1) <http://www.webometrics.info/en> last visited Jan.. 2013

يبين الجدول ١ أعداد هيئة التدريس ومعاونيهم موزعة على الأقسام المختلفة سواء للمعينين (دوام كامل) أو الذين يعملون لبعض الوقت فقط. ويبلغ عدد المعينين ١٢ شخصا من مختلف الرتب العلمية بينما يبلغ عدد الذين يعملون لبعض الوقت فقط ٣٥ شخصا. وباعتبار أن من يعمل بعض الوقت ما يكافأ به ٢/١ من يعمل بدوام كامل، يصبح العدد المحتسب لأعضاء الهيئة التدريسية ٢٩. وتعتبر معدلات الطلاب إلى الاساتذة عالية، علما بأن معظم العبء التدريسي يقوم به المتدربون. وهذا يتضمن وجود نقص واضح في كافة الرتب والتخصصات بالمعهد. علما بأنه لا توجد خطة لتنمية الموارد البشرية المطلوبة.

يلتزم عضو هيئة التدريس بالتواجد خمسة أيام أسبوعيا من الساعة ٩ صباحا وحتى الرابعة عصرا. ويمكن بالاتفاق مع الإدارة أن يعمل عضو هيئة التدريس أياما أقل مع خصم الراتب بنسبة الأيام التي لا يحضرها.

جدول ١: عدد أعضاء الهيئة التدريسية وعدد الطلاب والمعدل

الاقسام	عدد أعضاء هيئة التدريس (كل الوقت + نصف عدد المتدربين)	عدد الطلاب	المعدل: عدد الطلاب لكل عضو هيئة تدريسي
أقسام الإدارة	١٤	١٥٥٣	١:١١١
أقسام الهندسة	١٥	١٠١٣	١:٦٨
الإجمالي	٢٩	٢٥٦٦	١:٨٨

٢. التعيين والترقية

توجد إجراءات واضحة ومعلنة لتعيين أعضاء هيئة التدريس وهي نفس القواعد التي يعامل بها أقرانهم في الجامعات الحكومية (مجلس الشعب، ١٩٧٢). ويكون تعيين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بقرار وزاري بعد ترشيح المعهد. أما المتدربون لبعض الوقت فيتم التعاقد معهم مباشرة. هذا وتتم الترقيات وفقا لإجراءات المجلس الأعلى للجامعات شأن أقرانهم في الجامعات الحكومية.

٣. الأداء

يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس عن طريق رئيس القسم التابعين له وعميد المعهد. أما الهيئة المعاونة فيتم تقييمها من خلال أعضاء هيئة التدريس ورئيس القسم. إضافة لذلك فإنه يتم توزيع وتحليل استبيانات الطلاب والتي تتضمن تقييما لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. وتبين نتائج هذه الاستبيانات رضى الطلاب بصفة عامة وإن أبدت مجموعة كبيرة منهم عدم اتخاذ إدارة المعهد أو مجلس الإدارة أي قرارات حيثما أبدى الطلاب عدم رضاهم عن أحد أعضاء هيئة التدريس مما قلل من ثقتهم في جدوى هذه الاستبيانات.

لا يوجد أيضا نظام لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال مجموعة من المعايير المعلنة والمعتمدة من المجالس الحاكمة بالمعهد والتي يمكن أن تكون على أساس الأنشطة التي يجب ان يقوم بها عضو هيئة التدريس مثل الاعباء التدريسية والإنتاج البحثي والمشاركة في المؤتمرات وتقييم الطلاب والانتظام في المحاضرات إضافة لاستبيانات الطلاب.

٤. التطوير المهني

يتم تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس / الهيئة المعاونة عن طريق التدريب حيث يوجد

بالمعهد خطة تدريب سنوية. يقوم بوضع هذه الخطة عميد المعهد ورؤساء الأقسام بالتعاون مع كل من قسم الموارد البشرية وقد تكون هذه التدريبات داخل كيان المعهد أو خارجه. ويتم تحليل نتائج التدريب من خلال التقييم للأكاديميين الذي يتم مرتين كل عام لقياس ما تم الاستفادة منه ومدى انعكاسه على أداء المتدربين ويتم ذلك من خلال رئيس القسم والعميد.

وبالرغم من ذلك لم تبني الخطة التدريبية على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعهد، كذلك لم يحدد المعهد نسبة تنفيذ الخطة التدريبية، ولم تحدد معايير موضوعية لقياس مردود الدورات التدريبية على كفاءة الأداء. كذلك لم يتم عمل دليل للبرامج التدريبية بحيث يمكن الرجوع إليه.

من جهة أخرى يشجع المعهد المعيدين والمدرسين المساعدين على التقدم للدراسات العليا في الجامعات المصرية مع إعطائهم نصف يوم راحة لمراجعة المشرف على البحث ومساعدتهم أيضاً بتحمل ٥٠٪ من المصروفات الدراسية. ويمكن اعتبار هذه النسبة والتي تبلغ في المتوسط حوالي ٣٠٠ دولار أميركي سنوياً للطالب الواحد كنوع من تمويل البحوث. ويراعى أن التكلفة تختلف حسب المكان الذي يسجل فيه الطالب للدراسات العليا ولذا فإن هذا الرقم (٣٠٠) يعتبر قيمة تقديرية متوسطة. وفي المقابل فإن الطالب يلتزم بعدم الاستقالة من الخدمة إلا بعد انقضاء مدة مماثلة لتلك التي قضاها في الدراسة.

٥. مساعداو الاساتذة

يبلغ عدد مساعدي الاساتذة ٣٨ شخصا من مختلف الرتب العلمية (٢٨ معيداً، ١٠ مدرسين مساعدين). وبحساب نسبتهم للطالب يتضح أن هذه النسب ضعيفة أيضاً حيث تبلغ في المتوسط ١:٦٨ بمعنى أن كل معاون يخدم ٦٨ طالباً مما يحتم زيادة عدد أعضاء الهيئة المعاونة. وعلى الجانب الآخر فإنه بحساب نسبة أعداد الهيئة المعاونة إلى أعضاء هيئة التدريس نجد أن هذه النسبة معقولة حيث تبلغ حوالي ١:٣ بمعنى أن كل عضو هيئة تدريس معين يعاونه في المتوسط ثلاثة من المعيدين والمدرسين المساعدين.

٦. التسهيلات والتدويل وخدمة المجتمع

يوفر المعهد أحياناً بعض التسهيلات المادية للأساتذة مثل القروض في بعض الحالات. ويتمتع عضو هيئة التدريس بالتأمين الصحي المدعم من المعهد حيث يدفع الموظف بصفة عامة ٢٠٪ من قيمة قسط التأمين الصحي. كما يتمتع عضو هيئة التدريس كذلك بإمكانية استخدام الملاعب والجمنازيوم في غير أوقات التدريبات والحصص.

لا يوجد خطط لتبادل الأساتذة بالمعهد، ولكن يكون هناك -على الأقل- أحد أعضاء هيئة التدريس الكنديين ضمن الأساتذة.

لا توجد خطة متكاملة لخدمة المجتمع إلا أن المعهد يقوم بتنفيذ عدد من الدورات التدريبية في بعض المجالات مثل الحاسبات واللغة الإنجليزية ويشارك أعضاء هيئة التدريس في هذه الدورات كنوع من خدمة المجتمع ويلاحظ أن مداخل المعهد من هذه الدورات قليل للغاية.

تاسعا: الطلاب

١. العدد ومعدل الطلاب في الصف والكلية

يبين الجدول ٢ حول توزيع الطلاب في المعهد في العام ٢٠١١-٢٠١٢ أن:

- عدد الطلاب في تخصصات الإدارة حوالي ٦٠٪ من إجمالي الطلاب في مقابل ٤٠٪

- تخصصات الهندسة وهو ما يتفق مع الاتجاه العام في التعليم العالي الخاص.
- قلة عدد الطلاب في تخصص الهندسة المدنية يرجع لكون هذا التخصص بدأ منذ ستين فقط وبالتالي فلا يوجد طلاب بعد في المستويات العليا.
- عدد الطلاب في تخصص إدارة الأعمال حوالي ٦٤٪ من إجمالي الطلاب في تخصصات الإدارة مقابل ٣٦٪ لتخصص تكنولوجيا معلومات الأعمال وهو ما يتفق مع الاتجاه العام في التعليم العالي الخاص أيضا.
- علما بان الحد الأقصى لعدد الطلاب المسموح به في المعهد يتم تحديده بواسطة الوزارة (الطاقة الاستيعابية).

جدول ٢: توزيع الطلاب المقيدون في المعهد في العام ٢٠١١/٢٠١٢

البرنامج الأكاديمي	عدد الطلاب	%
١ الهندسة الكهربائية	٥٤٧	٢١.٣
٢ هندسة التصنيع	٣٤٨	١٣.٦
٣ الهندسة المدنية	١١٨	٤.٦
٤ إدارة الأعمال	٩٩١	٣٨.٦
٥ تكنولوجيا معلومات الأعمال	٥٦٢	٢١.٩
المجموع	٢٥٦٦	١٠٠

٢. التنوع

يقبل المعهد الطلاب من مختلف أنحاء الجمهورية إلا أن الغالبية العظمى هم من سكان القاهرة. ونظرا لارتفاع المصروفات الدراسية فإن معظم الطلاب من الطبقات المقتدرة ماديا ولا دخل للجنس أو الدين في القبول. أما فيما يختص بجنسية الطلاب فهناك بعض الطلاب غير المصريين ومعظمهم من نيجيريا. ويلاحظ وبالرغم من وجود عدد كبير نسبيا من الطلاب الوافدين إلا أن هناك بعض المشاكل وأهمها:

- أن نسبة أعداد الطلاب الوافدين إلى إجمالي عدد الطلاب في المعهد تتراوح، بحسب السنة، بين حوالي ٢٪ و ٤٪ فقط، وهي تناقصت في الأعوام الأخيرة. وهذه الأعداد تشير إلى أن آلية المعهد ليست ناجحة بالقدر الكافي لجذب الطلاب الوافدين.
- يضطر المدرس أحيانا لإعادة الشرح وبأكثر من لغة في حالة الفصول التي بها طلاب وافدون أفارقة مع طلاب عرب من الخليج للتماثل الكبير في مستوى اللغة الإنجليزية بينهم.

٣. التدفق والاحتفاظ والتخرج

إن معدلات النجاح في الحدود المقبولة ويلاحظ أن هناك نسبة عالية من الطلاب الذين لا يستطيعون إكمال متطلبات التخرج في المدة المقررة (٤ سنوات لأقسام الإدارة، ٥ سنوات لأقسام الهندسة).

٤. خدمات الدعم والإرشاد

يضم المعهد مجموعة من الملاعب والصالات والتي تخدم جميع الطلاب كما توجد برامج لتقدير ومكافأة المتفوقين في الأنشطة الطلابية من خلال لائحة معتمدة ومعلنة من المعهد، وتتضمن تخفيض

المصروفات الدراسية بنسبة تصل إلى ١٠٠٪ للطلاب الحاصلين على بطولات دولية ثم تتناقص نسبة التخفيض حسب مستوى البطولة. إضافة لذلك تمنح مكافآت مالية للطلاب الحاصلين على المركز الأول والثاني والثالث في بطولة الجامعات المصرية. ورغم هذا الحافز المادي فإن عدد من حصلوا على البطولات المشار إليها والتحقوا بالمعهد يعد قليلا.

ويوفر المعهد للطلاب الفرصة في تعلم الأنواع المختلفة من الفنون كالرسم بالزيت وصناعة الخزف، والخط العربي و التمثيل والموسيقى والغناء.

هناك عدة أنواع من الدعم التي يمكن للطلاب الاستفادة منها وهي: الدعم المالي، الرعاية الصحية، برامج دعم ورعاية المتفوقين والمبدعين، رعاية الطلاب المتعثرين دراسياً، المنح الدراسية.

٥. الأنشطة الطلابية ورضى الطلاب

تقدر نسبة الطلبة المشاركين في الأنشطة الطلابية حوالي ٣٠٪ من إجمالي عدد الطلاب (بسؤال عينة منهم) وهذه تعد نسبة مرتفعة مقارنة بالجامعات الحكومية والتي تقدر بحوالي ١٥٪. ولقياس رضى الطلاب عن هذه الأنشطة تم تنظيم عدة استقصاءات أو استبيانات. أما مستوى رضى الطلاب فيختلف من أمر لآخر فهناك رضى بصفة عامة عن التدريس وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. بينما هناك ملاحظات عن جداول الامتحانات حيث اشتكى بعض الطلاب من أنهم سوف يؤدون أربعة امتحانات في نفس اليوم في أعمال السنة. كما اشتكى بعض الطلاب من عدم توافر بعض المراجع الحديثة. أما عن رضى الطلاب عن مشاركة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الإشراف على التدريب فهو حوالي ٨٠٪.

٦. خدمة المجتمع

وضعت خطة لتحديد الاحتياجات للمجتمع المحيط بالمعهد. يتمثل الهدف العام للخطة في تفعيل بعض الأنشطة المجتمعية التي تساعد على تنمية المجتمع المحيط والمشاركة الفعالة في تطويره وتنميته عن طريق مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ولقد قام المعهد بإنشاء وحدة لتنمية المجتمع بمسمى CIC-SIFE.

هذه بعض النماذج من الممارسات الفعلية: تشجير المعهد والمنطقة المحيطة، حملة "لا للتدخين" حيث يمنع الطلبة وهيئة التدريس من التدخين بداخل سور المعهد. وهذا المعهد يعد الوحيد الذي قام بتطبيق هذه السياسة داخل أسواره ولقد قامت منظمة الصحة العالمية بمنح المعهد جائزة لذلك، حملة "لا للمخدرات" لخلق الوعي ضد المخدرات لهيئة التدريس والطلبة.

٧. توظيف الخريجين

تبين نتائج الامتحان بصفة عامة أن نسبة من ينتهون من متطلبات التخرج في الوقت المفترض منخفضة حيث لا تتجاوز ٦٠٪. ويوجد بالمعهد إدارة للخريجين والتي تعد بمثابة همزة الوصل بين المعهد والخريجين. إن إحدى أهداف إدارة الخريجين بالمعهد هو تحسين مهارات خريجيه عن طريق: الاستشارة المهنية والتي تقدم استشاراتها للخريجين في المجال المهني، تقديم المشورة في الدراسات العليا بواسطة هيئة التدريس، عقد الحلقات الدراسية وتنمية المهارات، البرنامج التنموي "أوتاد" والذي يقدم تدريبات مهنية لمساعدة حديثي التخرج. وتحرص إدارة مكتب الخريجين على إنشاء قواعد بيانات الخريجين وتجديدها بشكل منتظم. ويتم التعاون مع رابطة خريجي المعهد والتي يرأسها أحد الخريجين الذي يتم انتخابه من قبل باقي الخريجين.

عاشرا: ضمان الجودة

١. ضمان الجودة الداخلي

تم تشكيل وحدة لضمان الجودة والاعتماد بالمعهد في العام ٢٠٠٨ واعتمدت في العام ٢٠١٠. وتتبع الوحدة عميد المعهد. ويشي مرور هذه الفترة الزمنية الطويلة بعدم الاهتمام بمسائل الجودة آنذاك. وعلى كل فقد كان معظم ما قامت به الوحدة هو تنظيم محاضرات وعمل عروض توضيحية لزيادة الوعي بموضوع الجودة. ومن الواضح عدم وجود تصور واضح عن الجودة وآلياتها. كما لا يوجد هيكل تنظيمي لقسم الجودة معتمد ولا العمليات المرتبطة بها. وقد قام المعهد بتزويد الوحدة بجهاز كمبيوتر وخط تليفون وطابعة، ونظم الاتصالات المطلوبة كما خصص لها ميزانية مستقلة. ولا يوجد مجلس إدارة للوحدة ولا يوجد أعضاء خبراء من خارج المعهد.

من جهة أخرى يحرص المعهد على التوجيه والمتابعة للأقسام الأكاديمية والإدارية للالتزام بتنفيذ سياسات وإجراءات النظام الداخلي لتوكيد الجودة، ومن الآليات المستخدمة في ذلك:

- وجود منسق للجودة بكل قسم أكاديمي تحت إشراف مدير الوحدة. ويقوم كل منسق بتقديم تقرير عن الجزء المسؤول عنه وتتم مناقشة التقارير بوحدة الجودة واتخاذ أية قرارات تصحيحية أو تدعيمية.
- إعداد تقارير الأداء للبرامج وتحديد جوانب القوة والضعف فيها.
- توصيف المقررات الدراسية.
- عمل تقارير المقررات الدراسية وتقديم التغذية الراجعة
- تحديث ملفات المقررات الدراسية

ومن الملاحظ أن المعهد لم يستعن بمراجعين خارجيين لمراجعة البرامج الأكاديمية والتقارير كما لم تفعل منظومة المراجعة الداخلية من خلال استيفاء الملاحظات التي ترد من تقارير البرامج والمقررات أو من استطلاعات رأي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين في أداء المؤسسة وتفعيل نظم الجودة، وقد أبدى بعض الطلاب (حوالي ٣٠٪) عدم الرضى عن منظومة الشكاوى والالتماسات وعن سير العملية التعليمية.

كما أنه لا توجد آلية لمناقشة نتائج تقييم الأداء المؤسسي للمعهد مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب والعاملين، ولم يشرك المعهد أيًا من الأطراف المجتمعية ذات العلاقة في عملية التقييم.

وليس للمعهد خطة معتمدة للتقويم الشامل والمستمر للفاعلية التعليمية، كما أن تقارير البرامج والمقررات لا تتضمن خططاً للتحسين.

صحيح أنه يتم استطلاع الآراء وتحليلها لجميع القطاعات المعنية سواء العاملين أو أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب وقياس رضى الأطراف المختلفة (استبيانات لاستطلاع رأي القطاعات المختلفة وتحليلها) إلا أنه لا يوجد نظام للتقويم الذاتي الدوري القائم على وضع خطط تحسين بناء على نتائج تحليل تلك الاستبيانات.

ومن ناحية أخرى فإن المعهد يتخذ قرارات حاسمة في الأمور التي تمس النزاهة والأخلاقيات ولكن لا توجد منظومة لتفعيل المساءلة والمحاسبة بين القطاعات المعنية بالمؤسسة فيما يخص تحسين الفاعلية التعليمية، فعلى سبيل المثال لم يتيبن وجود آلية للمحاسبة أو المساءلة في حالة التأخير في تقديم تقرير المقرر من قبل عضو هيئة التدريس، كما لا توجد آلية تضمن ضرورة تسليم الممتحن

لنموذج إجابة عند تسليمه ورقة الامتحانات إلى المراقب، ولا يوجد نظام يضطر عضو هيئة التدريس إلى استكمال ملف المقرر وتسليمه مكتملاً إلى رئيس القسم العلمي.

٢. ضمان الجودة الخارجي

يخضع المعهد بحكم القانون لضرورة الحصول على الاعتماد الأكاديمي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر. وقد طلب المعهد من الهيئة المذكورة القيام بزيارة استطلاعية بهدف تقييم وضع الجودة بالمعهد وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين. وقد تمت هذه الزيارة في عام ٢٠١٠ (الهيئة القومية، ٢٠١٠). وكان من أهم النقاط التي يجب مراعاتها موضوع المعايير الأكاديمية. ذلك أن أنظمة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر تنص على ضرورة التزام المؤسسات التعليمية على الأقل بتبني المعايير الأكاديمية القياسية القومية (National Academic Reference Standards- NARS) والتي تصدرها الهيئة تباعاً للتخصصات المختلفة. وأنه إذا ما أرادت إحدى المؤسسات التعليمية تبني معايير أخرى خلافاً فيلزم أن تكون أعلى من المعايير القومية وأن تحصل المؤسسة على موافقة مسبقة من الهيئة على تبني هذه المعايير. وحيث أن الدراسة بدأت في المعهد قبل ظهور الـ NARS فقد كان من الضروري للمعهد أن يتبنى معايير أخرى. ويعتبر المعهد أنه تبني عدداً من المعايير الدولية، بما يتناسب مع كل برنامج.

و في رأينا فإن هناك مجموعة من المحاذير في هذا الخصوص يمكن إجمالها على النحو التالي:

- يجب على المعهد المقارنة بين ما تبناه من معايير والمعايير القومية NARS.
- يجب على المعهد الحصول على موافقة الهيئة على ما تبناه من معايير أو أن يتبنى المعايير القومية.
- يجب على المعهد بعدئذ أن يقوم بإجراء تحليل للفجوة ما بين المعايير المتبناة وبرامجه الأكاديمية ومن ثم تعديل برامجه الأكاديمية لتتوافق مع المعايير التي تبناها.
- يتضح من المقابلات أن الطلاب لا يعلمون شيئاً عن المعايير الأكاديمية المتبناة كما أن أغلب أعضاء هيئة التدريس لم يشاركوا في تحديد أو اختيار هذه المعايير.
- لم تتم مشاركة الأطراف المجتمعية في تحديد أو اختيار المعايير الأكاديمية.
- لا يوجد دليل على مدى الالتزام بالمعايير المتبناة ولم يسبق للمعهد أن جرى تقييمه من قبل جهة دولية.

٣. صورة المعهد في المجتمع

يحرص المعهد عموماً على توطيد العلاقة بين الأطراف المجتمعية المختلفة من خلال:

- قيام المعهد بدعوة هذه الأطراف المختلفة في المناسبات المختلفة.
 - حضور الاجتماعات والمناسبات التي تقوم هذه المنظمات بدعوة المعهد إليها.
 - الاتصال الدوري بمختلف المنظمات ذات العلاقة بالمعهد.
 - قام المعهد بإجراء استطلاع للرأي على المنظمات ذات الصلة بها لتقييم أداء المؤسسة.
- وقد أسفر هذا عن تحسن الوضع التنافسي للمعهد والذي تمثل في زيادة أعداد الطلاب المتقدمين للمعهد وزيادة أعداد الطلاب المحولين للمعهد عن المحولين منه. كما كان دافعاً للتوسع في أماكن أخرى، وقد تم مؤخراً افتتاح فرع جديد في مدينة الشيخ زايد بمحافظة الجيزة بمصر.

الخلاصة

- إجمالاً يعد المعهد من المعاهد المتميزة مقارنة بالمعاهد الأخرى المثيلة بمصر وذلك بالرغم من بعض السلبيات الموجودة. ويمكننا تلخيص أهم نقاط القوة والمستويات لمطالبات الجودة فيما يلي:
- للمعهد رؤية ورسالة واضحة تمت مراجعتها وتحديثها واعتمادها ونشرهما.
- قامت إدارة المعهد باستحداث عدد من الأقسام الجديدة لتحسين أداء المعهد مثل قسم متابعة الخريجين
- الرضى الوظيفي للعاملين جيد.
- يوجد ارتباط مع بعض الجامعات الكندية.
- يوجد بالمعهد جهاز إداري مناسب لاحتياجاته ومدعم بالإمكانات والموارد التكنولوجية.
- توافر الموارد المالية الكافية لتغطية جميع نفقات المعهد مع تزايد موازنة المعهد خلال السنوات الخمس السابقة.
- توافر الموارد المادية من حيث المباني والمعامل وخدمة الإنترنت وقواعد البيانات الإلكترونية.
- يوجد بالمعهد نظام مكننة للإدارة MIS لشؤون الطلاب والامتحانات وهيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين.
- للمعهد موقع على الشبكة الدولية وهو مصمم بشكل جيد، وبه معلومات متنوعة ومحدثة عن المعهد ويوفر إمكانيات تعليمية للطلاب.
- خدمة الانترنت متاحة لكل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وللطلاب.
- وجود بنية معلوماتية قوية لخدمة العمل الإداري (UNIIS) ولتفعيل التعليم الإلكتروني (CMS).
- تبنى معايير أكاديمية متميزة للبرامج التي يقدمها المعهد.
- وجود برامج يندر وجودها في الجامعات الحكومية مثل Business Technology
- وعلى الجانب الآخر فإن هناك نقاطاً تحتاج إلى تحسين وأهمها:
- تعد الرسالة طويلة إلى حد كبير كما أن التوقعات التي تتضمنها عالية جداً بالنسبة لإمكانات المعهد وطلابه، ولا توجد آلية محددة لقياس مدى تحقيق الرسالة.
- ليس للمعهد اهتمامات بالبحث العلمي.
- لا يوجد بالهيكل الإداري وكلاء للمعهد.
- الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية لا تتمتع بالموصفات الفنية الكافية.
- تجهيزات المكتبة لا تتلاءم وأعداد الطلاب، وعدم وجود حمامات لذوي الاحتياجات الخاصة.
- عدم وجود آليات موثقة للمراجعة الدورية للبرامج والمقررات.
- لا توجد آليات كافية للتحقق من أن أساليب تقويم الطلاب تساعد على قياس نواتج التعلم المستهدفة.
- عدم وضع خطة تدريبية لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وتفعيلها.
- نسبة أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة إلى الطلاب ضعيفة.
- معظم أعضاء هيئة التدريس منتدبون أو معارون من الجامعات الحكومية.

عدم فعالية نظام الإرشاد الأكاديمي

المصادر والمراجع العربية

- مجلس الشعب (١٩٧٠). قانون تنظيم إنشاء المعاهد العليا الخاصة رقم ٥٢ لسنة ١٩٧٠. مصر: وزارة التعليم العالي.
- مجلس الشعب (١٩٧٢). قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢. مصر: وزارة التعليم العالي.
- المعهد الكندي (٢٠٠٤). اللائحة الداخلية للمعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الهندسة والإدارة. اللائحة الداخلية. مصر: المعهد الكندي.
- المعهد الكندي (٢٠٠٩-أ). الدراسة الذاتية للمعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الهندسة والإدارة. مصر: المعهد الكندي.
- المعهد الكندي (٢٠٠٩-ب). اتفاقية التعاون بين جامعة حلوان والمعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الهندسة والإدارة. مصر: المعهد الكندي.
- المعهد الكندي (٢٠١٠). الخطة الاستراتيجية للمعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الهندسة والإدارة. مصر: المعهد الكندي.
- المعهد الكندي (٢٠١١). معايير اختيار القيادات الأكاديمية للمعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الهندسة والإدارة. مصر: المعهد الكندي.
- الهيئة القومية (٢٠٠٩). دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر. مصر: الهيئة القومية.
- الهيئة القومية (٢٠١٠). تقرير الزيارة الاستطلاعية التي قام بها فريق العمل من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر للمعهد. مصر: الهيئة القومية.

المصادر والمراجع الأجنبية

- Sharaf Eldin, Ahmed (2010). *Comments about the Web Site of CIC*. Italic Internal report submitted to CIC.

المواقع الإلكترونية

- <http://www.webometrics.info/en/>, accessed January 2013.
- <http://www.shanghairanking.com/Search.jsp>, accessed December 2013.
- <http://www.4icu.org/ca/>, accessed October 12, 2012.
- <http://cic-cairo.com/cic/>, accessed September 5, 2012.

الفصل السابع

جامعة حلوان - مصر

(دراسة حالة)

أحمد إسماعيل حجي^(١)

ملخص الدراسة

كان التعليم العالي الحكومي في مصر حتى عام ١٩٧٥، يتكون من الجامعات والمعاهد العليا ومدة الدراسة فيها أربع سنوات والمعاهد المتوسطة ومدة الدراسة فيها سنتان. وكان ترشيح الطلاب للقبول بالمعاهد العليا بعد حصولهم على الثانوية العامة يمثل إحباطاً لهم ولأسرهم. ومن هنا جاء التفكير في إنشاء جامعة حكومية تكنولوجية جديدة تضم جميع هذه المعاهد العليا، وصدر بالفعل قرار جمهوري عام ١٩٧٥ بإنشاء جامعة حلوان. وقد اتبع في كتابة هذه الورقة الخطوات والإجراءات المنهجية الآتية: قراءة المكونات المطلوبة لكتابة الورقة قراءة تحليلية شاملة، تحديد الوثائق والمصادر ذات الصلة بالعناصر التي تشتمل عليها الورقة، قراءة الوثائق وتحليلها تحليلًا ناقداً، واختيار الوثائق والمصادر عالية المصداقية، عقد مقابلات شخصية مع بعض قيادات الجامعة الأكاديمية والإدارية لاستجلاء النقاط الغامضة، عقد لقاءات ومقابلات مع عينة من أعضاء هيئة التدريس وطلاب الجامعة لاستطلاع آرائهم، وضع تأطير نظري مبسط وموجز لكل محور من المحاور، اعتماداً على الأدبيات التربوية والجامعية في مجاله، والمستويات المعيارية لإحدى هيئات الاعتماد، تفيد في تقييم وضع جامعة حلوان، كتابة الورقة، بطريقة وصفية تحليلية، وتفسيرية كلما أمكن ذلك.

تبين الدراسة أن هناك نواحي قوة للجامعة تتمثل في وجود خطة استراتيجية تتبناها للتطوير، وشرارات مع جهات داخلية وخارجية دولية وتنوعاً وزخماً في مشروعات التطوير المطبقة بالفعل، بجانب قوى بشرية في تخصصات تنفرد بها الجامعة وبنية مادية متميزة. لكن ثمة أوجه ضعف على رأسها قصور التمويل المتاح لأسباب عديدة، وضعف أداء إدارة البحث العلمي وربطه بالتنمية، وتقليدية نظم القبول والتقديم.

مقدمة

أنشئت جامعة حلوان في العام ١٩٧٥ وهي تضم الآن في عام ٢٠١٣ عشرين كلية تنتشر في مناطق متعددة داخل محافظة القاهرة وسطاً وجنوباً وشرقاً، وكليتين في محافظة الجيزة.

أولاً: الرسالة

تصف الرؤية ما تطمح الجامعة أن تكون عليه في المستقبل، إذ تحدد في ضوئها السياسات العامة للعمل والتطوير بكافة جوانبه من خلال رسالة واضحة معلنة، وتهدف للقيم التي تريد أن تحققها (الحرية الأكاديمية/ الاستقلال المؤسسي/ الجودة العالية/ تكافؤ الفرص/ عدم التمييز... إلى غير ذلك). كما تعتبر الرسالة أساساً هاماً في التخطيط الاستراتيجي، باعتبارها تأكيداً وإثباتاً لوجود الهيئة أو المؤسسة Raison d'être، وغرضها.

(١) د. أحمد إسماعيل حجي أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة حلوان، والعميد الأسبق للكلية - مدير مشروع تطوير كليات التربية ٢٠٠٤ - ٢٠٠٧، رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. حاصل على دكتوراه الفلسفة في التربية المقارنة والإدارة التعليمية من كلية التربية جامعة عين شمس - القاهرة عام ١٩٨٤. البريد الإلكتروني: aheggi@hotmail.com

وجود رؤية ورسالة للجامعة

توجد رؤية لجامعة حلوان تتمثل فيما يلي: "تسعى جامعة حلوان أن تكون مؤسسة تعليمية وبحثة رائدة في التكنولوجيا والفنون و متميزة في التربية والعلوم وفقا لمعايير الجودة العالمية". وهذه الصياغة أكثر تحديداً ووضوحاً عن الرؤية السابقة لها. لكنها أغفلت الدور التنموي للجامعة في المجتمع والبيئة المحلية وأغفلت وجود سبع كليات لإعداد المعلم بالجامعة، تمثل ٣٥٪ من عدد كلياتها. أما عن الرسالة فقد أعيدت صياغتها عام ٢٠١٠. وبحسب الصيغة الجديدة فإن الجامعة تعمل على:

- أ. تقديم برامج أكاديمية ذات جودة عالية تحكمها المعايير المحلية والعالمية.
- ب. رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس وتنمية قدراتهم التعليمية والبحثية
- ت. الارتقاء بالبحث العلمي بالجامعة.
- ث. تحقيق التعليم المستمر وزيادة التعاون مع المؤسسات التعليمية العالمية.
- ج. المشاركة الفعالة في خدمة المجتمع وبناء ثقافته وتنمية بيئته، ودفع قطاعات الإنتاج فيه للمنافسة المحلية والإقليمية والعالمية. (جامعة حلوان، ٢٠٠٧-ب).

هذه الرسالة بصياغتها الجديدة ذات تحديد واضح، إذ بينت هوية الجامعة كجامعة حكومية مصرية. كما تضمنت جانبي الريادة والتميز في رؤية الجامعة، من حيث تقديم البرامج الأكاديمية ذات الجودة وفقاً للمعايير، وتحسين قدرات هيئة التدريس، والارتقاء بالبحث العلمي، والتعليم المستمر في إطار التعاون العالمي، بالإضافة إلى الدور التنموي المفصل للجامعة في مجالات الثقافة والبيئة والإنتاج. والرسالة بصياغتها الجديدة تعكس اهتمام الجامعة بالتميز في التعليم والتعلم كسمة للإعداد الجامعي للقرن الحادي والعشرين وكجامعة تضم تخصصات متفردة على مستوى مصر والبلاد العربية. ويظهر مما تقدم أن رؤية جامعة حلوان ورسالتها تميزها عن غيرها من جامعات مصرية وعربية، كما بالنسبة إلى توجه الأنشطة التعليمية والبحثية والتنموية. وقد أشرت إلى أن الجامعة قد راجعت الرسالة بصياغة أفضل تؤكد على الريادة والتميز.

ويلاحظ أن هناك غياب البعد العالمي أو تدويل التعليم الجامعي والبحث العلمي، سواء في التبادل الطلابي، وجذب طلاب عالميين، وتبادل أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: الحكامة

يتسم مصطلح الحكامة أو الحوكمة بالتركيب والتعقيد، وهو ما يصعب تعريفه تعريفاً مبسطاً. وتظهر الحاجة إلى الحكامة أينما توجد جماعة من الناس لتحقيق هدف أو غاية، وهي تتضمن ثلاثة أبعاد، هي: السلطة (أو القوة) وصنع القرار، والمحاسبة أو المساءلة (Kooiman, 2003) و (Institute of Governance, 2010).

١. الهيكلة والصلاحيات

يحكم الجامعات الحكومية المصرية وإدارتها، ويتحكم بها، قانون عام واحد صدر منذ أربعين عاماً.

وينبغي التأكيد على دور المجلس الأعلى للجامعات في إدارة التعليم الجامعي في مصر، ورئيسه هو الوزير المختص بالتعليم العالي، وفقاً لنص المادة ١٨ من ذات القانون. (قانون تنظيم الجامعات ٤٩ لسنة ١٩٧٢).

ولعل النظرة المدققة لاختصاصات المجلس الأعلى للجامعات، والمجالس العليا التابعة له يبين المركزية الشديدة لحوكمة التعليم الجامعي. ويظهر هذا بوضوح في أن هذه الاختصاصات تدرج

من المصطلح الفضفاض عن رسم السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي في الجامعات، والعمل على توجيهها وتنسيقها، إلى وضع اللائحة التنفيذية للجامعات ووضع اللوائح الداخلية للكليات والمعاهد.

ويلاحظ أن هناك عدة قوانين تحكم القرارات الصادرة عن المجالس الجامعية وقياداتها، في مقدمتها قانون تنظيم الجامعات، الذي يتناول شؤون الجامعة وأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، وقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨، الذي يحكم شؤون أعضاء الجهاز الإداري البيروقراطي بالجامعة، وهو ذاته الذي يطبق على العاملين بالأجهزة الحكومية الأخرى التي تختلف في طبيعتها عن الجامعات فلسفة وأهدافاً وتنظيماً وإدارة.

ويضاف إلى ذلك تطبيق اللوائح والقوانين الإدارية المالية بالجامعات شأنها في ذلك شأن أية جهة حكومية أخرى. (حجي، ٢٠١٢-أ).

ويمكن القول بأن قانون تنظيم الجامعات يمنح المجلس الأعلى للجامعات صلاحيات عديدة تقلل من استقلال الجامعات وصلاحيات مجالسها وإدارتها، وبالتالي صنع القرار واتخاذها في العديد من الأمور الأكاديمية والمالية (قرار رئيس الجمهورية ٨٠٩ لسنة ١٩٧٥).

٢. المشاركة / الشفافية

يؤكد قانون تنظيم الجامعات على دور المجالس الجامعية، وفي مقدمتها مجلس القسم في القرارات الجامعية ومنها تعيين المعيدين والمدرسين المساعدين وأعضاء هيئة التدريس، وهو ما يعكس مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرار الجامعي. لكن المجالس الجامعية الأعلى تملك إلغاء قرارات مجالس الأقسام وإصدار قرارات لا تمر عبرها. ويضاف إلى ذلك إهمال الشفافية بسبب ضعف التواصل مع المجتمع الجامعي والخارجي، لبطء وضعف أجهزة الإعلام الجامعي والعلاقات العامة. وشهدت مصر تحولات كبرى بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، وسقوط نظام الحكم، حيث صدر قرار جمهوري في يوليو ٢٠١٢ بأن يكون اختيار القيادات الجامعية بالانتخاب (قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢).

٣. الشراكة مع جهات خارج الجامعة

تعد مشاركة الجامعة لمؤسسات المجتمع المحلي والوطني والعالم الخارجي، من أهم قنوات الامتداد الجامعي University Outreach، وقد أكدت المؤتمرات الدولية للتعليم العالي التي عقدتها اليونيسكو على ضرورة تعزيز التعاون مع عالم العمل وتحليل احتياجات المجتمع. والجامعة مسؤولة عن الإثراء الثقافي للوطن وتعليم مهارات مجتمع المعرفة، وتقديم استشارات فنية من خلال عقود شركات مع مؤسسات الإنتاج والخدمات وتقديم برامج للتعليم من بعد، وتعليم مهني مستمر ونقل التكنولوجيا (حجي، ٢٠١٢-ب). وهذه الشراكات تمثل مصدر عائد مادي للجامعة، تزيد به مواردها وتعظمها بما يمكنها من تلبية احتياجاتها المتزايدة.

وتتعدد شراكات جامعة حلوان مع جهات خارجها، وتأخذ أشكالاً متنوعة، هي:

- أ. عضوية ممثلي بعض الهيئات والمؤسسات في المجالس الجامعية.
- ب. اتفاقات بين كليات الجامعة والوحدات ذات الطابع الخاص من ناحية، ووزارات ومؤسسات إنتاجية ومنظمات المجتمع المدني.

ومن اللافت للنظر الشراكة بين عدة مراكز بالجامعة وكلياتها مع وزارة الإنتاج الحربي في المشروع القومي لتأهيل الشبان الخريجين، الذي يتولى إعادة تأهيل وتدريب الشبان الخريجين على مهن وحرف

يحتاجها سوق العمل الداخلي والخارجي (قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ٢٠١٠). وقد تبدو هذه الشراكات كبيرة وذات عوائد، إلا أنها في الواقع محدودة، وتعترف الجامعة في تحليلها الاستراتيجي للواقع بأن هذا النشاط مازال محدوداً، وأن الفلسفة القائمة هي النظر إلى هذا الجانب باعتباره نشاطاً ثانوياً لم يدخل بعد ضمن خطط وبرامج العمل بالكليات المختلفة بطريقة فاعلة (جامعة حلوان، ٢٠١٠).

٤. المناخ المؤسسي للجامعة

وقد أدى تنفيذ مشروع ضمان الجودة والاعتماد ثم إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ووضع المعايير القياسية الوطنية NARS للعديد من قطاعات التعليم الجامعي، ثم تعاقد أكثر من نصف عدد كليات جامعة حلوان (١٤ كلية) على مشروعات للتحسين المستمر والتأهيل للاعتماد CIQAPS، وإنشاء مراكز للجودة في كل كليات الجامعة إلى نشر ثقافة الجودة داخل الجامعة، وتحفيز أعضائها على بذل جهود لتحقيقها. وقد دعم هذه الثقافة عقد العديد من الندوات واللقاءات والمؤتمرات (جامعة حلوان، ٢٠١٠).

٥. المساءلة

الشفافية والمساءلة مقومان أساسيان من مقومات الحكم الرشيد، أو الحوكمة، الذي يشكل شرطاً مسبقاً من شروط تحقيق التنمية والتطوير، وهما مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر، وفي غياب الشفافية لا توجد مساءلة. وما لم تكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أية قيمة. ويسهم وجودهما معاً في قيام إدارة فعالة وكفوءة ومنصفة على صعيد المؤسسات كلها. والمسائلة وفق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - تعني تقديم المسؤولين التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش (UNDP, 2010).

من جهة مساءلة أهل الجامعة للقيادات يتاح لأهل الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وممثلين لمعاونيهم وممثلين للطلاب حضور ما يسمى في قانون تنظيم الجامعات بالمؤتمر العلمي للجامعة، والمؤتمر العلمي للكليات والمؤتمر العلمي للقسم. ويتدارس كل مؤتمر علمي من هذه المؤتمرات كافة شؤون التعليم والبحث العلمي، وتقييم النظم المقررة في شأنها ومراجعتها وتجديدها، بما يحقق انطلاقها لملاحقة التقدم التعليمي والتعليمي ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة (قانون تنظيم الجامعات ٤٩ لسنة ١٩٧٢).

وتناقش مجالس الجامعة والكليات والأقسام التقارير السنوية لرؤساء المجالس ونوابهم، وتقيم نظم الدراسة والامتحانات والبحث العلمي وتراجعها وتجدها في إطار التقدم العلمي والتعليمي ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة. إلا أنه لم ينص على مساءلة القيادات عما يمكن أن يكون هناك من قصور وتقصير وتدني مستوى الأداء.

أما عن جهة المساءلة القانونية فلم ينص قانون تنظيم الجامعات على مساءلة قيادات الجامعة، رئيس الجامعة ونوابه الثلاثة أمام أية جهة داخل الجامعة أو خارجها. يقوم رئيس الجامعة بإعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شؤون الجامعة العلمية والتعليمية والإدارية والمالية. ويعرض هذا التقرير على مجلس الجامعة لإبداء الرأي، توطئة لعرضه على المجلس الأعلى للجامعات. ويظل السؤال معلقاً: ما سلطات المجلس الأعلى للجامعات إزاء التقرير المجمل وبخاصة إذا كان

هناك سوء أداء؟

وقد ألزم القانون عميد الكلية بتقديم تقرير إلى رئيس الجامعة في نهاية كل عام جامعي عن شئون التعليم والبحوث وسائر نواحي النشاط في الكلية، توطئة للعرض على مجلس الجامعة. أما عن المسألة القانونية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين الإداريين، فقد نص قانون تنظيم الجامعات على الإحالة للتحقيق فيما هو منسوب لأي منهم، وأن يقدم المحقق تقريراً لرئيس الجامعة عن التحقيق. (قانون تنظيم الجامعات ٤٩ لسنة ١٩٧٢).

٦. النظام الإداري

قاعدة النظام الإداري بالجامعة تبدأ من الأقسام العلمية بالكليات. والقسم العلمي هو الوحدة الأولى لإدارة الشؤون العلمية. ويدار القسم العلمي عن طريق مجلس القسم. ويدير الكلية مجلس الكلية برئاسة العميد وعضوية وكلاء الكلية ورؤساء الأقسام العلمية وأستاذ من كل قسم علمي وممثل الأساتذة المساعدين وآخر للمدرسين، وثلاثة أعضاء ممن لهم دراية خاصة في المواد التي تدرس بالكلية. وتتلخص أهم مشكلات النظام الإداري بجامعة حلوان فيما أورده الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠١٠/٢٠١٤ فيما يلي:

- عدم وجود الأسس والمعايير العلمية التي يتم بموجبها تجميع الأنشطة في تقسيمات أو كيانات تنظيمية مختلفة (قطاعات - إدارات - أقسام...) وتحديد المهام والعلاقات الخاصة بهذه الكيانات.
- عدم وضوح العلاقة بين سلطات اتخاذ القرار وممارسة الأنشطة بين الكيانات التنظيمية المختلفة وكيفية انسياب وتدفق المعلومات فيما بينها وبين الجهات الأخرى خارج الجامعة. (جامعة حلوان، ٢٠١٠).

ويمكن أن نضيف إلى ذلك وجود خلل في نسب وأعداد العاملين الإداريين وأعداد العمال من ناحية، وأعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من مدرسين مساعدين ومعينين. ويؤكد تقرير حديث عن مراجعات سياسات التعليم العالي في مصر على وجود "تحديات يواجهها إصلاح الحوكمة المؤسسية" فيما يلي: ماتزال المركزية البالغة في حوكمة التعليم العالي المصري تشكل عقبة خطيرة أمام الكفاءة المؤسسية، وبالتالي أمام القدرة التنافسية للبلد. ولا يمكن مساءلة أحد عن الأداء الإجمالي ولو بشأن القضايا الأساسية (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ٢٠١٠).

ثالثاً: البحث المؤسسي والتخطيط

يعد مركز الحساب العلمي أحد المراكز التي تمثل البنية الأساسية للبحث المؤسسي، ويتبين من تحليل مهام هذا المركز والأنشطة التي ينفذها في إدارته أنها خدمات لدعم هذا البحث. أما التخطيط الاستراتيجي للتعليم فقد لاقى اهتماماً واضحاً، تمثل في إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم، وإنشاء وحدة أخرى بوزارة التعليم العالي في سبتمبر ٢٠٠٦ بدعم من اليونسكو، حتى تكون عملية التطوير قائمة ومبنية على أسس علمية (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٧-ج).

وعلى مستوى الجامعة يتضمن الهيكل التنظيمي، إدارة عامة لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، وإدارة التخطيط ومتابعة الخطة. ويضم مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ست إدارات، هي: إدارة الوثائق والمكتبات، إدارة النشر، إدارة دعم اتخاذ القرار، إدارة الإحصاء والمعلومات، إدارة الحاسبات

وإدارة خدمة الخريجين. (جامعة حلوان، ٢٠٠٧-أ). هذا المركز لم يصدر أية مطبوعات منذ عشر سنوات، وهو يحتاج إلى تدريب العاملين به، والتواصل مع جمهور الجامعة والمستفيدين منها. ويكفي أن نذكر أن رابطة خريجي الجامعة لم تر النور بعد.

١. الخطط التطويرية والاستراتيجية

وضعت جامعة حلوان الخطة الاستراتيجية ٢٠١٠/٢٠١٤، عن طريق لجنة تنفيذية من الجامعة ولجنة للمراجعة الداخلية، وأخرى للمراجعة الخارجية.

ورغم هذا فإن الاستراتيجية لم تتضمن أية غاية أو هدف لنقل الكليات المبعثرة بالقاهرة والجيزة إلى داخل الحرم الجامعي وهي تعاني مشكلات في القاعات وأماكن المعامل والورش، كما لم تتضمن هدفاً للتشيد والإفادة من المساحات الكبيرة والمتعددة غير المستغلة التي تحولت إلى أحراش وصحراوات (جامعة حلوان، ٢٠١٠). كما أنه ليس هناك أي هدف بشأن تطوير كليات إعداد المعلم، التي يصل عددها إلى سبع كليات وهي كليات رائدة عريقة النشأة تمتلك قوى بشرية متميزة على مستوى العالم العربي.

وتنفذ بالجامعة مشروعات عديدة للتطوير والبحث العلمي على المستوى المركزي (وحدة إدارة المشروعات ٢٠١٠)، وعلى مستوى الكليات غالباً، وتتولى وحدة إدارة التطوير المستمر ومتابعة المشروعات رسم سياسات هذه المشروعات ومساعدة المتقدمين للهيئات الممولة ثم متابعة التنفيذ، وهي وحدة مركزية على مستوى الجامعة أنشئت عام ٢٠٠٣ (جامعة حلوان، ٢٠١٢)، كما تتولى إدارة البحث العلمي التابعة للإدارة العامة للدراسات العليا المهام الإدارية للبحوث بالجامعة (الإدارة العامة للدراسات العليا والبحوث، ٢٠١٢).

وقد حصلت الجامعة على تمويل ٥٧ مشروعاً، انتهى تنفيذها ما بين عامي ٢٠٠٧ و ٢٠١٠. ويذكر هنا أن بعض هذه المشروعات توقف عن العمل بعد انتهاء التمويل الخارجي، بما أفقدها خاصية الاستمرارية كشرط هام لنجاح المشروع وتأثيره، ولم يكن لهذه الوحدة أي دور في العمل على أن يستمر أداء هذه المشروعات بعد انتهاء التعاقد مع جهات التمويل. وتشرف الوحدة في الوقت الراهن على تنفيذ ٤٩ مشروعاً. (وحدة إدارة المشروعات ٢٠٠٨-أ، ٢٠٠٨-ب، ٢٠٠٩).

وقد لوحظ أن هناك فجوة واسعة بين الواقع والمأمول. ومن هنا يأتي دور "الخطة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات ٢٠١١/٢٠١٦" في العمل على تضييق هذه الفجوة من خلال تنفيذ الأهداف الاستراتيجية. وقد قامت الجامعة بالتعاقد مع مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بوحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، لتنفيذ مشروعات تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات. وتسعى الجامعة إلى تطوير البنية الأساسية المعلوماتية وتقديم خدمات معلوماتية إلكترونية متميزة.

ويظهر من مكونات هذا المحور ضعف الهياكل البحثية والتخطيطية المنوط بها وضع الرؤى والتطلعات ورسم الاستراتيجيات والخطط الاستراتيجية، والتواصل مع المستفيدين ومتابعة التنفيذ وتوجيهه. كما أن الخطط التطويرية جهود تبذلها القيادات العليا، قد تغير مع تغييرها وإحلال قيادات جديدة مكانها.

رابعاً: الموارد المالية

تعد الموارد المالية من المدخلات الهامة للتعليم. وقد احتلت قضية تمويل الجامعات قلب ومركز ومحور جدل كبير، وبخاصة لتطوير التعليم والقيام بالبحوث العلمية في الجامعات العامة والخاصة. وتؤكد دراسات عديدة على الصلة بين تمويل البحث العلمي وهيكلية السوق، ومن ثم فإن تمويل

الجامعات وبحوثها آلية هامة للغاية تحدد سياسات التعليم الجامعي. إن آليات ووسائل تمويل النظم الجامعية في دول الاتحاد الأوروبي، غالبا ما تشمل:

أ. المخصصات الحكومية للجامعات.

ب. التعاقدات والاتفاقات التي تعقدها الجامعات مع الوكالات الحكومية.

ت. الرسوم والمصروفات التي تحصل من الدارسين والمستفيدين من الخدمات.

ث. الهبات والمنح والاتفاقات التي يقدمها القطاع الخاص (Estermann and Pruvot, 2011). ويشير تقرير للأكاديمية القومية للعلوم NSF في الولايات المتحدة الأميركية، أن تمويل البحث والتطوير في المجالات الأكاديمية الهندسية والعلمية لم ينجح في تعويض معدل التضخم بدءاً من العام المالي ٢٠٠٦، وفقاً للبيانات التي تم الحصول عليها من الجامعات والكليات. إذ زاد التمويل الحكومي للبحث والتطوير بنسبة ٩, ٢٪ في العام المالي ٢٠٠٦ وبقيمة ٣٠ بليون عام ٢٠٠٥ (NSF, 2011).

تعتمد موازنة جامعة حلوان على التمويل الحكومي أي الموازنة العامة للدولة بشكل أساسي. ويضاف إلى اعتمادات الموازنة العامة الإيرادات التي تتحقق من الوحدات ذات الطابع الخاص والتي تراوحت بين ١٨ مليون جنيه تقريباً في عام ١٩٩٨ و ٧٤ مليون جنيه تقريباً في عام ٢٠١٠ وقد استخدم معظمها للإنفاق الجاري ممثلاً في أجور ومكافآت ومستلزمات تشغيل. وتتولى إدارة التخطيط ومتابعة الخطة مسؤوليات التخطيط المالي ومتابعة الإنفاق (إدارة التخطيط ومتابعة الخطة ٢٠١٢).

ويلاحظ أن الإنفاق الجاري فيها قد زاد بشكل ملحوظ من ٨٤, ٧٪ عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ إلى ٩٢, ٨٪ عام ٢٠٠٩/٢٠١٠ - أي أن حوالي ٩٣٪ من إجمالي الإنفاق يذهب إلى الأجور والمكافآت ومستلزمات التشغيل، ولا يتبقى سوى ٧٪ تقريباً للإنفاق الاستثماري على التطوير والتنمية بما في ذلك تجهيزات المعامل والمختبرات والمكتبات وغيرها، وهذا أمر يعوق مجهودات التطوير، وبخاصة أيضاً في ظل تدني مرتبات هيئة التدريس والمعاونين مما يقلل الدافعية للإنجاز. كما تسجل الاتجاهات التالية:

- وجود زيادات في ميزانية الجامعة من الميزانية العامة للدولة.
 - ارتفاع إيرادات الجامعة من الصناديق الخاصة، وهي تمثل موارد ذاتية للجامعة، إلى الضعف تقريباً.
 - زيادة متوسط تكلفة الطالب بالجامعة إلى أكثر من الضعف بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٠.
- ومع ذلك تظل هناك حاجة ماسة إلى زيادة الموارد، وتنويع مصادر التمويل لتلبية الاحتياجات المطلوبة وفي مقدمتها تحقيق الجودة.

خامساً: البيئة المادية

تؤكد هيئات ضمان الجودة والاعتماد على المستويات المعيارية للبنية الأساسية الفيزيائية والتكنولوجية للجامعات، من محاور وزوايا مختلفة.

١. المجموع

لقد حققت الجامعة طفرة كبرى بدأت مع افتتاح حرمها في العام الجامعي ١٩٩٢/١٩٩٣ بمنطقة عين حلوان، الذي تبلغ مساحته ٤٧٠ فداناً، بما يعادل حوالي ٢ مليون كيلو متر مربع، تمثل إضافة كبيرة للإمكانات وتتيح التوسع المستقبلي، وبخاصة أن الجامعة مازال تمتلك كافة الأراضي والمباني المخصصة لكلياتها خارج الحرم.

٢. المرافق

وقد راعى المخطط العام للجامعة التخصيص المتوازن لاستخدامات الأراضي، على النحو الآتي:

أ. تقسيم المساحة الإجمالية للجامعة إلى (أحياء) أو مناطق تخصصية، حيث المدينة الجامعية في المنطقة الشمالية والمنطقة التعليمية في الجنوب وإدارة الجامعة ومنطقة الخدمات العامة في الوسط يحيط بها قاعات الاحتفالات والمسارح والمكتبة وغيرها.

ب. بناء المدرجات الخاصة بالعملية التعليمية لطلاب مرحلة البكالوريوس في موقع واحد وبطريقة رأسية حيث يتمثل كل بناء على أربعة مدرجات في شكل مبنى متعدد الأدوار تعظيماً للفائدة من المساحة.

ت. مساحات الملاعب والأنشطة الطلابية في منطقة متوسطة بين المدينة الجامعية ومناطق الخدمات العامة، تشجيعاً للطلاب على استخدامها والاستفادة منها في جميع الأوقات.

٣. النوادي والاحتفالات

هناك ناد لأعضاء هيئة التدريس يضم ممثلين منتخبين من الكليات المختلفة لكن لا يوجد لهذا النادي مقر لائق يتيح ممارسة الأنشطة المختلفة، وهو بوضعه هذا لا يتيح فرص لقاء أعضاء هيئة التدريس وممارستهم للأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية. كما لا تتوافر بالجامعة أندية للخريجين والطلاب.

يشمل المخطط العام للجامعة مساحات للملاعب والأنشطة الطلابية في مواقع محددة وقد أنشأت الجامعة منذ عامين حمام سباحة أولمبي وصالة مغطاة أولمبية بجانب وجود مسرح مكشوف. ويضاف إلى ذلك توافر ملاعب وأماكن للأنشطة في الكليات الموجودة خارج الحرم الجامعي، وإن كانت غير كافية وملائمة للزيادة الملحوظة في أعداد الطلاب المقبولين.

٤. مراكز البحوث والمكتبات

تضم جامعة حلوان مراكز للبحوث على مستوى الجامعة ومن أمثلة ذلك مركز بحوث التنمية التكنولوجية ومركز تكنولوجيا المعلومات ومركز بحوث تحليل السياسات العامة ومراكز أخرى يبلغ عددها ١٣ مركزاً ومراكز أخرى على مستوى كليات الجامعة منها مثلاً مركز البحوث وتدريب القادة بكلية الخدمة، ومركز البحوث والاستشارات القانونية بكلية الحقوق، ومركز اللغات للأغراض المتخصصة بكلية الآداب، وغير ذلك من مراكز يبلغ عددها ٤١ مركزاً.

وتقع المكتبة في وسط الحرم الجامعي على مساحة خمسة آلاف متر مربع، وتتكون من أربعة طوابق بمساحة إجمالية تبلغ عشرين ألف متر مربع، مما يجعلها من أكبر المكتبات الأكاديمية، حتى تتناسب مع حجم الهدف الذي أنشئت من أجله. لكن طلاب الدراسات العليا من معاوني أعضاء هيئة التدريس، الذين التقينا بهم، يرون أن ثمة فارقاً في الخدمة المكتبية والمعلوماتية التي تقدمها المكتبة المركزية لجامعة القاهرة ونظيرتها بجامعة حلوان، لصالح جامعة القاهرة.

وما زالت هناك مساحات فضاء في مواقع محددة وفق المخطط العام للجامعة لمواجهة التوسعات المستقبلية، بحيث تكتمل منظومة مباني الجامعة بالمباني التي سوف تقام بهذه المساحات لتعمل جميع المباني بشكل مخطط ومتكامل.

ويظهر أن مساحات الكليات المتاحة خارج موقع حرم الجامعة تصل إلى حوالي ١٧، ٨٨٧، ١٢٨ متر مربع منها ٣، ٥٠٪ في المطرية ونسبة ٦، ٣٦٪ في كلية التربية الرياضية بنين بالهرم.

٥. المعامل والورش

نظراً إلى أن جامعة حلوان تسير وفقاً لنظام الأقسام العلمية، بمعنى عدم تكرار الأقسام بين الكليات، فإن لكل كلية ورشها ومعاملاتها ومختبراتها.

ونذكر أمثلة لذلك من كلية العلوم، حيث يقع المعمل المركزي بالدور الأرضي بمبنى قسم الرياضيات، وتحتل المعامل البحثية الدور الأرضي من المباني الستة، كما تقع معامل الحاسب الآلي للطلاب في الدور الثالث لمبنى قسم الرياضيات بواقع ثلاثة معامل، ويقع نادى تكنولوجيا المعلومات بمبنى قسم الجيولوجيا، ومركز اختبارات ICDL بمبنى قسم الجيولوجيا؛ ويتبع الكلية معامل الطلاب في الأدوار الأرضية في المباني الستة لمجمع الفصول والمعامل بالجامعة. ويدرس بها طلاب الجامعة وتقر الكلية بأن هناك العديد من أوجه الضعف.

كما تعاني كلية التمريض - وهي كلية حديثة النشأة - من عدم كفاية المعامل من الأجهزة والمعدات اللازمة للتعليم، وعدم وجود العدد الكافي من الفنيين، وانخفاض مستوى خدمات صيانة الأجهزة والمعدات. (كلية التمريض، ٢٠١٠)

وقد سعت كليات عديدة إلى تطوير معاملها وإنشاء معامل حديثة، مثل معمل الكيمياء التحليلية ومعمل الورق والطباعة. (كلية التربية الرياضية، ٢٠١٢؛ كلية العلوم، ٢٠١٢).

وواضح من الأمثلة السابقة لكليات من داخل الحرم الجامعي ومن خارجه، وجود بنية أساسية قوية، ووجود مشكلات أيضاً تواجهها في التجهيز والصيانة والفنيين المحترفين.

سادساً: البيئة التعليمية

١. نظام التعليم

التعليم وظيفة أساسية من وظائف الجامعة تتكامل مع البحث العلمي وخدمة المجتمع في تفاعل مستمر. ولذلك نصت مواثيق هيئات ضمان الجودة على أن الجامعة تقدم برامج تعليمية ذات محتوى يتماشى مع رسالتها، وتعتبر مخرجاتها التعليمية عن رؤيتها وأهدافها. وعادة ما يعبر البرنامج عن فلسفة الجامعة في تكوين مواطن فاعل قادر على المنافسة والإبداع من خلال تعليم عام أو ثقافة حرة ومكون تخصصي عال، واهتمام بالممارسة والتطبيق. وتؤكد المعايير على مناخ الحرية الأكاديمية والاستقلال للطلاب وأعضاء الهيئة التعليمية والبحثية، الذي يتيح لهم إنتاج المعرفة وفحصها ونقدها.

ونظام التعليم بجامعة حلوان هو نظام ٤+١+٢، بمعنى أربع سنوات للحصول على الدرجة الجامعية الأولى (وقد تكون خمس أو ست سنوات في بعض الكليات) وسنة للحصول على الماجستير وستين للحصول على درجة دكتور الفلسفة.

وتسير الدراسة وفق نظام الفصلين الدراسيين، مدة كل فصل منهما ١٧ أسبوعاً، ١٥ أسبوعاً للدراسة، أسبوعان للامتحانات الفعلية. ويعقب امتحانات الفصل الأول إجازة منتصف العام لمدة أسبوعين.

وتحدد اللوائح الداخلية لكليات الجامعة برامج الدراسة، والمقررات الدراسية وتوزيعها على الفصول الدراسية، وعدد ساعات كل مقرر، ودرجاته وتوزيعها على الأعمال الفعلية وامتحان نهاية الفصل الدراسي. كما توجب على الطالب متابعة الدروس والاشتراك في التمرينات العملية أو قاعات البحث.

وقد اهتمت كليات عديدة بتطوير نظم التعليم والتعلم والأمثلة عديدة نذكر منها مشروع تطوير برامج بكليات العلوم والفنون التطبيقية. (كلية العلوم، ٢٠٠٩؛ كلية الفنون التطبيقية، ٢٠١٢-أ؛ كلية الفنون التطبيقية، ٢٠١٢-ب).

٢. نظام القبول

يعتمد القبول في الجامعات بمصر حالياً اعتماداً كلياً على مجموع الطالب في امتحان إتمام التعليم الثانوي على المستوى القومي، المعروف بامتحان "الثانوية العامة". ويمكن للطلاب الذين يجتازون هذا الامتحان بنجاح أن يتقدموا لشغل أماكن بالتعليم العالي عن طريق "مكتب التنسيق المركزي"، وهو المكتب الذي يتولى توزيع الطلاب على مؤسسات التعليم العالي. والأساس الذي يتم عليه توزيع أماكن الطلاب يعكس بشكل كبير هيكل تشكيل الهيئة الأكاديمية للمؤسسات داخل نظام مدفوع بالعرض أكثر منه مستجيب لطلب الدارسين (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ٢٠١٠).

وتنظم كليات التربية الفنية والفنون الجميلة والفنون التطبيقية اختبارات للطلاب المتقدمين للالتحاق بها، لقياس قدراتهم الفنية قبل ترشيح مكتب تنسيق القبول بالجامعات لهم. ونفس الأمر ينطبق على الراغبين في الالتحاق بكلية التربية الموسيقية، حيث تختبر الكلية قدراتهم الموسيقية أيضاً قبل ترشيح مكتب التنسيق.

وتعتقد للمتقدمين للالتحاق بكلية السياحة والفنادق اختبارات في اللغات الأجنبية والثقافة السياحية والجغرافيا، والنجاح فيها شرط للقبول بالكلية. كما يتم اختبار الطلاب الراغبين في الترشح والالتحاق بكلية التربية الرياضية بنين والطالبات الراغبات في الالتحاق بكلية التربية الرياضية بنات اختبارات في اللياقة البدنية وممارسة الألعاب وغيرها قبل قبولهم بالكلية.

ويظهر تحليل الخطط الاستراتيجية والدراسات الذاتية لكليات الجامعة، ونتائج استطلاعات آراء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وجود العديد من المشكلات التعليمية من أبرزها المناهج ومحتوى المقررات، وتمثل مشكلات المناهج والمقررات فيما يلي: قلة تنوع أنماط التعليم، وضعف استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في برامج التدريس بالكلية، وضعف توجه البرامج الدراسية بشكل كاف لتلبية الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل، وتزويد الخريجين بالمعارف والمهارات اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية لهم.

٣. نظام التقييم

يتم تقييم الطلاب في امتحانات نهاية الفصل الدراسي مع وجود درجات قليلة للأعمال الفصلية وتمثل أهم المشكلات في الآتي:

- اقتصار أساليب التقييم المتبعة على عدد محدود من الاختبارات، غالباً ما يكون امتحان نهاية الفصل الدراسي.
- اتجاه الاختبارات نحو قياس الحفظ والاسترجاع دون اختبار قدرة الطلاب على الاستنتاج والتحليل والإبداع والابتكار. (كلية الآداب، ٢٠٠٩؛ كلية التربية الرياضية بنات، ٢٠٠٩؛ كلية العلوم، ٢٠٠٩؛ كلية الهندسة بحلوان، ٢٠٠٩؛ كلية الهندسة بالمطرية، ٢٠١١).
- وعلاجاً لذلك فقد اهتمت الجامعة بمشروعات إنشاء نظم تقويم الطلاب بالجامعة، وعلى رأسها مشروع إنشاء مركز القياس والتقويم الطلابي بالجامعة.

وحددت رسالة المركز في «السعي لتحقيق العدالة والشفافية والكفاءة في تقويم الطلاب بما يساهم في ضمان جودة التعليم بالجامعة». وبالتالي فإن رؤية المركز، هي أن يكون نموذجاً رائداً على المستوى المحلي والإقليمي للتقويم في مؤسسات التعليم العالي. وقد أنشئت مراكز فرعية للقياس والتقويم بكليات الجامعة. وهذه المراكز جميعاً مازال في بداية العمل، حيث إن المشروعات التي تقع

تحت مظلتها لم تنته بعد، منها على سبيل المثال مشروعات التقويم الطلابي بكليتي التربية الموسيقية والتمريض. (كلية التربية الموسيقية، ٢٠١٠، كلية التمريض، ٢٠١٠).

وقد تضمنت الخطط الاستراتيجية لأربع عشرة كلية برامج ومشروعات لتطوير التعليم والمناهج التعليمية بها، فضلاً عما تضمنته الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠١٠/٢٠١٤.

٤. شروط التخرج

تسير الدراسة بكليات جامعة حلوان وفق نظام الفصلين الدراسيين، ولا يجوز للطلاب أن يبقى في الفرقة أكثر من سنتين. ويجوز الترخيص لطلاب الفرقة قبل النهائية والفرقة النهائية بفرصتين إضافيتين للتقدم إلى الامتحان من الخارج. ويشترط لحصول الطالب على الدرجة الجامعية النجاح في جميع المواد المقررة. ويقدر نجاح الطالب وفقاً لما حصل عليه من درجات في جميع سنوات الدراسة (المجموع التراكمي)، ويحصل على أحد التقديرات الآتية: ممتاز - جيد جداً - جيد - مقبول.

٥. الدوام والحضور

تشتت اللوائح الداخلية لكليات الجامعة حضور الطلاب المنتظمين نسبة ٧٠-٧٥٪ من الدروس النظرية والعملية. وقد أجاز قانون تنظيم الجامعات الانتساب إلى بعض الكليات مثل الآداب والحقوق والتجارة لنيل درجة الليسانس والبكالوريوس.

سابعاً: النشاط العلمي

البحث العلمي بالجامعات مكون أساسي من رؤاها ومهامها ورسالتها. وهو وظيفة أساسية من وظائف أية جامعة، وقد يكون الوظيفة الرئيسية - إن لم تكن الوحيدة - في بعض الجامعات الموجهة نحو البحوث.

أما في جامعة حلوان فهناك إدارة من بين أربع إدارات تتبع الإدارة العامة للدراسات العليا والبحوث، هي «إدارة البحث العلمي» تقوم بوظائف إدارية ولا تخطط للبحث العلمي. وقد أكدت ذلك نتائج مقابلات مع بعض الباحثين من معاوني أعضاء هيئة التدريس والأعضاء، على عدم وجود خريطة بحثية، وعدم فاعلية هذه الإدارة في توجيه البحث العلمي وتدعيمه.

١. تمويل البحوث والمنح العلمية

يجيز قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ (مادة ٨٧) إيفاد أعضاء هيئة التدريس في مهمات علمية مؤقتة خارج الجامعة لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد عند الضرورة القصوى مرة واحدة، ويجيز القانون أيضاً (المادة ١٤٦) إيفاد المعيدين والمدرسين المساعدين في بعثات إلى الخارج أو على منح أجنبية. هذا وقد أبدى معاونو أعضاء هيئة التدريس رغبتهم في زيادة عدد البعثات الداخلية والخارجية التي تقدمها الدولة، والمنح المقدمة من المؤسسات الخاصة لأعضاء هيئة التدريس والمعاونين.

يتم تمويل البحوث والأنشطة العلمية بجامعة حلوان من مصادر متعددة، بعضها داخلي، تمثل في موازنة الجامعة، وما يخصص لها من منح وبعثات ومهمات علمية من الإدارة العامة للبعثات بوزارة التعليم العالي.

كما أن هناك مصادر خارجية لتمويل البحوث والتطوير والمنح العلمية، منها:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتعدد المصادر التابعة لهذه الوزارة،

مشروعات ممولة من جهات أجنبية، وتشمل جهات مثل الاتحاد الأوروبي، TEMPUS، هيئة التعاون الألمانية DAAD، مؤسسة فورد الأميركية، الجمعية الأميركية للتكنولوجيا الإشعاعية، (جامعة حلوان، ٢٠١٢).

٢. الإنتاجية العلمية والجوائز

ترتبط الإنتاجية العلمية بالترقية للوظيفة الأعلى التي يرغب عضو هيئة التدريس التقدم إليها ولا توجد خرائط للبحث العلمي على مستوى الجامعة أو الكليات. ولا تتوافر وثائق بالجامعة عن الحاصلين على جوائز عالمية إن من بين الخريجين أو من بين الأساتذة.

٣. العقود الخارجية والمداحيل من البحوث

تتنوع الجهات الخارجية التي تتعاقد جامعة حلوان، والمراكز التي تتبع إدارتها العليا وكلياتها والوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص التابعة لهذه الكليات معها، وتشمل بعض الوزارات، مثل وزارة الإنتاج الحربي ووزارة التربية والتعليم، وبعض الشركات والهيئات العامة والخاصة. وتقوم الجامعة وكلياتها، من خلال المراكز والوحدات التابعة لها بخدمات بحثية واستشارات، وبرامج تدريب، ومشروعات للتطوير. ومن الأمثلة على ذلك "مركز بحوث التنمية التكنولوجية: تم إنشاء هذا المركز عام ١٩٩٨. وقد نفذ حتى الآن مئات المشروعات البحثية والتطويرية في المجالات المختلفة لمجالسه ووحداته البحثية.

وقد عقدت الجامعة اتفاقات عدة مع هيئات محلية وأجنبية (الإدارة العامة للعلاقات الثقافية، ٢٠١١).

٤. موقع الجامعة في التصنيفات العالمية والإقليمية

لم تستطع جامعة حلوان أن تحتل مركزاً متقدماً في التصنيفات الإقليمية والدولية للجامعات. وفي تصنيف عام ٢٠١٢ لأفضل مائة جامعة وكلية (World University Web Ranking)، احتلت جامعة حلوان المرتبة ٢٨ على مائة جامعة أفريقية. وقد جاءت جامعة القاهرة في المرتبة الثالثة، والجامعة الأميركية بالقاهرة في المرتبة العاشرة، وجامعة المنصورة في المرتبة ١٣، وجامعة عين شمس في المرتبة ٢٠ وجامعة أسيوط في المرتبة ٣٣، ثم جامعة الزقازيق رقم ٤٩ وهكذا بقية الجامعات المصرية. علماً بأن جامعة كيب تاون بجنوب أفريقيا جاءت الأولى على جميع الجامعات الأفريقية (World University Ranking, 2012).

كما جاءت جامعة حلوان في المرتبة ٢٧ وفق ترتيب على أفضل مائة جامعة عربية، وتسبقها جامعات مصرية أخرى، منها جامعة القاهرة في المرتبة الرابعة، وجامعة عين شمس في المرتبة السابعة، وجامعة المنصورة في المرتبة ١٤. وقد جاءت جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية في المرتبة الأولى (World University Ranking, 2012).

ووفق ترتيب ذات الهيئة جاءت جامعة حلوان في المرتبة ٢٠١٤ عالمياً تسبقها جامعة القاهرة (٧٧٠)، والجامعة الأميركية بالقاهرة (١٠٤٣)، وجامعة عين شمس (١٠٩٤)، وهكذا. وهذا يعني أنه في هذا التصنيف لا توجد جامعة مصرية بين المائة جامعة الأولى عالمياً، أو المائتين عالمياً، أو حتى الخمسمائة الأولى في العالم. وهذا هو سياق عام لعدم إحراز مراتب متقدمة.

وقد تفسر التحليلات الواردة في «مراجعات سياسات التعليم العالي في مصر» الذي نشره البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية هذا السياق المصري العام. وفيه تظهر قلة المقالات المصرية المنشورة في الدوريات العلمية والفنية لكل مليون من السكان، مقارنة ببلاد عربية أخرى مثل الأردن وتونس، ودول غير عربية مثل أوكرانيا وإيران وتركيا (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ٢٠١٠).

وتجدر الإشارة بأن هناك مجلساً يرأسه نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، هو

مجلس جوائز البحوث والدراسات العلمية، وتقدم الجامعة من خلاله جوائز كآلية لتشجيع البحث العلمي (جامعة حلوان، ٢٠١١). وقد أكد ذلك ما جاء بالخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠١٠/٢٠١٤ أن هناك أوجه ضعف ومخاطر عديدة تواجه البحث العلمي بالجامعة. ويظهر أن قصور التمويل من أبرز المخاطر التي تواجه البحث العلمي، أي الدعم المالي الذي تخصصه الدولة للبحث العلمي في ميزانية الجامعة، بجانب مخاطر منافسة الجامعات الأخرى في مجال الدراسات العليا وهكذا. وقد كان من الضروري لمواجهة ذلك أن نصت استراتيجية الجامعة على أن تكون الغاية الثانية (تشجيع البحث العلمي وتسويقه).

ثامنا: الهيئة التعليمية

١. شروط التعيين والترقية

الأصل في تعيين أعضاء هيئة التدريس أنهم يكلفون كمعدين من أوائل الخريجين الحاصلين على الدرجة الجامعية الأولى. وإذا كان القانون قد نص على أن يكون تعيين المعدين بناء على إعلان عن الوظائف الشاغرة، فإنه أجاز تعيينهم عن طريق (التكليف) من بين خريجي الكلية في السنتين الأخيرتين من الحاصلين على تقدير جيد على الأقل في كل من التقدير العام في الدرجة الجامعية الأولى، وفي تقدير مادة التخصص.

ومع هذا فإنه يمكن تعيين عضو هيئة التدريس من بين الحاصلين على درجة الدكتوراه، ممن لم يعينوا مدرسين مساعدين بالجامعة. ويتم ذلك عن طريق الإعلان في الصحف بموافقة مجلس الجامعة. والتعيين في وظائف معاوني هيئة التدريس، وكذلك في وظائف هيئة التدريس يكون تعييناً دائماً، وليس مؤقتاً أو بالتعاقد. ويبقى عضو هيئة التدريس يمارس عمله، حتى وإن ظل مدرساً لم يحصل على لقب أستاذ مساعد حتى سن الستين، ثم يبقى أيضاً كمدرس متفرغ (حتى وفاته) وقد وقف نموه العلمي عند الدكتوراه.

ويحق لعضو هيئة التدريس الذي عين مدرساً، التقدم للتعيين في وظيفة أستاذ مساعد بعد مضي خمس سنوات على الأقل من تعيينه. كما يحق للأستاذ المساعد التقدم للتعيين في وظيفة أستاذ بعد مضي خمس سنوات أيضاً على تعيينه. ويحال الإنتاج العلمي للعضو إلى اللجنة العلمية المختصة. وتتولى لجان علمية تابعة للمجلس الأعلى للجامعات فحص الإنتاج العلمي للمتقدمين لشغل وظائف الأساتذة المساعدين والأساتذة أو للحصول على ألقابها العلمية.

وقد صدر آخر قرار بتشكيل هذه اللجان من وزير التعليم العالي عام ٢٠٠٨، وبلغ عددها ١١١ لجنة في تخصصات عديدة، وما زالت هذه اللجان تباشر مهامها، رغم انتهاء مدتها عام ٢٠١١. ومن أهم شروط التقدم إلى اللجان العلمية أن يكون المتقدم للتعيين في وظيفة أستاذ مساعد أو أستاذ قد شغل الدرجة التي تسبقها لمدة خمس سنوات على الأقل. وأن يكون قد حضر دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس أو بدائلها، طبقاً لما يحدده المجلس الأعلى للجامعات. ويشترط للترقية لوظيفة أستاذ مساعد أو أستاذ:

أ. أن يكون التقييم عن مجمل نشاط المتقدم، ويمثل النشاط العلمي للمتقدم داخل الجامعة نسبة ٣٠٪ من مجمل التقييم.

ب. أن يمثل الإنتاج العلمي للمتقدم (البحوث العلمية المنشورة) نسبة ٦٠٪ من مجمل التقييم.

ت. وأن تمثل مناقشة الباحث نسبة ١٠٪ من مجمل التقييم، ويكون التقييم على أساس التعرف على دوره فيما قدمه من أبحاث أثناء جلسة المناقشة.

وإذا تقرر عدم أهلية المتقدم للوظيفة أو اللقب العلمي، فلا يجوز له معاودة التقدم إلا بعد مضي سنة من تقرير عدم أهليته وبشرط إضافة إنتاج علمي جديد، وفقاً لتقرير اللجنة العلمية (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٨). (٥٣)

٢. التفرغ والإعارة والمهام

يقضى قانون تنظيم الجامعات بأنه:

- أ. يجوز إيفاد أعضاء هيئة التدريس في مهمات علمية مؤقتة خارج الجامعة.
- ب. يجوز الترخيص للأساتذة في إجازة تفرغ علمي داخل الجمهورية أو خارجها، لمدة سنة واحدة.
- ت. يجوز الترخيص لبعض أعضاء هيئة التدريس بالتفرغ للبحث العلمي داخل كلياتهم أو جامعاتهم، وذلك في إطار خطة الجامعة في البحث العلمي.
- ث. يجوز إعارة عضو هيئة التدريس لجامعة أجنبية أو للعمل في وزارات الحكومة ومصالحها والهيئات الدولية أو لدى جهة غير حكومية فيما تخصصوا فيه وليس هناك إلزام لأعضاء هيئة التدريس بتقديم تقارير عن أدائهم كما تحدد هذه المهام والأداءات والواجبات، وفقاً للمحاور الآتية:

- مهام تعليمية.
- مهام بحثية.
- مهام ثقافية ومجتمعية.
- مهام الإدارة الجامعية.
- التزامات قيمية وأخلاقية (قانون تنظيم الجامعات ٤٩ لسنة ١٩٧٢).

ولكن هل يلتزم أعضاء هيئة التدريس بأداء هذه المهام، وهل يقيم أداؤهم؟ لا توجد تقارير رسمية تجيب عن ذلك، كما أنه لا يوجد أصلاً نظام لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، تلتزم به كليات الجامعة وتنفذه، أسوة بالجامعة الأميريكية بالقاهرة حيث يستطلع آراء الطلاب في أداء من يدرسون لهم. فإذا بقي عضو هيئة تدريس في وظيفته ولم يتقدم للترقية فإنه لا يخضع لأي تقييم لأدائه البحثي والتدريسي.

٣. أعضاء هيئة التدريس المعينون

يتبين من الجدول رقم ١ أن إجمالي أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يبلغ ٦٥٠، ٣ عضواً يشغلون وظائف مدرس، وأستاذ مساعد، وأستاذ. وأن إجمالي معاوني أعضاء هيئة التدريس ٤٦٢، ١، يشغلون وظائف معيد ومدرس مساعد بإجمالي ١١٢، ٥ عضواً ومعاوناً.

جدول رقم ١: أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم والطلاب

الطلاب	المعاونون	أعضاء هيئة التدريس				مجموع	مدرس	أستاذ م	أستاذ
		معيد	مدرس مساعد	معيد	مدرس				
٨٢,٨٩٨	٥,١١٢	٤٦٢	٦٩٢	٧٧٠	٣,٦٥٠	١,٤٩٤	٩٣٣	١,٢٢٣	

وتشير الإحصاءات المتفرقة إلى أن نسبة الإناث في الهيئة التعليمية هي ٤٣٪، وإلى أن أعضاء هيئة التدريس بكليات الفنون التطبيقية والآداب والتربية الرياضية للبنين بالهرم والتربية الفنية على التوالي يشكلون جميعاً نسبة ٣٠٪ من إجمالي أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، بينما جاءت في المراكز الثلاثة الأخيرة من حيث قلة عدد أعضاء هيئة التدريس كل من كليات التمريض والتعليم الصناعي

والحاسبات والمعلومات على التوالي.

وفيما يتعلق بتوزيع أعضاء هيئة التدريس العاملين وفقاً للدرجة الوظيفية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) فيتضح أن عدد المدرسين يقدر بحوالي ٤١٣، ١ في حين يبلغ عدد من هم بدرجة أستاذ مساعد ٨٣٢ ودرجة أستاذ ٥٩٩. (جامعة حلوان، ٢٠١٠؛ مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، ٢٠١٠).

وبالنسبة لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان فيبلغ الإجمالي ٤٦٢، ١ في العام الجامعي ٢٠٠٩/٢٠١٠، وقد جاءت في المراكز الثلاثة الأولى من حيث عدد معاوني أعضاء هيئة التدريس كل من كليات الآداب وهندسة المطرية والعلوم على التوالي ويشكلون جميعاً نسبة ٣١٪ تقريباً من إجمالي معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان.

وفيما يتعلق بعدد الطلاب بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس ومعاوني هيئة التدريس بجامعة حلوان في العام الجامعي ٢٠٠٩/٢٠١٠ فيتضح أن أكبر المعدلات كانت في الكليات ذات الأعداد الكبيرة من الطلاب وهي كليات التجارة والحقوق والخدمة الاجتماعية على التوالي، بينما جاءت أقل الكليات في هذه النسبة كل من كليات التربية الموسيقية والتربية الرياضية بنات والاقتصاد المنزلي على التوالي. كما أن ثمة عجزاً في أعضاء هيئة التدريس، وبخاصة في الكليات ذات الأعداد الكبيرة كالتجارة والحقوق والخدمة الاجتماعية. ويرجع هذا إلى قبول أعداد كبيرة من الطلاب أكبر من طاقة الكليات وإمكاناتها المادية والبشرية، بجانب وجود أعضاء هيئة تدريس معارين إلى الخارج قد تصل نسبتهم إلى أكثر من ٤٠٪ من الإجمالي. وتشير الدراسات الذاتية لكلية التجارة والخدمة الاجتماعية إلى أن الكليتين تواجهان ارتفاعاً في معدل عضو/ طالب (كلية التجارة، ٢٠١١) وكلية الخدمة الاجتماعية، (٢٠١١). وقد ذكرت كلية التجارة في الدراسة الذاتية ٢٠٠٩/٢٠١٠ أن تخصص نظم المعلومات يواجه عجزاً كبيراً في أعضاء هيئة التدريس، تقوم الكلية بسده عن طريق الانتداب.

وتواجه كليات أخرى عجزاً في بعض التخصصات، حيث جاء بالدراسة الذاتية لكلية الهندسة بالمطرية أن نسبة أعضاء الهيئة المعاونة إلى الطلاب ٤٧/١ وهذه النسبة لا تستوفي المعدلات المرجعية (كلية الهندسة بالمطرية، ٢٠١١).

وأما كلية الآداب فإن بعض أقسامها تواجه عجزاً في بعض الأقسام والتخصصات، مثل المكتبات والمعلومات والإعلام واللغة الإيطالية وعلوم المسرح واللغة الألمانية، وغيرها (كلية الآداب، ٢٠١١). أما كلية الحاسبات والمعلومات، فإن نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب بها ٤٤/١، على حين أن المعدلات المرجعية هي ٢٥/١، بما يعني وجود عجز في أعضاء هيئة التدريس بالكلية. ورغم أن الكلية تعلن عن حاجتها إلى أعضاء للتعيين بها، متجاوزة عن شرط السن فإن هناك إحجاماً لقلّة العائد من الوظيفة الجامعية مقارنة بالدخل من العمل في وظائف خارج الجامعة (كلية الحاسبات والمعلومات، ٢٠١١).

لكن صدور قانون بزيادة مرتبات ودخول أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، أصدره رئيس الجمهورية المنتخب في العام ٢٠١٢ أحدث طفرة واضحة في المرتبات، فقد زيد "بدل الجامعة" مثلاً لجميع أعضاء الهيئة والمعاونين من ٣٥ جنيهاً إلى ٣٥٠٠ جنيهاً شهرياً.

٤. التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس

بدأ "مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات" (FLDP)، كأحد ستة مشروعات لتطوير التعليم العالي عام ٢٠٠٣. وحددت رسالة المشروع في تبني وتطبيق مفاهيم وممارسات التطوير

الذاتي المستمر للقدرات المهنية للموارد البشرية بالجامعات المصرية لتحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي بما يحقق التكيف مع تحديات العصر، والتوافق مع قواعد السلوك الأخلاقي المهني للمشتغلين بمهنة التعليم الجامعي (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٧-ب).

وأخذت مسؤوليات إدارة التدريب، وعلى رأسها تمويل الدورات تنتقل تدريجياً إلى الجامعات، حتى صار الآن في كل جامعة مركز للتدريب وتتولى الجامعة كافة مسؤوليات تنفيذ الدورات التدريبية الإجبارية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم كشرط من شروط التعيين في الوظيفة الأعلى.

وقد أنشئ على المستوى القومي «مركز قومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات»، لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والقيادات الجامعية في مؤسسات التعليم العالي المصرية والإقليمية في مجالات التعليم واستخدام التكنولوجيا وإنتاج ونشر المعرفة والقيادة والإدارة. (المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات، ٢٠٠٧).

ويقدم المركز برامج تدريبية من خلال مصفوفة البرامج التدريبية، التي تضم أربع جدارات تدريبية، وتتضمن كل جدارة أربعة برامج تدريبية بإجمالي ١٦ برنامجاً تدريبياً.

من جهة أخرى يمكن لعضوة هيئة التدريس الحصول على مهمة علمية في إحدى الجامعات الأجنبية. كما أن هناك اتفاقات عديدة بين جامعة حلوان وكثير من الجامعات العربية والأجنبية تنص على تبادل الأساتذة والطلاب، إلا أنه يلاحظ محدودية تفعيل هذه الاتفاقات.

٥. خدمة المجتمع

يشارك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في أنشطة خدمة المجتمع مع طلاب الجامعة من خلال مشروعات قومية ومن خلال الوحدات ذات الطابع الخاص. لكن هذا النشاط -كما جاء بالخطة الاستراتيجية للجامعة- مازال محدوداً.

تاسعاً: الطلبة

١. أعداد الطلاب وتوزيعهم

ضمت جامعة حلوان ٢٦٢, ١١٠ طالبا وطالبة في العام ٢٠٠٩/٢٠١٠، منهم ٨٩٨, ٩١ في المرحلة الجامعية الأولى و ٣٦٤, ١٨ في الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه).

تعتبر كلية التجارة وإدارة الأعمال (٦٤٦, ٢٠ طالبا) أكبر كليات الجامعة من حيث أعداد الطلاب، يليها كلية الحقوق (٣٤٠, ١١ طالبا) والآداب (٢٣٩, ١٠ طالبا) والخدمة الاجتماعية (٠٦٠, ١٠) على التوالي، وتشكل هذه الكليات معاً حوالي ٥٧٪ من إجمالي طلاب الجامعة. بينما نجد أقل الأعداد في كل من كليات التمريض والتربية الموسيقية والاقتصاد المنزلي والتربية الرياضية للبنات بالجزيرة، التي تشكل معاً نسبة ٣, ٢٪ من إجمالي طلاب جامعون حلوان في العام الجامعي ٢٠٠٩/٢٠١٠.

فيما يتعلق بالتوزيع النوعي (ذكور وإناث) لأعداد الطلاب في العام الجامعي نفسه، فإن عدد الطلاب الذكور في المرحلة الجامعية الأولى بلغ ٠٤٩, ٤١ طالباً (٤٦, ٥٪) فيما بلغ عدد الطالبات ٨٤٩, ٥٠ (٥٣, ٥٪).

أما بالنسبة إلى التطور في عدد خريجي جامعة حلوان خلال السنوات السابقة من ١٩٩٨ حتى ٢٠٠٩ فقد شهدت السنوات العشر السابقة تطوراً ملحوظاً في عدد الخريجين على مستوى مرحلة البكالوريوس حيث تزايد من ٣٩٨, ٨ خريجاً في مختلف التخصصات عام ١٩٩٨ إلى ٣٤١, ١٩ خريجاً من مختلف التخصصات في عام ٢٠٠٩، مما يؤكد على أهمية تنشيط الجانب الخاص بالدراسات العليا. وهو يحتاج إلى مزيد من الدراسات المتعمقة للوقوف على أسباب ذلك بالمقارنة

بالمعدلات المحلية والعالمية في مختلف التخصصات (جامعة حلوان، ٢٠١٠).
ويبلغ متوسط عضو هيئة تدريس للطلاب ٢٣/١، وهي نسبة مرتفعة بالمعايير العالمية. وإن كان هذا المتوسط لا يعبر عن الواقع تماماً، إذ يرتفع ليصل إلى ١٤٧/١ في كلية التجارة، و١٨٦/١ في كلية الحقوق، وينخفض إلى ٣/١ في كلية التربية الموسيقية.
كما أن نسبة معاونين من المعيدين والمدرسين المساعدين إلى الطلاب تصل في متوسطها إلى ٥٧/١، ويرتفع هذا المعدل في كلية الحقوق إلى ٥٩٧/١، وفي كلية التجارة إلى ٢٠٦/١، على حين أنه يصل إلى ٨/١ في كلية التمريض، و١٣/١ في كلية التربية الموسيقية.

٢. خدمات الدعم والإرشاد

الدعم والإرشاد الطلابي ذو تاريخ طويل بالجامعات المصرية، بغض النظر عن جديته ونجاحه. إذ بدأ في شكل ما سمي في أوائل التسعينيات بالريادة الأكاديمية، والريادة الاجتماعية للطلاب، وعلى أساس تقسيم الطلاب إلى مجموعات توزع على أعضاء هيئة التدريس بكل كلية. لكن تحقيق الإرشاد الأكاديمي لغاياته قابل صعوبات عديدة أفرغته من مضمونه، منها كثرة أعداد الطلاب بالكليات وضعف دخول أعضاء هيئة التدريس وغير ذلك.

وقد كان للتوجه نحو ضمان الجودة من ناحية، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتطوير العديد من الكليات للوائحها الداخلية وتطبيق نظام الساعات المعتمدة، وبخاصة في الدراسات العليا أثر واضح لبناء نظم للإرشاد الطلابي الأكاديمي والاجتماعي بكليات الجامعة كأساس لضمان الجودة. ومن أمثلة ذلك نظم الإرشاد الطلابي بكلية الآداب والتربية الرياضية (مركز ضمان الجودة بكلية الآداب ٢٠١١، مركز ضمان الجودة بكلية التربية الرياضية بالهرم، ٢٠١١).

وبينت مقابلات الطلاب أن الاهتمام بالإرشاد الأكاديمي يختلف من قسم إلى آخر حسب كثافة الطلاب في الشعب الدراسية، إذ إن الشعب الدراسية التي يزداد فيها عدد الطلاب تفقد فاعلية الإرشاد والوقت المخصص للطلاب. وهذا لم يمنع اهتمام بعض أعضاء هيئة التدريس بتوثيق علاقاتهم بالطلاب واهتمامهم بتشجيعهم وعلاج مشكلاتهم.

٣. القبول ودرجة الاصطفاء

يعتمد القبول في الجامعات المصرية حالياً اعتماداً كلياً على مجموع درجات الطالب في امتحان شهادة إتمام الدراسة بالتعليم الثانوي على المستوى القومي.

ويمكن للطلاب الذين يجتازون هذا الامتحان بنجاح أن يتقدموا للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي، بما فيها الجامعات ومنها بالطبع جامعة حلوان، عن طريق مكتب تنسيق مركزي بين الجامعات، يتولى توزيع الطلاب على الكليات والمعاهد العليا والمتوسطة.

وقد بين تقرير للبنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن "الأساس الذي يتم عليه توزيع أماكن الطلاب لا يتسم بالشفافية. ويبدو أنه يعكس بشكل كبير هيكل تشكيل الهيئة الأكاديمية للمؤسسات داخل نظام مدفوع بالعرض أكثر منه مستجيب لطلب الدارسين" (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ٢٠١٠).

ويلاحظ أيضاً أن هناك عدداً من كليات جامعة حلوان مثل كليتي التربية الرياضية وكليات الفنون وكلية التربية الموسيقية وكلية السياحة والفنادق، لا تكفي بقبول الطلاب على أساس مجاميعهم في امتحانات الثانوية العامة، وإنما تضيف إليه امتحانات أخرى للقدرة.

٤. التنوع

القبول بالجامعات المصرية قبول جغرافي طبقا للحصول على الشهادة الثانوية. والأمر يختلف بالنسبة لكثير من كليات جامعة حلوان التي لا يوجد لها نظير بالجامعات الأخرى. ومن ثم نجد تنوعا واضحا جغرافيا، ما بين طلاب من القاهرة وآخرين من الأقاليم، واجتماعيا، ما بين طلاب من أسر فقيرة وطلاب متوسطي الحال، ودينيا، ما بين طلاب مسلمين وطلاب مسيحيين، وجنسيا، ما بين ذكور وإناث.

٥. الأنشطة الطلابية وفرص التفاعل والاختلاط والتسليّة

ترتبط الأنشطة الطلابية بجامعة حلوان بالجهات التي تنظم هذه الأنشطة وتنفذها. وهذه الجهات هي الإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة، ولهذه الإدارة العامة فروعها في كليات الجامعة، متمثلة في إدارات وأقسام رعاية الشباب. والهدف العام للأنشطة هو: تنمية الشخصية المتكاملة لطلاب جامعة حلوان من خلال البرامج المتطورة والتي تضم برامج التنمية الثقافية والفنية والرياضية والرعاية الاجتماعية.

وقد تم تنفيذ العديد من الأنشطة التدريبية والتأهيلية والجوالة والمعسكرات والخلاء والرحلات وغيرها. وتتيح هذه الأنشطة الطلابية فرص التفاعل المحدود والاختلاط، نظرا لضعف المشاركة الطلابية فيها قبل ثورة ٢٥ يناير، وانخراط الكثيرين في الأنشطة السياسية خارج الجامعة بعدها. (الإدارة العامة لرعاية الشباب، ٢٠١٠).

ثمة ملاحظات يجدر ذكرها، من أهمها:

- ضعف تمثيل الاتحادات الطلابية لطلاب الجامعة وكلياتها.
- ضعف التمويل المخصص للأنشطة - مقابلة مع مديري بعض الإدارات - نتيجة التخفيض المستمر للميزانيات المخصصة.
- الاهتمام بالبطولات والمسابقات التي تجني منها الجامعة جوائز أكثر من الممارسة.

٦. مشروعات خدمة المجتمع بمشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب

خدمة المجتمع وتنمية البيئة هي الوظيفة الثالثة للجامعة، التي تتكامل وتتفاعل مع وظيفة التعليم والبحث العلمي. وقد تبنت جامعة حلوان عدة مشروعات قومية وبيئية فيما يلي نموذجان لها.

أ. مشروع جامعة حلوان لمحو أمية المواطنين في محافظات مصر (وطن بلا أمية). وقد بلغ عدد الأميين الذين حضروا دروس محو الأمية (٣٦٠، ١٠) مواطناً أمياً، نجح منهم (٨، ٠٠٥) في الامتحانات التي عقدتها فروع الهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار، بنسبة نجاح ٧٧٪.

ب. مشروع تنمية إمكانات ومهارات تلاميذ المدارس الابتدائية في منطقة فقيرة بالقاهرة (المرج). وقد حصلت ٨٣ مدرسة من مدارس المشروع على اعتماد الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (Helwan University, 2010).

٧. معدلات وسياقات توظيف الخريجين

ثمة حقائق ينبغي أن تذكر، منها:

- عدم وجود مكتب أو رابطة لخريجي الجامعة وهذا ينطبق أيضا على جميع الجامعات المصرية الحكومية. ويترتب على هذا القصور غياب التواصل مع الخريجين وبالتالي غياب البيانات عنهم.
- ارتفاع معدلات البطالة بين الحاصلين على مؤهلات جامعية.

- ضعف قدرة سوق العمل على استيعاب خريجي الجامعات، وبخاصة خريجي كليات الآداب والتجارة والحقوق والخدمة الاجتماعية، وهي كليات الأعداد الطلابية الكبيرة بالجامعة.

عاشرا: ضمان الجودة

ضمان الجودة مفهوم ونظام أساسي في التعليم بكافة مراحله. وقد صار في عصر العولمة أساسا للتنافسية الدولية وبخاصة التعليم العالي وعالميته (حجي، ٢٠٠٥).

١. ضمان الجودة الداخلي

ترجع الإرهافات الأولى لضمان الجودة إلى نهاية ثمانينيات القرن العشرين عندما وافق المجلس الأعلى للجامعات في مايو ١٩٨٩ على تشكيل "اللجنة العليا لتطوير الأداء الجامعي" وتختص هذه اللجنة «بوضع المعايير والمعدلات الأساسية لتطوير الأداء الجامعي». وقد انتهت اللجنة من مباشرة مهمتها في أكتوبر ١٩٩٠ وقدمت تقريرا نادى بضرورة تقييم وتطوير الأداء الجامعي على مستوى القسم العلمي والكلية والجامعة (وزارة التعليم، ١٩٩٠). وقد وضعت جامعة حلوان مشروعا لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، لكنه لم ير النور (جامعة حلوان، ١٩٩٥).

ثم عقد مؤتمر قومي لتطوير التعليم العالي في فبراير عام ٢٠٠٠، انتهى إلى إقرار استراتيجية لتطوير هذا التعليم، تضمنت ٢٥ مشروعاً، كان بينها مشروع ضمان جودة التعليم. وقد أصدر رئيس الجمهورية قرارا بالقانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء "الهيئة القومية وجودة التعليم والاعتماد"، كهيئة تتمتع بالاستقلال لها الشخصية الاعتبارية العامة، وتتبع رئيس مجلس الوزراء. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩).

وتم إنشاء مركز للجودة بجامعة حلوان كوحدة ذات طابع خاص، له استقلاله الفني والإداري والمالي، مع إنشاء وحدات فرعية في كل كلية من كليات الجامعة لضمان الجودة بها. واهتمت الجامعة بضمان الجودة، وأن يتم اعتماد كلياتها، ومن ثم تنفذ معظم الكليات مشروعات للتطوير المستمر والتأهيل للاعتماد.

واستطاعت ١٤ كلية الفوز في الآلية التنافسية على مستوى وزارة التعليم العالي بمشروعات للتأهيل للاعتماد. وقد قامت هذه الكليات الأربع عشرة بوضع خطط استراتيجية للتطوير في ضوء التقييم الذاتي وفي ضوء المستويات المعيارية للاعتماد التي أقرتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. ويحرص مركز ضمان الجودة بجامعة حلوان على إجراء "زيارات محاكاة للاعتماد" يقوم بها فريق من المراجعين يختارهم المركز، للوقوف على مدى جاهزية الكلية للاعتماد. (اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، ٢٠٠٧).

٢. ضمان الجودة الخارجي

صحيح أن العديد من كليات الجامعة قد نجحت في الحصول على مشروعات للتحسين المستمر والتأهيل للاعتماد وفق الآلية التنافسية المعمول بها، وأن هناك مراكز للجودة بالجامعة والكليات فإن ثقافة الجودة لم تنتشر وتتجذر بعد، ولم توضع محددات وآليات للمساءلة. وقد تقدمت أربع كليات بالفعل للحصول على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. من جهة أخرى كانت بعض برامج الجامعة قد خضعت لتقييم خارجي سابقا وذلك برعاية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وشمل هذا التقييم برامج علم الحاسوب (٢٠٠٢) وبرامج التربية (٢٠٠٥/٢٠٠٦) وبرنامج الهندسة (٢٠٠٧/٢٠٠٨)، (UNDP RBAS, 2000, 2002, 2006, 2009)، (الرجراجي والسايح، ٢٠٠٥).

٣. صورة الجامعة في المجتمع

ليست هناك دراسات أو استطلاعات للرأي تجعلنا نقدم إجابة عن سؤال حول صورة الجامعة في المجتمع المصري. وإن كنا نستطيع القول بأن تفرد الجامعة بتخصصات بعينها كالفنون الجميلة والفنون التطبيقية يحسن هذه الصورة، فضلاً عن تولي بعض أساتذتها لمناصب وزارية وقيادية جامعية (أمانة المجلس الأعلى للجامعات وغيره) ومناصب قيادية في وزارة الثقافة وغيرها. وإذا كانت العديد من كليات الجامعة قد نجحت في الحصول على مشروعات للتحسين المستمر والتأهيل للاعتماد وفق الآلية التنافسية المعمول بها، ووجود مراكز للجودة بالجامعة والكليات فإن ثقافة الجودة لم تنتشر وتتجذر بعد، ولم توضع محددات وآليات للمساءلة، فضلاً عن القصور في تمويل التطوير.

خلاصة ومناقشة

تبين الدراسة التحليلية لواقع الجامعة وتطلعاتها أن هناك نواح للقوة، منها وجود خطة استراتيجية تتبناها للتطوير، وشراكات مع جهات داخلية وخارجية دولية وتتنوع وزخم في مشروعات التطوير المطبقة بالفعل، بجانب قوى بشرية في تخصصات تفرد بها الجامعة وبنية مادية متميزة. لكن ثمة أوجه ضعف على رأسها قصور التمويل المتاح لأسباب عديدة، وضعف أداء إدارة البحث العلمي وربطه بالتنمية، وتقليدية نظم القبول والتقييم. وكما اهتمت الجامعة في تسعينيات القرن العشرين بالتقييم الدولي لبعض برامجها، فإنها الآن تبذل جهوداً حثيثة لتجهيز أكثر من نصف كلياتها للتقدم للحصول على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

المصادر والمراجع العربية

- الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان (٢٠١٠). الهيكل التنظيمي والمهام والأنشطة. القاهرة: جامعة حلوان.
- الإدارة العامة للدراسات العليا والبحوث (٢٠١٢). إنجازات إدارة البحث العلمي، القاهرة: جامعة حلوان.
- الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بجامعة حلوان (٢٠١١). اختصاصات الإدارة. القاهرة: جامعة حلوان.
- جامعة حلوان (١٩٩٥). التقييم الذاتي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان. القاهرة: جامعة حلوان.
- جامعة حلوان (٢٠٠٧-أ). مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار بجامعة حلوان. القاهرة: جامعة حلوان.
- جامعة حلوان (٢٠٠٧-ب). الخطة الاستراتيجية لضمان الجودة لجامعة حلوان ٢٠٠٧/٢٠١١. القاهرة: جامعة حلوان.
- جامعة حلوان (٢٠١٢). مركز بحوث التنمية التكنولوجية بجامعة حلوان. القاهرة: جامعة حلوان.
- جامعة حلوان (٢٠١٠). الخطة الاستراتيجية لجامعة حلوان ٢٠١٠-٢٠١٤. القاهرة: جامعة حلوان.
- حجي، أحمد إسماعيل (٢٠١٢-أ). التعليم العالي في مصر. في: أحمد إسماعيل حجي (محرر)، التعليم العالي والجامعي المقارن حول العالم. القاهرة: عالم الكتب.
- حجي، أحمد إسماعيل (٢٠١٢-ب). دور الجامعة في التنمية البشرية، لماذا وكيف؟ في: أحمد إسماعيل حجي (محرر)، الجامعة والتنمية البشرية، أصول نظرية وخبرات عربية وأجنبية مقارنة. القاهرة: عالم الكتب.
- الرجراجي، فخيته، عواطف، السايح (٢٠٠٥). تجربة جامعة محمد الخامس (أكدا) في تقييم جودة

- التعليم العالي. في: عدنان الأمين (محرر)، ضمان الجودة في الجامعات العربية، الكتاب السنوي الخامس (ص. ص: ٢٨١-٣٠٨). بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.
- جمهورية مصر العربية (٢٠١٢). قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢. القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- جمهورية مصر العربية (٢٠١٢). قرار رئيس الجمهورية رقم ٨٠٩ لسنة ١٩٧٥ باللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢. القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة (٢٠١٠). دليل المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص. القاهرة: جامعة حلوان.
- كلية الآداب (٢٠٠٩). الخطة الاستراتيجية لكلية الآداب ٢٠١٠ / ٢٠١٥. القاهرة: جامعة حلوان.
- كلية الآداب (٢٠١١). الدراسة الذاتية لكلية الآداب، ٢٠٠٩ / ٢٠١٠. القاهرة: جامعة حلوان.
- كلية التجارة وإدارة الأعمال (٢٠١١). الدراسة الذاتية لكلية التجارة وإدارة الأعمال، ٢٠٠٩ / ٢٠١٠. القاهرة: جامعة حلوان.
- كلية التربية الرياضية بنات (٢٠٠٩). الخطة الاستراتيجية لكلية التربية الرياضية بنات ٢٠١٠ / ٢٠١٥. القاهرة: جامعة حلوان.
- كلية التربية الرياضية بنات بجامعة حلوان (٢٠١٢). مشروع اعتماد وحدة الكيمياء التحليلية. القاهرة: جامعة حلوان.
- كلية التربية الموسيقية جامعة حلوان (٢٠١٠). مشروع تطوير نظم قويم الطلاب والامتحانات. القاهرة: جامعة حلوان.
- كلية التمريض بجامعة حلوان (٢٠١٠). مشروع تطوير نظم تقويم الطلاب والامتحانات بكلية التمريض. القاهرة: جامعة حلوان.
- كلية الحاسبات والمعلومات (٢٠١١). الدراسة الذاتية لكلية الحاسبات والمعلومات ٢٠٠٩ / ٢٠١٠. القاهرة: جامعة حلوان.
- كلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان (٢٠١١). الدراسة الذاتية لكلية الخدمة الاجتماعية ٢٠٠٩ / ٢٠١٠. القاهرة: جامعة حلوان.
- كلية العلوم بجامعة حلوان (٢٠٠٩). الخطة الاستراتيجية لكلية العلوم بجامعة حلوان ٢٠١٠ / ٢٠١٤. القاهرة: جامعة حلوان.
- كلية العلوم بجامعة حلوان (٢٠١٢). مشروع تطوير واعتماد معمل الورق والطباعة، كلية العلوم بجامعة حلوان. القاهرة: جامعة حلوان.
- كلية الفنون التطبيقية (٢٠١٢-أ). مشروع تطوير برنامج بكالوريوس الطباعة والنشر والتغليف وتأهيله للاعتماد، كلية الفنون التطبيقية بجامعة حلوان. القاهرة: جامعة حلوان.
- كلية الفنون التطبيقية بجامعة حلوان (٢٠١٢-ب). تطوير برنامج الغزل والنسيج والتريكو وتأهيله للاعتماد. القاهرة: جامعة حلوان.
- كلية الهندسة بالمطرية (٢٠١١). الخطة الاستراتيجية لكلية الهندسة بالمطرية جامعة حلوان ٢٠١٠ / ٢٠١٤. القاهرة: جامعة حلوان.
- كلية الهندسة بحلوان (٢٠٠٩). الخطة الاستراتيجية لكلية الهندسة بحلوان ٢٠١٠ / ٢٠١٤. القاهرة: جامعة حلوان.

اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد (٢٠٠٧). دليل وحدات ضمان الجودة بكلليات الجامعات المصرية، وزارة التعليم العالي. القاهرة: اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات (٢٠٠٧). دليل إعداد واعتماد المدرسين. القاهرة: المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات.

مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار (٢٠١٠). أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعة في العام الجامعي ٢٠٠٩/٢٠١٠. القاهرة: جامعة حلوان.

مركز ضمان الجودة بكلية الآداب (٢٠١١). دليل الإرشاد الأكاديمي. القاهرة: جامعة حلوان.

مركز ضمان الجودة بكلية التربية الرياضية بالهرم (٢٠١١). نظام الإرشاد الأكاديمي. القاهرة: مركز ضمان الجودة بكلية التربية الرياضية بالهرم.

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والبنك الدولي (٢٠١٠). مراجعات لسياسات التعليم الوطنية، التعليم العالي في مصر، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. نيويورك: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والبنك الدولي.

الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية (١٩٧٢). قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢، وآخر تعديلاته. القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩). دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

وحدة إدارة المشروعات (٢٠٠٨-أ). مشروعات تطوير التعليم العالي. القاهرة: وحدة إدارة المشروعات.

وحدة إدارة المشروعات (٢٠٠٨-ب). مشروعات صندوق مشروع تطوير التعليم العالي - القاهرة - ٢٠٠٨. القاهرة: وحدة إدارة المشروعات.

وحدة إدارة المشروعات (٢٠٠٩). مشروعات التطوير في جامعة حلوان، المرحلة الأولى. القاهرة: وحدة إدارة المشروعات.

وحدة إدارة المشروعات (٢٠١٠). مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد. القاهرة: وحدة إدارة المشروعات.

وزارة التعليم (١٩٩٠). التعليم في مصر - مؤسسة روز اليوسف - القاهرة: وزارة التعليم.

وزارة التعليم العالي (١٤١٩ هـ). اللائحة الموحدة للبحث العلمي في الجامعات، المملكة العربية السعودية. المملكة العربية السعودية: وزارة التعليم العالي.

وزارة التعليم العالي (٢٠٠٧-ب). مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات. القاهرة: وزارة التعليم.

وزارة التعليم العالي (٢٠٠٧-ج). وحدة التخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي. القاهرة: وزارة التعليم.

المصادر والمراجع الأجنبية

Estermann. Thomas and Pruvot. Enora Bennetof (2011). *Financially Sustainable Universities II. European Universities Diversifying Income Streams*. Brussels: EUA Publications.

Helwan University (2010). *Helwan University Project, Developing Primary School*

Pupils Abilities and Skills at Some Egyptian Underprivileged Areas (Slums), A field Study. Helwan University. Cairo. Cairo: Helwan University.

Institute of Governance (2010). *Governance, Definition and Principles.* Canada: Institute of Governance.

Kooiman. Jan (2003). *Governing as Governance.* California: Sage Publications.

NSF (2011). *Universities Report Stalled Growth in Federal R&D Funding NSF-* September. 2. Arlington: NSF

UNDP RBAS (2000). *Quality Assessment of Computer Science and Business Administration Education in Arab Universities: A Regional Overview Report.* New York: UNDP.

UNDP/ RBAS (2002). *Final Review Report CS-06, Computer Science Program.* Cairo: Helwan University.

UNDP/ RBAS (2006). *Quality Assessment of Programmes in the field of Education in Arab Universities, A Regional Overview Report, UNDP/RBAS Higher Education Project RAB/01/002.* New York: UNDP/ RBAS.

UNDP/ RBAS (2009). *Quality Assessment of Engineering Programmes in Arab Universities: A Regional Overview Report-UNDP/RBAS Higher Education Project.* New York: UNDP/ RBAS.

UNDP/ POGAR (2010). *Programme on Governance in the Arab Region-UNDP.* New York: UNDP/ POGAR.

World University Ranking (2012). *Top 100 Universities and Colleges in Africa.*

الفصل الثامن

جامعة الأخوين بأفران- المغرب

(دراسة حالة)

أحمد لكروري^(١)

ملخص

يعالج هذا التقرير قضايا النوعية في جامعة الأخوين، استنادا إلى الوثائق والمعطيات والإحصاءات المتاحة، ويحللها استنادا إلى عشرة معايير. يبين التقرير بأن رسالة الجامعة تركز على إعداد قادة المستقبل ووطنيا ودوليا، وذلك عبر نظام تعليمي وتربوي عالمي له توجه أميركي يعتمد اللغة الإنجليزية ويلتزم بفلسفة الفنون الحرة. وتعتمد الجامعة الأسلوب الأميركي في إدارة شؤونها ولا سيما لجهة توزيع الصلاحيات بين مجلس الأمناء والرئيس والمجالس واللجان والأقسام. صحيح أنه لا توجد هيكلية للبحث المؤسسي لكن هناك خطط واستراتيجيات قيد التنفيذ، ويجري تطويرها بصورة دائمة. تتمتع الجامعة باستقرار مالي، وبتعدد مصادر التمويل وبالإتفاق على البحوث وتقديم المنح للطلاب. تقيم الجامعة في حرم جامعي متميز بمناظر طبيعية على مساحة ٧٦ هكتارا، بالإضافة إلى حرمين آخرين. وتتوافر في هذه الأحرام كافة القاعات والتجهيزات فضلا عن سكن الطلاب. تشتمل الجامعة على ثلاثة كليات وتعتمد النموذج الأميركي في تنظيم المنهج والتعليم والتقييم. وتختار الجامعة طلابها من بين اصحاب المعدلات الأعلى الذين تخرجوا من التعليم الثانوي المغربي، فضلا عن تطبيق اختبارات دخول أميركية. حصلت كليتا إدارة الأعمال والهندسة وكذلك مركز اللغات على اعتماد خارجي وتسعى الجامعة كمؤسسة إلى الحصول على اعتماد من منظمة أميركية للاعتماد.

مقدمة

افتتحت الجامعة رسميا من طرف الملك الحسن الثاني وولي عهد المملكة العربية السعودية آنذاك، الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود، وكان ذلك في ١٦ يناير سنة ١٩٩٥. تتجلى الرسالة الموكلة إلى الجامعة، كما جاء في الظهير الشريف (المرسوم الملكي) في ما يلي:

- تلقين تعليم جامعي يشمل مختلف مجالات المعرفة، ويتيح تنوع أساليب التأهيل وتحقيق الملاءمة بينها وبين تطور الاحتياجات والمعلومات.
 - المساهمة في التحكم التكنولوجيات المتقدمة وتطبيقها بشكل جيد.
 - تحقيق برامج للبحث العلمي والتقني تشمل جميع الميادين التي تحظى بالاهتمام على الصعيد الوطني والدولي.
 - تشجيع التكوين المستمر وتنمية المعلومات ونشر المعرفة. (الجريدة الرسمية، ١٩٩٣).
 - المشاركة في تدريب منفذين مؤهلين تأهيلا عاليا.
- وقد عرفت هذه الرسالة تطورا ملحوظا على عدة مستويات خلال تاريخ الجامعة رغم قصره. وقد

(١) أ.د. أحمد لكروري، أستاذ التعليم العالي ونائب الرئيس في الشؤون الأكاديمية بجامعة الأخوين. حائز على شهادة الدكتوراه - حلقة ثالثة - في علم المواد من المعهد الوطني للعلوم التقنية بتولوز، فرنسا، ١٩٨٢، ودكتوراه فلسفة في كيمياء المواد من جامعة كلاسكو بالمملكة المتحدة، ١٩٨٨. البريد الإلكتروني: legrouri@au.ma

تم التأكيد عليها مؤخرا في الخطة الاستراتيجية ٢٠١٠-٢٠١٤ (Al Akhawayn University, 2009) الخطة التي أطلق عليها مصطلح (الالتزام بالتفوق)، حيث تم تحديد الأولويات السبع المركزية في:

- تعزيز النموذج التعليمي الأميري بالجامعة.
- تحقيق الاعتماد ومتابعة ضمان الجودة.
- التطور والنمو.
- تطوير الطابع الدولي للجامعة.
- ضمان الاستدامة المالية.
- الريادة في المستجبات التربوية.
- تنمية الرأسمال البشري في الجامعة.

عندما بدأت الجامعة كمؤسسة عليا للفنون الحرة كان عدد طلابها لا يتعدى ٢٨٩ طالبا يؤطّره ٣٣ أستاذا، وقد ازدادت قيمتها الاستيعابية لتصل حاليا إلى ١٧٧٢ طالبا و١٣٩ أستاذا.

اعتمدت الجامعة منذ البداية النمط الأميري للتعليم بـ ٤٤ ساعة معتمدة من مواد الجذع المشترك لجميع طلبة برامج البكالوريوس بمجموع ما بين ١٢٧ و ١٣٦ ساعة معتمدة. وتمنح الجامعة في الوقت الراهن الشهادات الأكاديمية التالية:

- بكالوريوس في: الدراسات التواصلية، الدراسات الدولية، تنمية الموارد البشرية، إدارة الأعمال، علوم الحاسوب، الهندسة العامة، الهندسة وعلوم التدبير.
- ماجستير في: الدراسات الدولية والدبلوماسية، الدراسات الإسلامية، دراسات شمال أفريقيا والشرق الأوسط، إدارة الأعمال، التجارة الدولية، التكنولوجيا الحيوية، علوم الحاسوب، الهندسة وعلوم التدبير، هندسة البرامج، شبكات الحاسوب، تدبير الطاقة المستدامة، أمن أنظمة المعلومات - ماجستير دولي في الإدارة الإلكترونية للأعمال، ماجستير تنفيذي في إدارة الأعمال، ماجستير تدريجي في إدارة الأعمال.

يضم فريق هيئة التدريس بجامعة الأخوين أساتذة مغاربة وأجانب، تخرج أغلبهم من الولايات المتحدة الأميركية أو كندا. بعد بدايات غير مستقرة، توجد الآن مجموعة كبيرة من الأساتذة الدائمين في مختلف الكليات والمراكز مع إمكانية الترقية إلى درجة أستاذ مشارك أو أستاذ كرسي.

تتكون الهيئة الطلابية أساسا من المغاربة، غير أن الجامعة كانت وما تزال تستقبل طلبة من دول عربية أخرى مثل الجزائر وليبيا ومصر وفلسطين وموريتانيا وسوريا والمملكة العربية السعودية. كما تستقطب الجامعة طلبة من دول غرب أفريقيا مثل السنغال وغينيا وكوناكري وساحل العاج ونيجيريا والكاميرون. ويلتحق بالجامعة أيضا طلبة من الولايات المتحدة الأميركية والدول الأوروبية وآسيا من أجل الدراسة والحصول على الشواهد.

كما تستضيف الجامعة في كل موسم دراسي عددا متزايدا من الطلبة الأميركيين والأوروبيين والآسيويين ضمن برامج التبادل الدولي أو الدورات الدراسية في الخارج. وتشجع الجامعة طلبتها وتمكنهم من قضاء فصل أو فصلين دراسيين في جامعات بالولايات المتحدة وفرنسا وإيطاليا والنمسا وكوريا وغيرها. تستقبل الجامعة ما لا يقل عن ٢٠٠ طالب دولي كل عام، مع العلم أن عددا مماثلا على الأقل من طلبتها يذهبون إلى مؤسسات جامعية أخرى خارج المغرب. ويكمن الهدف في الخطة الاستراتيجية الحالية في أن تصل هذه الأرقام إلى ٤٠٠ طالب بحلول العام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥. التحقت أول دفعة من الطلبة بالجامعة منذ سبعة عشر عاما مضت، ممثلة بذلك يوما تاريخيا للتعليم

العالي في المغرب. وقد كان الهدف وما يزال هو توفير تعليم جامعي ذي توجه عالمي، يعتمد اللغة الإنجليزية، وينبني على النموذج الأميركي ويرتكز على فلسفة الفنون الحرة لغرض تأطير مواطني وقادة المستقبل لإثراء مشهد التعليم العالي الوطني. وبلغ مجموع خريجها حتى الآن أكثر من ٣٠٠٠. لقد تحققت كل هذه الإنجازات بفضل الدعم القوي لمجلس أمناء الجامعة، وأيضا بفضل البعد الدولي الواسع، ومساعدة المؤسسات الاقتصادية والثقافية الكبرى في المغرب وخارجه.

هناك العديد من التحديات المتبقية مثل: إجراءات الترقية بالنسبة لهيئة التدريس، الافتتاح (Audit) الداخلي، استقطاب الطلبة وإبقاؤهم في الجامعة حتى التخرج، وتقليص مدة الحصول على الشواهد (Time to graduation). وبالإضافة إلى ذلك، هناك اهتمام متزايد لجعل رسالة الجامعة ونقاط قوتها معروفة على صعيد أوسع، كل هذا من شأنه أن يعزز قدرة الجامعة على توظيف واستبقاء الأساتذة والموظفين والطلبة وطنيا ودوليا.

- منذ بداية سنة ٢٠٠١ أحدثت الجامعة عدة مراكز أكاديمية وتربوية، كما تطورت بنية البحث العلمي وعرفت تشجيعا أكبر بإعطاء المنح. وقد حصلت على اعتماد عدد من الوكالات:
- مركز اللغات من هيئة اعتماد اللغة الإنجليزية في أميركا^(١).
- كلية إدارة الأعمال من البرنامج الأوروبي لنظام اعتماد برامج الأعمال والتدبير^(٢).
- كلية العلوم والهندسة لبرنامج علوم الحاسوب من طرف هيئة اعتماد الحاسوب لمجلس اعتماد الهندسة والتكنولوجيا من أميركا^(٣).

وتعمل الجامعة حاليا للحصول على الاعتماد المؤسسي من جمعية نيوانكلاند للمدارس والجامعات الأميركية (NEASC) بعد أن اجتازت مرحلة الترشح. (Candidacy) وبهذا الإنجاز، تتقدم الجامعة الآن إلى المرحلة النهائية من عملية الاعتماد^(٤).

ومنذ ربيع ٢٠١٠ وضعت الجامعة برنامج تميز بمشاركة بعض الطلبة الممتازين في الكليات الثلاث، إضافة إلى برامج وبنيات تربوية أخرى مثل معهد الريادة الذي يقوم على اختيار الطلبة من جميع الكليات ويساعد على تطوير المهارات القيادية من خلال سلسلة أورش العمل والعروض. لقد تم الاعتماد في إعداد هذا التقرير على عدة وسائل من بينها تجميع الوثائق وتحليلها وإجراء مقابلات مع أغلب مكونات الجامعة من طلبة وأساتذة ومسؤولين وإداريين وخريجين. كما أتيحت لمعد التقرير فرصة اللقاء ببعض مشغلي الخريجين وعدد كبير من شركاء الجامعة الوطنيين والدوليين واستطلاع آرائهم. وينبني التقرير كذلك على معرفة كاتبه بالمؤسسة. ذلك أنه تدرج بعدة مناصب منذ افتتاح الجامعة كأستاذ باحث، ثم كمنسق أكاديمي للعلوم والهندسة قبل أن يلج عالم الإدارة بصفته عميدا لكلية العلوم والهندسة، وأخيرا باعتباره نائبا للرئيس في الشؤون الأكاديمية.

أولا: الرسالة

اعتمد مجلس الأمناء المنعقد يوم ١٢ يونيو سنة ٢٠١٠ بيانا لرسالة الجامعة وهو كالتالي^(٥): «تعتبر جامعة الأخوين في إفران جامعة مغربية عمومية مستقلة غير هادفة للربح المادي، ملتزمة بإعداد قادة المستقبل وطنيا ودوليا، وذلك عبر نظام تعليمي وتربوي عالمي له توجه أميركي يعتمد اللغة الإنجليزية

(1) Commission on English Language Program Accreditation. CEAA

(2) European Program Accreditation System. EPAS

(3) Accreditation Board for Engineering and Technology. ABET

(4) New England Association of Schools and Colleges. NEASC

(5) AUI Mission: <http://www.aui.ma/en/about-al-akhawayn/mission.html>

ويلتزم بفلسفة الفنون الحرة (Roche, 2010). وتعزز الجامعة تنمية المغرب ومشاركة العالم من خلال أحدث البرامج التعليمية والبحث العلمي، بما في ذلك التكوين المستمر والتنفيذي، وتراعي أعلى المعايير الأكاديمية والأخلاقية وتعزز الإنصاف والمسؤولية الاجتماعية».

البيان الرسمي لرسالة الجامعة مستمد من المادة رقم ٢ من الظهير الملكي (Royal Decree) الذي أنشئت بموجبه الجامعة وفتحت أبوابها للطلبة في يناير من عام ١٩٩٥ (الجريدة الرسمية، ١٩٩٣). يظهر الطابع المميز للجامعة في المادة الأولى حيث تم تأسيسها في ظل الرئاسة الشرفية للملك باعتبارها مؤسسة للتعليم العالي والبحث العلمي غير هادفة للربح، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. يوجد مقرها في مدينة إفران في جبال الأطلس المتوسط، مع إمكانية إحداث ملحقات لها للتدريس والبحث في أي مكان آخر داخل المملكة. كما تناول الظهير أيضا حاجيات المجتمع والطلبة لكي توفر الجامعة برامج للتعليم العالي تغطي مختلف المجالات المعرفية، وتمكن من استعمال التكنولوجيات المتقدمة، وتطوير البحث العلمي والتقني، وتوفير برامج التكوين المستمر، وقد تم إعادة النظر في رسالة الجامعة بمناسبة العمل على إعداد الخطة الاستراتيجية الأولى سنة ٢٠٠٤. بالإضافة إلى مراجعات أخرى لإضفاء الطابع الرسمي أثناء نشر الخطة الاستراتيجية الحالية منذ عام ٢٠٠٩، والذي تم بمشاركة جميع مكونات الجامعة.

وينعكس بيان الرسالة في كل ما تقوم به الجامعة ويتم تبليغها إلى مختلف المكونات عبر طرق عديدة كالموقع الإلكتروني ودليل الجامعة ودليل الأساتذة ودليل الطالب، وأخيرا الخطة الاستراتيجية. هناك صلة وصل واضحة المعالم بين الخطة الاستراتيجية للجامعة والرسالة المنوطة بها من أجل تعزيز تنمية المغرب وإشراك العالم، والتي تتجلى بشكل خاص في الأهمية المعطاة للتعليم القائم على العمل، حيث إن الجامعة تشترط على جميع الطلبة القيام بتدريب والمشاركة في مشاريع الخدمات الاجتماعية، وتقديم مشاريع نهاية الدراسة ذات التأثير على المؤسسات المغربية. كما يهدف مكتب خدمة المجتمع إلى إثراء تجربة الطالب الدراسية، من خلال تعزيز المشاركة المدنية وتعميق الوعي والفهم الدقيق، وتحديد القضايا الاجتماعية المعاصرة، والتركيز على العمل وتقديم خدمات جلبي للمجتمع. بهذه الطرق وغيرها تطبق الجامعة بيان رسالتها لشهر يونيو سنة ٢٠١٠ كدليل للتأكد من أن الأهداف العامة تمت ترجمتها إلى أهداف محددة تعكس رسالة المؤسسة.

تقوم الجامعة بإعادة تقييم مدى التزامها بمضمون رسالتها بشكل دوري، خاصة بعد صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الحالية ٢٠١٠-٢٠١٤. ويتجلى إخلاص الجامعة لخطتها الاستراتيجية في هذا التقرير، كما يتجلى في الالتزام بضمان الجودة وكذا الاعتماد الدولي، باعتبار كل ذلك ممارسات لتعزيز قياس شعارها «التميز والهوية».

ثانيا: الحكامة

يرسم الظهير المؤسس للجامعة الهيكلة الأساسية لإدارتها، كما يصف دور ومهمة مجلس الأمناء والرئيس والمجلس الأكاديمي. ويوجد هيكل المسؤوليات والعلاقات بين الأقسام داخل الجامعة على المخطط الانسيابي (المرفق ١)، وتشر قائمة أعضاء مجلس الأمناء في الوقت الحالي على الموقع الإلكتروني. ويتم تنظيم مجلس الأمناء في أربع لجان: اللجنة الأكاديمية، لجنة الميزانية، لجنة التنمية، ولجنة التواصل.

يدير الجامعة مجلس الأمناء ويسيرها الرئيس الذي يعتبر بمثابة الرئيس التنفيذي للمؤسسة، وتعتبر المجالس الإدارية مسؤولة في نهاية المطاف عن جودة المؤسسة ونزاهتها، وتعكس في

عضويتها المكونات المختلفة للجامعة، وتهدف عضوية مجلس الأمناء إلى تقديم الدعم والتوجيه الضروريين لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.

ويتم ترشيح أعضاء مجلس الأمناء باعتبار قدرتهم على مساعدة ودعم الجامعة، ذلك أن جل الأموال والتبرعات، خلال كل السنوات الماضية، أتت من مجهودات مجلس الأمناء. وفيما يخص إعادة النظر في المجلس يقوم رئيس الجامعة ورئيس مجلس الأمناء بتقييم كل عضو من أعضاء المجلس قبل إعادة عضويته. وبالإضافة إلى التقييم نصف السنوي للجامعة الذي يقوم به مجلس الأمناء، فقد قرر المجلس ابتداء من ٢٠١٠ تقديم تقرير سنوي عن عمل الرئيس، وقد شكل مجلس الأمناء لجنة مكونة من رؤساء اللجان قصد تقييم أداء الرئيس سنوياً.

يقوم رئيس الجامعة بدور الوسيط بين مجلس الأمناء والجامعة. ويتمتع بالسلطة لإشراك أعضاء هيئة التدريس والإدارة وغير ذلك من مكونات الجامعة في صنع القرار والتوصيات وتنفيذ السياسات، وهو بحكم منصبه عضو في مجلس الأمناء، ولا يتمتع بحق التصويت. يمتلك المجلس القنوات المناسبة للتواصل بين أعضائه والجامعة عن طريق الرئيس مثلاً، واللجان المختلفة لتقديم مساهمات إضافية عن القضايا الهامة.

يعمل بجانب الرئيس فريق تنفيذي يتكون من: نائب الرئيس في الشؤون الأكاديمية، نائب الرئيس في الشؤون المالية والإدارية، نائب الرئيس في الشؤون الطلابية، مساعد نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، مساعد نائب الرئيس لمتابعة الخطة الاستراتيجية، وعمداء الكليات ومدراء المراكز والمدير التنفيذي لقسم التواصل.

يجتمع مجلس العمداء مرة في الأسبوع، برئاسة نائب الرئيس في الشؤون الأكاديمية، للنظر في الأمور الطارئة، وكذلك من أجل تدارس المقترحات التي تقدمها الكليات قبل عرضها على الرئيس أو المجلس الأكاديمي.

يشتغل المجلس الأكاديمي باعتباره مجلس الإدارة الأكاديمية للجامعة، وتخضع اقتراحاته لموافقة الرئيس ويتألف من الرئيس ونوابه، والعمداء والمدراء الأكاديميين، وأعضاء هيئة التدريس المنتخبين من كل كلية أو مركز. ويجتمع هذا المجلس على الأقل مرة واحدة في كل دورة دراسية لمناقشة القضايا الهامة المتعلقة بإدارة الجامعة، والمناهج الدراسية، والقوانين المستحدثة. ويعمل أيضاً على نشر السياسات والمناهج الجديدة ومناقشتها مع هيئة التدريس، ويُنتخب رئيس المجلس الأكاديمي من بين أعضاء هيئة التدريس بشكل سنوي. وقد أصدر المجلس الأكاديمي شهر ماي سنة ٢٠١١ قانوناً جديداً يمكن الأساتذة من رئاسة اللجان لضمان المشاركة الكاملة للأساتذة في القضايا المؤسسية.

أما المجلس الطلابي فيتكون من ممثلين للطلبة منتخبين، وهو يمثل الطلبة في معالجة القضايا المتعلقة بالشؤون الطلابية. ويجري حالياً سن قوانين أخرى لإدراج وتعزيز مشاركة أكبر للطلبة في اتخاذ القرار، لأن ممثلي الطلبة لا يشاركون إلى حدود الساعة في اجتماعات المجلس الأكاديمي أو مجلس العمداء، ولكن ممثلي جمعية الطلبة يجتمعون بالرئيس أو المسؤولين عند الضرورة.

تُحدد المسؤوليات والسلطات الخاصة بمجلس الأمناء والإدارة والموظفين وهيئة التدريس على نطاق واسع في وثائق مؤسسية ورسمية، وقد وافق الرئيس والمجلس الأكاديمي على جمع القوانين والإجراءات مع تحديثها في كتاب خاص، وهذه العملية جارية الآن.

تقدم الوحدات الأكاديمية تقارير بصفة منتظمة وتساعد الرئيس بتقييم أفضل لفعالية المؤسسة. يتم اختيار المسؤولين بالجامعة عبر دعوة مفتوحة لتقديم الترشيحات على المستويين الوطني

والدولي. وتقوم لجنة مكونة من رئيس اللجنة الأكاديمية بمجلس الأمناء، وممثل الأساتذة وممثل الإدارة وأعضاء خارجيين أكاديميين أو من قطاع الأعمال، بدراسة الملفات وإجراء مقابلة مع ثلاثة إلى أربعة أشخاص قدموا ترشيحهم. وقد استعمل هذا النظام خلال السنتين الأخيرتين من أجل انتقاء نائب الرئيس في الشؤون الأكاديمية وعمداء الكليات الثلاث. وقد صوت مؤخرًا المجلس الأكاديمي على قانون يقضي بتقييم أداء المسؤولين كل سنتين (نواب الرئيس، العمداء، المدراء).

ترتبط الجامعة بعدة اتفاقيات وشركات مع مؤسسات أكاديمية وغيرها وطنية كانت ودولية. وتتعلق هذه الشراكات بتبادل الأساتذة والموظفين والطلبة، وتوفير فرص للتدريب والتكوين المستمر لهم، والبحث العلمي التطبيقي، والاستشارات، وتبادل الخبرات. كما تمتلك الجامعة العضوية في العديد من الجمعيات والشبكات الوطنية والدولية ذات الاهتمام المشترك.

ثالثا: البحث المؤسسي والتخطيط

تعطي الجامعة أهمية كبيرة للتخطيط والتقييم، ويتجلى ذلك من خلال الالتزام بنجاح الخطة الاستراتيجية لسنوات ٢٠١٠-٢٠١٤. التخطيط العام للمؤسسة هو من مسؤولية مجلس الأمناء والمسؤولين والمجلس الأكاديمي للجامعة. إضافة إلى ذلك فلكل قسم خطة استراتيجية خاصة به، وكلها تواكب الخطة العامة للجامعة. إن الخطة الاستراتيجية تستعرض الوضع الحالي للجامعة مشيرة إلى نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة للنجاح في بيئة مليئة بالتحديات والتنافسية (AI Akhawayn University, 2009).

تحدد الخطة سبع أولويات تساهم في تطوير رسالة الجامعة. وهذه الأولويات تتعلق بفلسفة الفنون الجميلة، ومسايرة النظام الأميري، وإعداد طلاب متخرجين من الجامعة مؤهلين للعب أدوار رائدة في ظل مغرب العولمة المتزايدة والاقتصاد العالمي. وتركز الخطة أيضا على تنمية الرأسمال البشري والعالمية، مع ضرورة البحث المستمر والرغبة في الحصول على الجودة في برامج الجامعة والطلبة وأعضاء هيئة التدريس والحكامة وغيرها. وبإمكان الخطة أيضا أن تساعد الجامعة على الاستعداد لكسب الاعتماد الدولي، ووضع برامجها ومناهجها بطريقة شفافة لتحقيق التميز، وإعداد خريجين قادرين على تنمية المغرب، وإشراك العالم في آفاق رحبة للتقدم والنجاح.

وبحلول نهاية العام الدراسي لسنة ٢٠١٤ تهدف الجامعة إلى تحقيق ما يلي:

- إدخال تحسينات مهمة تهتم الحرم الجامعي بمدينة إفران، ومسايرة النظام التعليمي الأميري مع تعزيز اعتماد اللغة الإنجليزية كلغة الإدارة والتعليم؛
- تطوير الممارسات الأكاديمية والحكامة للتمكن من تقديم تعليم بجودة عالية للطلبة في المغرب والخارج؛
- توسيع مرافق الحرم الجامعي وغيرها من الموارد، لاستيعاب ٢٠٠٠ طالب كطاقة استيعابية سنويا، مع تقديم برامج عالية الجودة والتكوين المستمر في مدينتي إفران والدار البيضاء، والمساهمة بشكل فعال من خلال برامج البحث العلمي والتعليم الأكاديمي في التنمية الوطنية؛
- تعزيز المكانة الدولية للجامعة بمشاركة أكبر، واستبقاء أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والطلاب الدوليين؛
- تعزيز القدرة على إجراء البحوث العلمية والدراسات التطبيقية؛
- الاعتراف بجودة الجامعة وطنيا ودوليا، والحصول على الاعتماد من أهم الوكالات الدولية خصوصا داخل الولايات المتحدة الأمريكية؛

تلتزم الجامعة بالمراجعة والتقييم المستمرين وفقا للخطة الاستراتيجية، فعلى سبيل المثال قام المجلس الأكاديمي مؤخرا بإنشاء لجنة مكلفة بمراجعة وتقييم عمل المجلس والحكمة على مستوى الجامعة، في محاولة لتقييم أفضل لفعاليتها وإجراءاتها ولجانها الداخلية على مستوى أعضاء هيئة التدريس، كما تخضع جميع المقررات بشكل دائم لتقييم منتظم من قبل الطلاب، وفي كثير من الأحيان من قبل الزملاء، وأحيانا من قبل رؤساء الوحدات الأكاديمية. وترسل نتائج هذه التقييمات للأساتذة أثناء الدروس وبعدها.

ويشرف مكتب نائب الرئيس في الشؤون الطلابية على دراسات استقصائية حول مدى رضى الطلبة على أساس سنوي، إضافة إلى ذلك، فإن التقييم الخارجي والمبادرات لكسب الاعتماد من وكالات عالمية، مثل «سي إي» (CEA)، «إيباس» (EPAS)، «إبيت» (ABET) هي أمثلة توضح قدرة الجامعة على مواصلة الجهود وتنفيذ التخطيط بشكل جيد. إن بعض الكليات وبعض البرامج في الجامعة تقوم بتقييمات منتظمة تحدث في الغالب بمناسبة الترشيح للاعتماد، حيث تتم مراجعة البرامج من قبل الوحدات الداخلية بشكل دوري. والأمثلة هنا تشمل اجتماعات المجلس والتقارير السنوية والدورية والنتائج الواردة من الهيئات الخارجية (الخريجون وأصحاب الشركات)، إلا أنها لا تُمارس بشكل مؤسساتي عام قصد التأثير على كافة البرامج، لهذا فقد بدأت الجامعة في المراجعة المنتظمة لمنهجها التعليمي الأساسي، ويبقى الهدف هو تحسين كل هذه العمليات التربوية.

وقد كانت الأولويات السبع للخطة الاستراتيجية وراء وضع إجراءات مصاحبة مثل صندوق الرئيس للابتكار، وتعزيز الشفافية، وتوسيع دائرة الطلبة والأساتذة الدوليين. ومن بين نقاط الضعف الجديرة بالذكر عدم تنفيذ وتقييم جميع جوانب الخطة الاستراتيجية بطريقة منهجية. وبناءً عليه فإن لجنة التخطيط وضعت منذ ٣٠ مارس ٢٠١١ بطاقة للأداء المتوازن تحتوي على الخطوط الأساسية والأهداف، وذلك من بين مائة وتسع إجراءات (١٠٩) ضمن الخطة الاستراتيجية الحالية، ورغم أنها تبقى غير مثالية فإن «الالتزام بالتفوق» أو الخطة الاستراتيجية ٢٠١٠-٢٠١٤ مع مراقبة تنفيذها، هو عنصر آخر من عناصر المجهودات الجماعية التي تقوم بها الجامعة.

لا توجد في الجامعة هيكلية للبحث المؤسسي، لكنها تلتزم بأفضل الممارسات في مجال التخطيط والتقييم، كما بدأت عملية تقديم التقارير المنتظمة من جميع الوحدات الأكاديمية، من أجل تقييم أفضل لفعالية التخطيط بشكل منهجي ومنتظم. والجامعة الآن بصدد تصميم نظام ممنهج للتخطيط في جميع عملياتها، كما تبذل أيضا مجهودات كبيرة لتطوير ثقافة التقييم. وقد بدأت هذه المبادرة منذ خريف ٢٠١١ وستمكن الجامعة من إضافة عمليات أخرى من التقييم لأعمالها، وتنفيذ خططها الاستراتيجية والأهداف المتصلة بها في المستقبل. كما وضعت ضمن برنامجها إحداث مكتب للتخطيط المؤسسي. وتولي الجامعة أهمية قصوى لقياس تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتوظف لذلك برنامجا آليا يعتمد بطاقة الأداء المتوازن.

رابعاً: الموارد المالية

تعتمد جامعة الأخوين على استقطاب الموارد المالية من أجل تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل.

وهناك في الواقع أولويتان داخل الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٤ تتعلقان بالشأن المالي، الأولى تناول تحقيق النمو والتنمية (الأولوية الثالثة) والثانية الاستدامة المالية (الأولوية الخامسة). وقد كانت هذه الأخيرة قبل الخطة الاستراتيجية مصدر قلق كبير لمجلس الأمناء المكلف بتحديد

التوجهات المالية الرئيسية للجامعة. ويتم تنفيذ هذه التوجهات من قبل نائب الرئيس للشؤون المالية والإدارية وهو القائم بدور المدير المالي للمؤسسة.

نمت الموارد المالية للجامعة بشكل ملحوظ على مدى السنوات الخمس الماضية وساهمت في تعزيز صندوق الهبات وإطلاق المشاريع والمبادرات التي تنسجم مع رسالة الجامعة. كما ارتفعت ممتلكات الجامعة والإيرادات المستثمرة ما بين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ وما بين ٢٠١٠-٢٠١١ بنسبتي ٢٢ و ٢٩ في المائة على التوالي. وكانت النتيجة أن ميزانية الجامعة انتقلت من عجز في الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ إلى فائض في الفترة ٢٠١٠-٢٠١١.

تساعد الرسوم الدراسية في تمويل ما يقارب ٥٠ بالمائة من الميزانية التشغيلية (أو النفقات) للجامعة، ويتم تغطية الباقي من البحوث، وصندوق الهبات، والتكوين المستمر، وكذلك الدعم الحكومي الذي يستخدم في توفير المنح الدراسية والمساعدات المالية للطلبة.

وقد ارتفع أيضا الدخل من الأوراق المالية والاستثمارات الطويلة المدى بنسبة ٥, ٢٥ في المائة ما بين ٢٠٠٦ و ٢٠١٠، كما ارتفعت نسبة صندوق الهبات بـ ٧١, ٢٨ في المائة خلال نفس الفترة. ومن المتوقع أن يرتفع تأثير هذه الزيادة على الدخل نظرا إلى أن الجامعة بصدد اتمام سياستها الاستثمارية الجديدة على أساس توصيات مجلس الأمناء.

تقوم جامعة الأخوين بالعديد من المبادرات سواء الأكاديمية أو غير الأكاديمية من أجل زيادة مواردها المالية. على سبيل المثال، في سنة ٢٠٠٠ افتتحت الجامعة مركز التكوين التنفيذي لتقديم برامج للتكوين المستمر وبرامج أخرى بدوام جزئي للمهنيين. تمثل عائدات المركز اليوم ٨ في المائة من إجمالي إيرادات الجامعة. وقد ضاعف المركز من إيراداته المالية في العامين الماضيين. ساهم أيضا برنامج اللغة العربية ودراسات شمال أفريقيا في نجاح هذا المشروع الذي ابتداء في صيف عام ٢٠٠٠ بتقديم دورات دراسية في الثقافة المغربية والشمال أفريقية وكذلك اللغة العربية لغير الناطقين بها. وقد زادت إيرادات هذه المبادرة بنسبة ٤٦ في المائة بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٠. تقوم الجامعة أيضا بتأجير بعض المرافق لتنظيم المؤتمرات والأنشطة الرياضية خلال العطلة الصيفية أو بين الدورتين الدراسيتين. تواصل الجامعة دعم البحوث في مختلف المجالات العلمية والتقنية، حيث تشجع هيئة التدريس والطلبة على المزيد من الأبحاث. وقد رفعت الجامعة من قيمة الميزانية المرسودة لتمويل البحث العلمي وكذلك المنح المخصصة لحضور المؤتمرات والندوات. وقد تمكنت فرق البحث على مدى السنوات العشر الماضية من جلب تمويلات لأكثر من ٦٤ مشروعا من منظمات وطنية ودولية مختلفة كالمركز الدولي للبحث والتنمية لكندا، ووكالة كوريا للتعاون الدولي وغيرها. بالإضافة إلى المساهمة في العديد من المؤتمرات والحلقات الدراسية ذات المستوى العالمي التي تم تنظيم بعضها في الجامعة. كل هذه التشجيعات والمبادرات الهامة تسهم إلى حد كبير في تعزيز صورة الجامعة وتشكل مصدرا آخر للتمويل الخارجي للمؤسسة.

يتم تعبئة كافة الموارد المالية المذكورة أعلاه لخدمة الرسالة والأولويات الاستراتيجية للجامعة. كما تخصص موارد مالية أخرى لتقديم مساعدات مالية للطلبة على أساس الاستحقاق، وتكون على شكل منح دراسية كاملة أو جزئية استفاد منها حوالي ٣٠ في المائة سنة ٢٠١٠. وقد زادت المساعدات المالية والمنح الدراسية المخصصة للطلبة بنسبة ٥٣ في المائة بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٠. ولمواجهة العدد المتزايد من الطلبة، استثمرت الجامعة سنة ٢٠٠٦ في سكن طلابي جديد بسعة ٢٣٤ سريرا ويجري الآن بناء مبنى سكني آخر للطلبة تقدر تكلفته بـ ١٠ ملايين دولار امريكي. في سنة ٢٠٠٩،

قامت الجامعة باقتناء مبنى بوسط المدينة يستضيف حالياً مركز التكوين التنفيذي ويوفر طاقة استيعابية إضافية تستعمل أساساً لتطوير أنشطة التكوين المستمر. يضاف إلى ذلك، تم تشييد مركز جديد للطلبة بما يقارب ٦ ملايين دولار أميركي لتوفير مساحة كافية للمنظمات والأنشطة الطلابية. بالإضافة إلى ذلك، فقد تم تجديد نادي الطلبة بقيمة ٠٠٠, ٢٤٤ دولار أميركي وذلك لتقديم خيارات أكثر تنوعاً للطلبة فيما يخص الأكل.

منذ إنشائها خصصت الجامعة تدريجياً موارد مالية هامة لزيادة ممتلكاتها من الكتب بهدف تحسين الخدمات في المكتبة، واقتناء نظام معلوماتي يسهل الوصول إلى المصادر الإلكترونية. بالإضافة إلى ذلك، تبنت الجامعة في عام ٢٠٠٩ نظاماً معلوماتياً جديداً لإدارة سجل الطالب، وهو نظام متكامل صمم لدعم النشاط الأساسي للجامعة.

إضافة إلى تنمية مواردها المالية، حسنت الجامعة بشكل مستمر من كفاءاتها في إدارة هذه الموارد من خلال تخطيط دقيق ومراقبة للتكاليف. وقد تم إرفاق الخطة الاستراتيجية المؤسسية ٢٠١٠-٢٠١٤ بخطة فرعية خاصة بالمالية والميزانية. هذه الأخيرة تعكس قدرة المؤسسة على الاعتماد على مصادر محددة لدعم خططها الحالية والمستقبلية وفقاً لرسالتها التي تنص على النهوض بنوعية التعليم. في هذا الصدد تبذل كل الجهود للاستجابة لفرص النمو.

يتم مراجعة وتدقيق حسابات الجامعة ومراجعة أداء السياسات المالية والممارسات وتقييمها بطريقة مستمرة ومنتظمة. تلعب أيضاً إدارة الجامعة دوراً مهماً من حيث التخطيط المالي والتحكم في النفقات والتواصل.

خامساً: البيئة المادية

تقع جامعة الأخوين على الجانب الشمالي من مدينة إفران داخل حرم جامعي متميز بمناظر طبيعية مساحته ٧٦ هكتاراً. تملك الجامعة أيضاً موقعاً آخر خارج الحرم الجامعي مساحته حوالي ٣٦ هكتاراً يشمل مساكن السكن للموظفين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والضيوف. وللجامعة إضافة إلى هذا مدرسة أميركية تابعة لها، بالإضافة إلى بناية سكنية تمتلكها الجامعة وسط المدينة مخصصة أيضاً لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والزوار وغيرهم.

يتكون الحرم الجامعي الرئيسي من ٣٨ بناية ومجمعاً رياضياً ومقهيين ومطعمين، ومركزاً للطلبة. كما توجد المرافق الأكاديمية والمباني السكنية والفصول والمختبرات ومكاتب أعضاء هيئة التدريس في الحرم الجامعي الرئيسي. يضم الحرم الجامعي أيضاً قاعة للقاءات الكبرى بـ ٦٠٠ مقعد كطاقة استيعابية. في حين يتم استخدام القاعات الصغرى للمحاضرات العامة.

تضم الجامعة ثلاث كليات: كلية العلوم والهندسة، وكلية إدارة الأعمال، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومركزين أكاديميين: مركز اللغات، ومركز التطوير الأكاديمي، إضافة إلى معهد التحليل الاقتصادي والدراسات المستقبلية، و٣٨ قاعة دراسية و٩ مختبرات متخصصة، وغرفة للتجارة، وقاعات للقاءات متنوعة.

تدير كلية إدارة الأعمال مركز التكوين المستمر ويقع خارج الحرم الجامعي في وسط المدينة، ويضم مختبراً وأربع غرف للتدريب.

وتدير كلية العلوم والهندسة ثمانية مختبرات ومراكز للبحوث في المجالات التالية: تكنولوجيا المعلومات من أجل التنمية، والابتكار في تكنولوجيا المعلومات للتنمية البشرية، واستخراج البيانات، والاتصالات اللاسلكية ونظم التكنولوجيا المتنقلة، وتكنولوجيا الطاقة المتجددة، وإدارة الموارد

المائية، والتكنولوجيا الحيوية، وتأمين الموارد الغابوية. بالنسبة لكلية العلوم الإنسانية الاجتماعية فهي تدير مركزين للبحث هما مركز تنظيم واستشعار المعلومات الجغرافية والمركز الإدرسي للأبحاث الجغرافية. وتدير الكلية أيضا معهد التنمية القيادية باعتباره معهدا يجمع بشكل عام بين مجالات تنمية الطالب مع تعليم القيادة وتطوير المهارات والخبرة والحكمة لدى الطالب لكي يكون قائدا فعالا في المستقبل. كما يستغل الأساتذة والطلبة مركز تعليم التكنولوجيا، ومركز الكتابة، ومركز هيلاري كليتون لتأهيل النساء. توفر الجامعة المعدات والتكنولوجيات اللازمة داخل الفصول والمكاتب والسكن (الإنترنت، وأجهزة الكمبيوتر، وأجهزة العرض، وأجهزة التلفزيون). المختبرات عادة ما تكون محجوزة لأغراض تعليمية، ولكن الطلاب وأعضاء هيئة التدريس يستخدمونها لنفس الغرض عندما لا تكون مخصصة للتدريس.

وتوفر المكتبة فضاءات للتدريس مجهزة بأجهزة كمبيوتر وأخرى متعددة الاستعمالات للعرض وورشات للأساتذة والطلبة. كما توفر المكتبة فضاءات للدراسة الفردية أو الجماعية. تم تصميم مكتبة محمد السادس في بناية تتكون من ثلاثة طوابق وسط الحرم الجامعي. يدير المكتبة ١٥ موظفا وتحوي أكثر من ٩٥,٠٠٠ مجلد، ٣٦٦ عملية اشتراك في مطبوعات مختلفة، و١٢٠, ١٥ نصا كاملا في مجلات إلكترونية. وتصل طاقتها الاستيعابية إلى ١٠٠,٠٠٠ مجلد. ويمكن الوصول إلى جميع خدمات المكتبة وقوائمها عن طريق نظام المكتبة الآلي «ميليونيوم» من داخل أو خارج الحرم الجامعي. يقوم الموظفون بتحليل وتقييم منتظم لحجم محتويات المكتبة، وحجم الاستعمال من طرف الطلبة والأساتذة والموظفين ومن طرف الزوار أيضا، وذلك باستخدام أدوات التحليل التي تتوافر من خلال عضوية المكتبة مع جمعية «أميكال»، وتساعد المعطيات المحصلة عليها في تحديد وتنظيم خطة الاقتناء وتنمية المكتبة بشكل عام.

توفر الجامعة أيضا مختبرات متخصصة، مثل مختبر الكيمياء، وتدار من قبل تقنيين يعملون تحت إشراف الأساتذة. أما المختبرات المتعددة التخصصات فهي تحت إشراف تقنيين في تكنولوجيا المعلومات وهم يتولون احتياجات الطلبة والأساتذة. وتتوافر أيضا آلات التصوير والطبع للجميع في أماكن مختلفة، داخل وخارج الحرم الجامعي. قسم الطباعة والنسخ، يديره موظفون دائمون، وهم يرفعون المهام الثقيلة.

قسم السكن يأخذ على عاتقه مهمة توفير السكن للطلبة والأساتذة والموظفين ويقدم خيارات سكنية عديدة (مزدوجة أو أحادية أو استوديو). وقد تم توسيع القسم مع اقتناء إقامة خارج الحرم الجامعي وسط المدينة تضم ٩٣ سريرا. وتضم الإقامة الجديدة أيضا مختبرا للحاسوب وصالة وكافتيريا وغرفة للدراسة وغرفة للياقة البدنية.

يضم الحرم الجامعي ١٧ إقامة سكنية للطلبة مجهزة ومؤثثة بسعة ١٦٠٠ سرير. وتتوفر الجامعة على مجمع رياضي يشمل حوض سباحة أولمبي، وملعباً لكرة القدم، والكرة الطائرة في الهواء الطلق وملاعب لكرة السلة وغرفة للرياضة، وصالة للألعاب الرياضية وملاعب للتنس وغرفة الوزن، وغرفة اللياقة البدنية وغيرها.

توفر الجامعة خدمات تقنية ومعلوماتية للطلبة والأساتذة والموظفين عن طريق قسم المعلومات والخدمات التقنية الذي يسهر عليه ٢٤ موظفا ليلاً نهاراً، من بين هؤلاء ٤ مهندسين. إن جامعة الأخوين محظوظة من حيث الموقع الجغرافي، مما يساعد على نمو بيئتها حسب الحاجة،

ويعتبر هذا أيضا بمثابة حافز لجلب الطلبة والموظفين على حد سواء. إضافة إلى ذلك، يجري تعزيز بنيتها التحتية من خلال مبادراتها في التوسع بشكل يشمل: مبنى جديدا سكنيا للطلبة، وبناء أكاديمية ومركزا للمؤتمرات. تدرك الجامعة مزايا موقعها، وهي واعية بحدود الطاقة الاستيعابية لحرمة الجامعي، أنها تعمل بحزم لتجعل هذه الطاقة تسد الاحتياجات الحالية والمستقبلية كما هو واضح في خطتها الاستراتيجية. علاوة على ذلك تأخذ الجامعة في الاعتبار الحاجة إلى التعزيز التقني المستمر، كما يتضح ذلك في توفير شبكة الإنترنت اللاسلكية داخل كل الحرم الجامعي في الآونة الأخيرة.

سادسا: البيئة التعليمية

تمنح الجامعة شهادات تتطابق في التسمية والدرجة مع مثيلاتها في الولايات المتحدة بما في ذلك العدد الإجمالي للخصص لكل مادة، وتتم مراجعة جميع البرامج الجديدة من طرف اللجنة المختصة بمستوى البكالوريوس أو الماجستير، ويعتمدها المجلس الأكاديمي ومجلس الأمناء قبل التنفيذ (AL Akhawayn University, 2012).

تقدم الجامعة برامج البكالوريوس والماجستير من ثلاث كليات هي: كلية إدارة الأعمال، وكلية العلوم والهندسة، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وتقدم جميع البرامج في الحرم الجامعي الرئيسي بإفران، باستثناء الماجستير التدريجي لغير المتفرغين في إدارة الأعمال (Part-time MBA)، والماجستير التنفيذي في إدارة الأعمال (Executive MBA) فإنهما يقدمان في مدينة الدار البيضاء.

١. التعليم والتقييم

تنشر جداول المحاضرات والدروس إلكترونيا، ويكون لكل طالب في مستوى البكالوريوس والماجستير أستاذ مستشار لوضع خطة فردية للدبلوم واختيار المواد، من أجل ضمان التخرج في الوقت المناسب. كما تصدر خطة الدبلوم أيضا إلكترونيا لرصد التقدم الذي يحرزه كل طالب على حدة.

تستخدم الجامعة نظاما إلكترونيا لإدارة التعلم^(١)، وقد ساعد هذا النظام خلال العامين الماضيين على وصول الطالب إلى المعلومات في الوقت المناسب فيما يخص المواد المعروضة ومواصفاتها مثل الدروس وبيان النقط. هذا النظام يوفر طرقا واستراتيجيات لاستكمال الفصول الدراسية التقليدية عن طريق تعزيز التواصل بين الأساتذة والطلبة. وتكون هذه المعلومات في متناول الأساتذة المستشارين أيضا لتعزيز فعالية التوجيه والتخطيط الأكاديمي.

تعتمد الجامعة طرقا متعددة لتقييم تعلم الطلبة بطريقة منتظمة ومنهجية. وهذا يشمل البحوث والامتحانات والعروض وغيرها، ويتم التقييم خارج الصف من خلال تقييم المشاريع والملفات الأكاديمية والتدريب واختبارات التخرج، إضافة إلى ذلك، فإن طلبة الجامعة مطالبون بإتمام ٦٠ ساعة على الأقل من الخدمات الاجتماعية عند التخرج كطريقة لتكريس روح المواطنة وتنمية المهارات القيادية.

أطلقت الجامعة برنامج «تشریف»^(٢) لطلبة البكالوريوس حيث تقوم الجامعة من خلاله بتزويد الطلبة المتميزين والمؤهلين للتفوق الأكاديمي بتولي مهام ومسؤوليات ذات مكانة أكاديمية وقيادية

(1) Jenzabar

(2) Honors Program

من خلال منهج متعدد التخصصات (Oram, 2005). كما أسست الجامعة أيضا معهد إعداد القادة^(١)، يركز على تعزيز المهارات والقدرات القيادية للطلبة.

تتم مراجعة البرنامج كل سنتين وتصحبها تعديلات ومراجعات في دليل الجامعة أيضا. هذه العملية يسيرها أساسا الأساتذة، وتتم مناقشة جميع التغييرات والموافقة عليها من طرف لجنة البرنامج ثم تقدم إلى العميد الذي يعرضها بدوره على مجلس العمداء. يعرض العميد كذلك كافة البرامج الدراسية الجديدة على مجلس العمداء والمجلس الأكاديمي وبعد الموافقة عليها من طرف الرئيس، تعرض على مجلس الأمناء. في حالة إحداث أي تغيير على البرنامج الدراسي، فإن الجامعة تعطي للطلاب حق الاختيار بين المسيرة دون تغيير أو إجراء التغيير مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المسطرة.

٢. شروط القبول

تشجع جامعة الأخوين جميع التلاميذ المؤهلين أكاديميا من المدارس الثانوية لتقديم طلب الولوج إلى برامج البكالوريوس. ونظرا للطبيعة التنافسية لعملية القبول فإنه يتم قبول الطلبة المتميزين فقط. عادة يتم إخبار المرشحين بالقبول أو عدم القبول في شهر يوليو بالنسبة للدورة الخريفية، وفي شهر دجنبر بالنسبة لدورة الربيع.

شروط القبول هي: الحصول على البكالوريا أو شهادة نهاية الدروس الثانوية، مراجعة السجلات الدراسية المتعلقة بالثانوي، النجاح في اختبار القبول العام أو ١٣٤٠ نقطة في اختبار الكفاءة الدراسية «إس.إ.تي» كحد أدنى منها خمسمائة في الرياضيات والباقي في القراءة النقدية والكتابة، مقابلة مع لجنة من الأساتذة، الحصول على نتيجة ٥٣٠ في اختبار الإنكليزية كلغة أجنبية (TOFEL)، أو الالتحاق بمركز اللغات بالجامعة.

وتقبل الجامعة في برامج الماجستير الطلبة المؤهلين بشكل واضح للدراسات العليا. وهناك ثلاثة شروط أساسية للقبول في هذه البرامج: الحصول على البكالوريوس من مؤسسة معتمدة أو ما يعادلها، مراجعة السجلات الدراسية المتعلقة بالبكالوريوس، الاستعداد الكافي للبرنامج المقترح، وعند القبول من طرف اللجنة المختصة، يمكن استدعاء المرشحين لإجراء مقابلة مع لجنة من الأساتذة، إثبات الكفاءة في اللغة الإنجليزية، وعلى الطلبة غير الناطقين بالإنجليزية الحصول على نتيجة ٥٥٠ في اختبار الإنكليزية كلغة أجنبية، واجتياز الامتحان الداخلي الذي ينظمه مركز اللغة بالجامعة.

٣. شروط التخرج

قبل حصوله على الدبلوم من الجامعة يجب على الطالب كسب ما لا يقل عن ٣,٠٠ من ٤,٠٠ في كل مادة بالنسبة للماجستير. أما فيما يخص البكالوريوس فيجب على الطالب الحصول على ٢,٠٠ من ٤,٠٠ كمعدل عام واجتياز كافة الدروس بدرجة (C) على الأقل، ما عدا واحداً من الدروس الاختيارية الذي قد تقبل فيه درجة (D)^(٢).

سابعاً: النشاط العلمي

تحتضن الجامعة وتدعم ماليا مراكز عديدة تشارك في البحوث التطبيقية في مجالات مختلفة مثل التنمية المستدامة والاقتصاد والتخطيط الحضري وتكنولوجيا المعلومات في التعليم والحكومة الإلكترونية والتشفير التطبيقي والأمن السبرناني وإدارة الموارد المائية والتكنولوجيا الحيوية. تتم

(1) Leadership Development Institute

(٢) نظام التقييط الأميري: A. B. C. D. F

البحوث في هذه المراكز تحت إشراف أعضاء هيئة التدريس وبشراكة مع هيئات وطنية ودولية، وقد قامت الجامعة باستضافة ورعاية العديد من المؤتمرات، وقد تم نشر وقائع هذه المؤتمرات في المنشورات الجامعية.

تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس وتتوقع مشاركتهم في البحوث والمنح الدراسية والأنشطة الإبداعية تماشياً مع اختصاصاتهم أو عملهم إضافة إلى التدريس وتوجيه الطلبة وغيرها. كما تتوخى منهم البقاء على علم بالمستجدات النظرية المتعلقة بتخصصاتهم عن طريق تخصيص المنح البحثية والأموال اللازمة لتغطية نفقات المشاركة في مؤتمرات داخل وخارج المغرب. بعض الأساتذة أكثر نشاطاً في التدريس، في حين نجح البعض الآخر في بناء سجل جيد من المنشورات العلمية ومشاريع البحوث التطبيقية والأنشطة الإبداعية.

يتم توفير الدعم المالي سنوياً، على أساس تنافسي، لإطلاق البحوث الجديدة. ويمكن استخدام هذا الدعم لتغطية أجر الطلبة المساعدين في البحوث وفي ظروف خاصة للموظفين والمعدات والسفر. وتكون هذه المنح بمثابة نقطة انطلاق للتقدم بطلب منح خارجية وتقتصر على ما يقرب من ١٢,٥٠٠ دولار سنوياً لمدة أقصاها ٣ سنوات للمشروع الواحد. وفي هذا الإطار، توصلت الجامعة خلال السنة الجامعية ٢٠١١-٢٠١٢ بأحد عشر طلباً للتمويل قبلت منها تسعة. تشجع الجامعة وتدعم أيضاً برامج الابتكارات لتعزيز الأولويات الاستراتيجية المؤسسية عن طريق صندوق الابتكار الرئاسي (هذا إلى حدود ١٢٥,٠٠٠ دولار أمريكي لمشروع واحد أو أقل لمشاريع صغيرة ومتعددة). وقد تقدم الأساتذة والموظفون والطلبة خلال السنة الجامعية ٢٠١١-٢٠١٢ بخمسة عشر طلباً للتمويل قبلت منها ستة.

يمكن الأساتذة من القيام بالأنشطة البحثية والعلمية عبر تحريرهم جزئياً من بعض ساعات التدريس أو الخدمات الأخرى وكذلك توفير الموارد المالية. هناك اتجاهات واعدة لإشراك عدد أكبر من طلبة البكالوريوس والماجستير في البحث العلمي. وقد أعد أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثلاث برنامجاً لجذب طلبة البكالوريوس وتشجيعهم لاقتراح الأنشطة البحثية المناسبة وتهيئتهم للبحوث المعروضة في وقت مبكر من دراستهم وبالتالي توفير فرص المشاركة في المشاريع البحثية لفترة طويلة. وقد أدى إنشاء برنامج تكريم الطلبة في خريف ٢٠١٠ والجمع بين برامج البكالوريوس والماجستير، والشراكة مع برامج في جامعات أخرى إلى تعزيز مشاركة الطلبة والأساتذة في البحث العلمي. ويتطلب إنشاء هذا البرنامج انسجاماً كاملاً بين النشاط البحثي ومتطلبات المناهج الدراسية. وقد قدمت اللجنة المختصة للإدارة خطة البرنامج في صيف ٢٠١٢، بما في ذلك استراتيجيات توظيف الطلبة وفرص التمويل.

ومن أجل تحقيق الدعم الإداري الملموس للبحث العلمي، أسست الجامعة مكتباً في العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١ لإدارة الأنشطة البحثية والتنسيق فيما بينها، وتقديم خدمات في هذا المجال. تتجلى جودة البحث العلمي والتقني في الجامعة من خلال إعداد المنشورات بالمجلات العلمية المعتمدة والمساهمات في الندوات الدولية، والمشاركة في تنظيم البعض منها، إضافة إلى الأطروحات التي يتم الإشراف عليها. ويبين الجدول أدناه قائمة الإنتاج العلمي خلال السنة الجامعية ٢٠١١-٢٠١٢. مع العلم أن جامعة الأخوين قامت بنشر ثلاثة كتب خلال نفس الفترة.

تحتل جامعة الأخوين المرتبة الثانية وطنياً بناء على تصنيف ويبومتر كس (Webometrics) الذي يقيس أداء الجامعات في جميع أنحاء العالم، وذلك على أساس وجودها وأثرها على شبكة الإنترنت.

وتحتل المركز ٥١ أفريقيا، و٤٩ عربيا، و٣٣٥٨ عالميا. أما الترتيب الأكاديمي لجامعات العالم الذي تنشره كل سنة استشارات تصنيف شنغهاي فلم يشير إلى أية مؤسسة مغربية خلال سنة ٢٠١٢. جدول ١: قائمة الإنتاج العلمي خلال السنة الجامعية ٢٠١١-٢٠١٢.

المجموع	علوم وهندسة	إنسانيات واجتماعيات	إدارة أعمال واقتصاد	كتب بحثية
٨	٠	٧	١	
٤٧	٩	١٦	٢٢	فصل من كتاب، ورقة معتمدة

معدل الإنتاج العلمي للأستاذ الواحد = ٠.٨٧.

ثامنا: الهيئة التعليمية

تتميز جامعة الأخوين باعتمادها على مجموعة متنوعة ومستقرة من الأساتذة الباحثين. ويتم تعيينهم وفق خطة واضحة ومعايير دقيقة من بين عدد كبير من الطلبات التي تتلقاها الجامعة خلال كل سنة.

١. قواعد وممارسات التعيين

يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المجلات المتخصصة والمنشورات الخاصة بالتوظيف إضافة إلى الموقع الإلكتروني للجامعة. تدرس ملفات الترشيح التي تتلقاها الجامعة من طرف لجنة من الأساتذة داخل كل وحدة أكاديمية. يتخذ العميد أو المدير قرار الالتحاق بالجامعة بناء على تقرير اللجنة بعد المقابلة مع المرشح وكذلك بالتشاور مع نائب الرئيس في الشؤون الأكاديمية. وتوجد تفاصيل إجراءات هذا التوظيف في دليل الأساتذة وفي وثائق أخرى ذات صلة لتلبية الاحتياجات الغير المتوقعة أو الخاصة. يتم توظيف أساتذة بدوام جزئي محليا بشكل عام.

يتم إعطاء صفة محاضر لجميع الأساتذة الحاملين لدرجة الماجستير. أما حملة الدكتوراه فيصنفون في ثلاث رتب كأساتذة مساعدين، أساتذة مشاركين، أو أساتذة التعليم العالي. يتوقع من الأساتذة بدوام كامل التدريس، البحث والخدمات، باستثناء المحاضرين فإنهم غير ملزمين بالانخراط في البحث، ولكن يتم تشجيعهم على ذلك.

٢. توزيع افراد الهيئة التعليمية

تعتمد الجامعة في المقام الأول على الأساتذة بدوام كامل والذين يشكلون ٩١٪ من مجموع أعضاء هيئة التدريس. يتم عادة تعيين أساتذة بدوام جزئي (Part-time) لملء الخصائص غير المتوقع أو لتدريس بعض المواد الخاصة والتي لا تتوافر فيها الخبرة الكاملة عند الأساتذة بدوام كامل أو عندما يكون الطلب غير كاف لتبرير التوظيف بدوام كامل. تبلغ نسبة الأساتذة الحاملين لشهادة الدكتوراه بالكليات الثلاث ٧٨٪. تتميز هيئة الأساتذة بالطابع الدولي المتنوع. يمثل المغاربة أعلى نسبة، ويمثل الأجانب من عدة جنسيات والمغاربة بجنسيات مزدوجة ٥٦٪. يحمل معظم الأساتذة درجات علمية من أميركا الشمالية (٥٤٪) والجامعات البريطانية (١٨٪). أنظر الجدول ٢.

٣. شروط عمل الأساتذة

يؤطر الأساتذة المائة والتسع وثلاثون ١٧٧٢ طالبا بمعدل ٧، ١٢ طالبا للأستاذ. أما المتوسط الإجمالي لعدد الطلاب بالفصل الدراسي فيصل إلى ٥، ٢١، مع انخفاض هذا العدد إلى ١، ١٩ بالنسبة لفصول الماجستير.

جدول ٢: توزيع الأساتذة في الوحدات الأكاديمية (خريف ٢٠١١)

الكلية/ المركز		الوضعية		الدرجة*		الجنسية*		الجنس*	
		دوام جزئي	دوام كامل	ماجستير**	دكتوراه	دولي	مغربي	أنثى	ذكر
إدارة الأعمال	٥	٢٥	٧	١٨	١٢	١٣	٦	١٩	
العلوم الإنسانية والاجتماعية	٢	٣٧	٨	٢٩	٢١	١٦	٧	٣٠	
العلوم والهندسة	٣	٣٣	٦	٢٧	١٦	١٧	٧	٢٦	
مركز اللغات	٣	٢٣	١٩	٤	١٦	٧	٩	١٤	
مركز التطوير الأكاديمي	٠	٨	٣	٥	٦	٢	٤	٤	
المجموع	١٣	١٢٦	٤٣	٨٣	٧١	٥٥	٣٣	٩٣	
النسبة المئوية	٩,٤	٩٠,٦	٣٤,١	٦٥,٩	٥٦,٣	٤٣,٧	٢٦,٢	٧٣,٨	

* الدرجة، والجنسية، والجنس بالنسبة للأساتذة بدوام كامل.

** أساسا كمساعدين في المختبر وأساتذة للمواد التمهيدية.

يطلب من المحاضرين عادة من ٩ إلى ١٢ ساعة تدريس وثلاث أو أربع مواد في كل دورة خريفية أو ربيعية ومادة واحدة في الدورة الصيفية. أما الأساتذة فيدرسون على الأكثر ٩ ساعات في الأسبوع. بالإضافة إلى ذلك يؤدي الأساتذة ٩ ساعات مكتب عمل في الأسبوع توضع رهن إشارة الطلبة. في بعض الوحدات الأكاديمية، يتم استبدال الصيغة ١+٣+٣ بـ ٣+٣+٠ بطريقة تعاقبية من أجل إعفاء الأساتذة من دورة صيفية قصد التفرغ والمشاركة في البحث العلمي.

الأساتذة بدوام كامل مطالبون، بالإضافة إلى التدريس والبحث، بالمشاركة في أنشطة أخرى وضمن اللجان الجامعية، وتقديم المشورة للطلبة في اختيار المواد. في حين يتم تشجيع الأساتذة في مركز اللغات ومحاضرين آخرين على الانخراط في الأنشطة البحثية، وهذا يعتبر شرطاً بالنسبة للأساتذة في الوحدات الأكاديمية الأخرى.

٤. معايير الاستبقاء والترقية

ترتكز قرارات الاستبقاء والترقية على قاعدة عريضة من الأدلة بما في ذلك التقييم الذاتي، جودة التدريس، الأنشطة العلمية، الخدمات المقدمة للمؤسسة، ملاحظات الزملاء، تقييم الطلبة، توصيات المنسقين الأكاديميين وكذا تقييم لجنة الزملاء المنتخبة، ثم يقدم بعدها العميد أو المدير الملف الكامل إلى نائب الرئيس في الشؤون الأكاديمية مصحوباً بتوصياته (ها). أما بالنسبة للترقيات من سلم إلى آخر، فتتم مراجعتها من طرف مجلس العمداء وتقدم للرئيس لاتخاذ القرارات النهائية. يتم تقويم أداء الأستاذ كل سنتين من أجل الترقية داخل الدرجة والحصول على منحة إضافية إلى

الراتب الشهري. ويمكن للأستاذ أن يطلب النظر في ترقيته إلى درجة أخرى. وعند الإيجاب يكون الأستاذ ملزماً بتقديم ملف عن كافة الخدمات التي قدمها في مساره من حيث التدريس والبحث العلمي والخدمات.

واصلت الجامعة عملية استبقاء الأساتذة كإحدى أهم أولوياتها. وقد تمكنت على الرغم من المنافسة العالية من تخفيض نسبة المغادرين. ذلك أن عددهم انخفض من ٢٠ أساتذاً في صيف ٢٠١٠ إلى ٩ في نهاية العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١.

٥. التطوير المهني

تعمل الجامعة بخطة ثابتة نحو تحسين نوعية التدريس والتعلم من خلال تنظيم عدة ورشات لتنمية الأساتذة يديرها مختصون زائرون أو أساتذة من الجامعة.

أسست الجامعة في أكتوبر ٢٠٠٩ مركز تعليم التكنولوجيا لتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجامعة. وقد نظم المركز العديد من الدورات التعليمية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفين لتعزيز استخدام التكنولوجيات المختلفة في التدريس والتعلم، وكذلك للاستخدام الشخصي والمهني. كما تقدم المكتبة التدريبات اللازمة على استخدام موارد المعلومات وتقنيات البحث. تنظم لجنة الكتابة عبر المناهج عروضاً وورشات عمل يديرها أعضاء اللجنة أو زائرون متخصصون. وقد كانت آخر المبادرات لتنمية أعضاء هيئة التدريس تلك التي استهدف برنامجها، الذي دام تسعة أشهر، تحسين التدريس وخلق فرص للبحوث العلمية في مجال التعليم. وشارك أكثر من ٢٠ أساتذاً من مختلف الوحدات الأكاديمية في هذا البرنامج الذي قدمه مركز القيادة والتنوع في معهد أونتاريو للدراسات في مجال التربية والتعليم بجامعة تورنتو بكندا عن طريق ورشات عمل مكثفة وجهها لوجه وندوات شهرية عبر الإنترنت^(١).

تسمح الجامعة بغياب الأساتذة أثناء الدورة الصيفية أو بتخفيض عدد ساعات العمل في الدورات الدراسية العادية مع المحافظة على نفس الأجر من أجل تشجيع البحث العلمي. كما يمكن الحصول على الموافقة بالتفرغ لمدة دورة دراسية أو سنة كاملة بعد سبع سنوات من الخدمة، على أن تتحمل الكلية التي يتبع لها الأستاذ مسؤولية التعويض.

٦. تبادل الأساتذة

ترتبط الجامعة بعدد كبير من المؤسسات الدولية عبر مذكرات تفاهم تتعلق بتبادل الأساتذة. ونظراً للضغط الذي تعيشه الجامعة لتغطية الدروس، فإن هذه النقطة لم تلق إقبالا كبيراً. إلا أن هناك بعض التجارب الناجحة التي مكنت البعض، خاصة أساتذة اللغة العربية بالجامعة من قضاء دورة أو دورتين أو الدورة الصيفية بالولايات المتحدة الأميركية، واستفادت جامعة الأخوين من أساتذة أميركيين في مجال العلوم والهندسة على الخصوص. إضافة إلى ذلك، تمكنت الجامعة من استقطاب أساتذة من أميركا وكندا والمملكة العربية السعودية وكوريا الجنوبية لقضاء سنتهم السباعية (Sabbatical) بالجامعة.

٧. خدمة المجتمع

يقدم الأساتذة خدمات للمجتمع عبر العديد من المبادرات، نذكر من بينها: (١) تأطير أندية الطلبة التي تهتم بالخدمات الاجتماعية كنادي «يد في يد» و«روتراك»، (٢) العمل التطوعي في إطار مركز آزر للخدمات الاجتماعية. ذلك أن هذا المركز التابع للجامعة (دروس محو الأمية، الخدمات الطبية للنساء، تكوين الفتيات والنساء) يوفر تكويناً إضافياً لخريجي الجامعات الوطنية من أجل دعم المهارات

(1) Ontario Institute for Studies in Education. University of Toronto. OISE/UT

المطلوبة في سوق الشغل، ٣) البحث العلمي التطبيقي، وكأمثلة حية على ذلك نشر إلى أن الجامعة بصدد إنجاز المخطط الجماعي للتنمية في الدوائر العشر لإقليم إفران. وتقوم الجامعة كذلك بإنجاز نظم المعلومات للإدارات بالجماعات المحلية لعدة مدن بالمغرب.

تاسعا: الطلبة

١. القبول

تقدم الجامعة على موقعها الإلكتروني وفي مطبوعات باللغتين الإنجليزية والفرنسية معلومات واضحة وحديثة لجذب المزيد من الطلبة. كما تستعمل الإنترنت من أجل التواصل مع الطلبة المحتملين خلال كافة مراحل القبول والتسجيل. يستثمر مكتب التسجيل والقبول قدرا كبيرا من الموارد البشرية والمادية من أجل حضور المعارض الطلابية وزيارات المدارس الثانوية وتنظيم الأبواب المفتوحة في الجامعة ثم الإعلانات في وسائل الإعلام من أجل التعريف أكثر بالجامعة^(١).

تسعى الجامعة جاهدة، عبر عملية الولوج إلى برنامجي البكالوريوس والماجستير، إلى قبول الطلبة المتميزين الذين يوحون بمستقبل أكاديمي متميز والقدرة على النجاح في جامعة بثقافة عالمية. تبدأ العملية بتقديم المرشحين لملف يوضح قدرتهم الأكاديمية على النجاح في الجامعة. بالنسبة لمستوى البكالوريوس فإن الطلبة المؤهلين يجتازون أيضا اختبار القبول العام. وأخيرا، قد يطلب من المرشحين مقابلة شخصية لمعرفة مدى مطابقة مستوياتهم مع توقعات الجامعة. هذا النهج المتعدد الأوجه في عملية القبول يساعد على تشكيل جسم طلابي ذي مؤهلات أكاديمية وقيادية في السوق العالمي.

على الطلبة الراغبين في الترشح للالتحاق بمستوى البكالوريوس أن يعثوا طلبا عبر الإنترنت وأن يرسلوا صورا مصادقا عليها لبيانات نتائجهم الدراسية خلال السنوات الثلاث من الثانوي مع شهادة الدراسة الثانوية. ويحتوي ملف الترشيح كذلك على مقالة قصيرة من ٢٠٠ إلى ٣٠٠ كلمة يشرح فيها المرشح لماذا يريد الالتحاق بالجامعة ورسالتى توصية من أساتذته. بالنسبة لمستوى الماجستير يجب على الطلبة تقديم بيان النقاط المحصل عليها بالجامعة ودبلوم الدراسة الثانوية، وأي شهادة من شأنها أن تعزز الطلب بالإضافة إلى مقالين، واحد يعالج أسباب اختيار برنامج الماجستير والآخر عن حدث كبير في حياة الطالب، بالإضافة إلى الرسوم والعناصر الإدارية مثل بطاقة الهوية الوطنية للطالب وصورته.

عندما يتم استكمال ملف الطلب واجتياز الاختبار، يمكن للجنة القبول اتخاذ قرار أولي حول القبول، ودعوة المترشحين للمقابلة، أو رفضهم على أساس عدد المتقدمين ونوعية الملفات. يمكن قبول الطلبة ذوي العلامات عالية والمتميزة في الثانوية وامتحان القبول العام في مستوى البكالوريوس بشكل مباشر واستثنائي ويرفض الطلبة الذين لم تظهر سجلاتهم ما يكفي من التميز الأكاديمي. أما المجموعة الوسطى فيطلب منها اجتياز امتحان شفوي مع لجنة مكونة من أساتذة ومسؤولين من الجامعة. ويجري الطلبة الذين قبلت طلبات ترشحهم لمنح الامتياز مقابلة أيضا.

وفي الماجستير التنفيذي في إدارة الأعمال يشترط حصول الطالب على درجة البكالوريوس أو ما يعادلها مع «ب» كمعدل أدنى، وست سنوات من الخبرة المهنية، واختبار اللغة الإنجليزية ب ٥٣٠ نقطة أو درجة البكالوريوس من جامعة ناطقة باللغة الإنجليزية.

ينتمي الطلبة المقبولون في الجامعة إلى أنظمة تعليمية مختلفة بما في ذلك المغربي، الفرنسي، الأمريكي وحتى البريطاني، ويأتي غالبيتهم من المؤسسات التعليمية المغربية العامة والخاصة. على مدى السنوات الخمس الماضية، كان هناك توازن ثابت بحوالي ٥٠ / ٥٠ ذكور وإناث وقد تألفت أغلبية

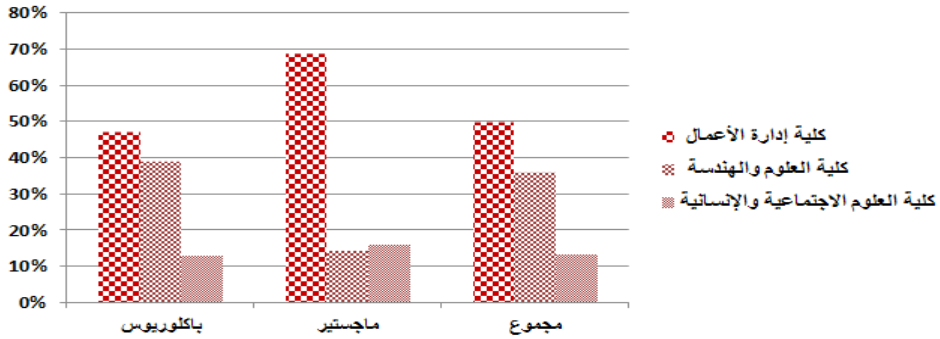
(1) Admissions: <http://www.aui.ma/en/admissions.html>

الجسم الطلابي خلال السنوات الخمس الماضية من الطلبة المغاربة، مع مزيج من الطلاب الدوليين من الولايات المتحدة وأوروبا، وأفريقيا في المقام الأول.

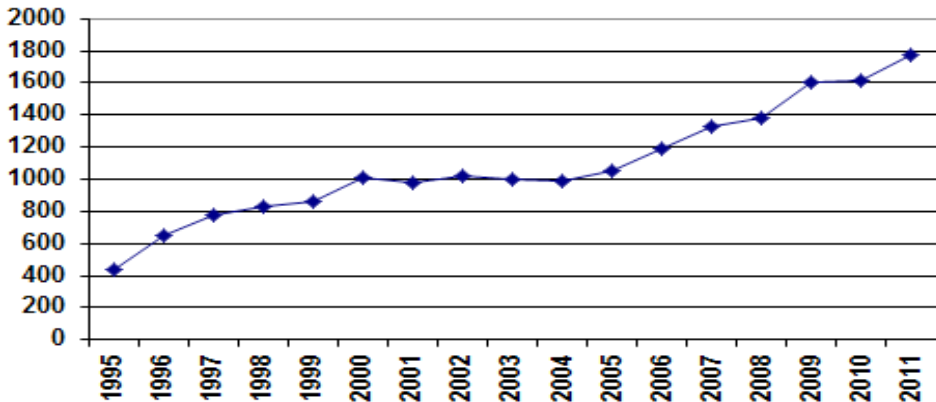
جدول ٣: ميزات الطلبة المرشحين للدورة الخريفية ٢٠١١

مقبول	لابأس به	جيد	جيد جدا	
٢٥,١	٢٦,٠	٣٤,٩	١٤,٠	٪ المرشحين
٦٨,٦	٢٠,٨	٨,٦٦	١,٨٩	التوزيع الوطني (جميع خريجي المدارس الثانوية)

تستحوذ كلية إدارة الأعمال على نصف طلبة الجامعة كما يظهر في الرسم البياني رقم ١. ويعطي الرسم البياني رقم ٢ صورة عن تطور أعداد الطلبة منذ بدء الجامعة في عام ١٩٩٥. رسم بياني رقم ١: توزع طلاب جامعة الأخوين على الكليات بحسب الشهادة



رسم بياني رقم ٢: تطور أعداد طلاب جامعة الأخوين



ساعدت حملة جلب الطلبة التي قام بها مكتب القبول خلال ربيع ٢٠١١ إلى جلب ١١٩٢ مترشحا اجتاز منهم ٦٢٤ طالبا امتحان القبول، وتم تسجيل ٢٣٥ في الدورة الخريفية (٢٠٪). ومن الملاحظ أن نوعية المترشحين ما تزال عالية كما يتضح من الجدول ٣. ذلك أن ٧٤,٩٪ من المرشحين يتوفرون على ميزة لابأس به أو جيد أو جيد جدا خلال الدراسة الثانوية.

٢. استبقاء الطلبة حتى التخرج

يستفيد الطلبة الذين يلتحقون بالجامعة من نظام الدعم الأكاديمي القوي والرصد لضمان التقدم عند التخرج. وقد كانت نتائج كل هذه الجهود إيجابية للاحتفاظ بالطلبة حتى التخرج. وقد تخرج في الجامعة منذ تأسيسها ٩, ٧٣٪ من طلابها في البكالوريوس و ٣, ٧٩٪ في الماجستير. بالإضافة إلى هذين الرقمين، استمر ٨٥-٩٥٪ من طلبة السنة الأولى في الدراسة بالجامعة. وطبقا للخطة الاستراتيجية لاستقطاب الطلبة، قامت الجامعة في سبتمبر ٢٠١٠ بتحليل مستقل من قبل خبير استشاري من جامعة تكساس. وقد أكد هذا الأخير أنه «من الواضح أن شيئا ما يتم القيام به لصالح الاحتفاظ بالطلبة».

يعتبر طلبة البكالوريوس في وضعية مقبولة شريطة الحفاظ على معدل ٢, ٠. أما الطلبة الذين لم يستوفوا هذا الشرط، فتتم متابعة أدائهم خلال السنة الأولى من قبل لجنة مخصصة من أجل تقديم الدعم المطلوب. وخلال كل دورة، يوجد حوالي ٨٪ من الطلبة في وضعية غير مقبولة ويصبحت تحت المراقبة الأكاديمية. أما بالنسبة لطلبة الماجستير فعليهم الحفاظ على معدل تراكمي لا يقل عن ٣, ٠ للاستمرار في برامجهم الأكاديمية، ويمكن فصلهم إذا كانت الدرجة أقل من «ب» في أي مادة.

أما الطلبة المتميزون أكاديميا فيتم تشريفهم بوضعهم في قائمة الرئيس (٤ كمعدل الدورة) أو في قائمة العميد (أكثر من ٣, ٥ كمعدل الدورة). وتفيد الإحصائيات أنه منذ عام ٢٠٠٧ أصبح متوسط عدد الطلبة في قائمة العميد حوالي ١٢٪ وفي قائمة الرئيس ٣, ٥٪. وكتيجة للعلاقة الحيوية بين المراقبة والمكافآت الأكاديميتين، فإن متوسط المعدل التراكمي منذ تأسيس الجامعة لجميع الأقسام هو ٢, ٨٥ بالنسبة للبكالوريوس و ٣, ٣٢ بالنسبة للماجستير.

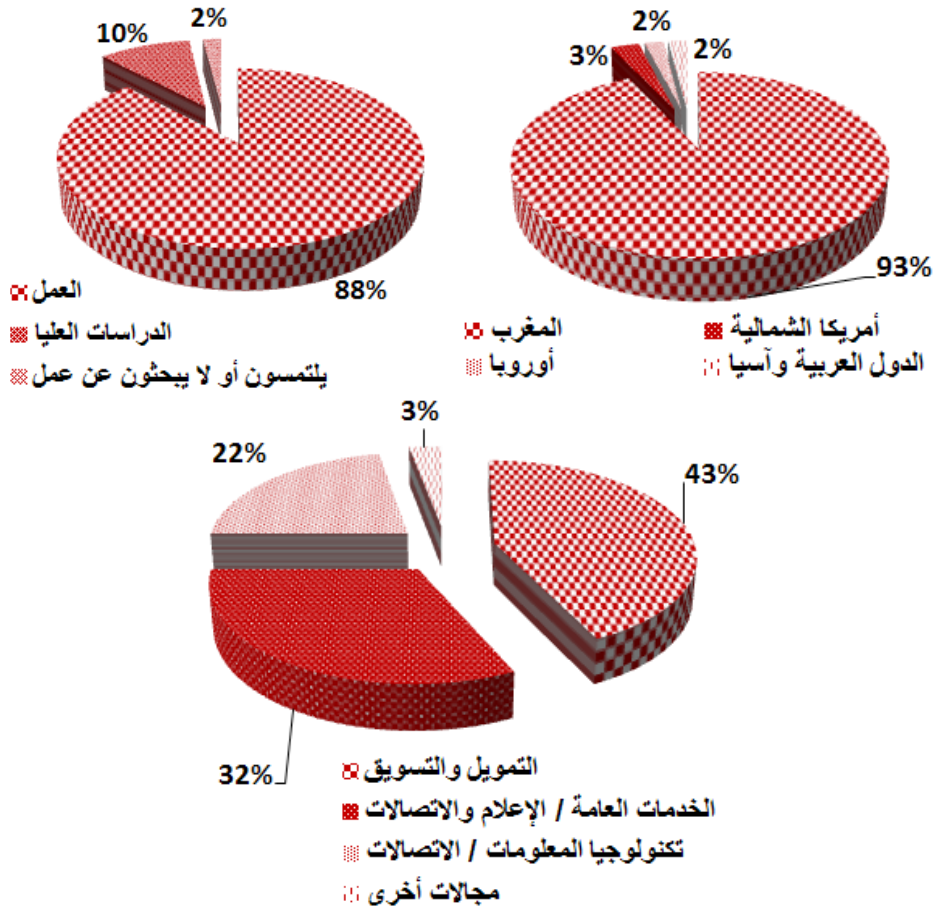
٣. الخدمات الطلابية

ترافق الجامعة احتياجات طلبتها ابتداءً من اليوم الأول داخل الحرم الجامعي حتى يوم التخرج، وبعده أيضا. يشغل الطلبة الأولوية المركزية للجامعة ويتم بذل كافة الجهود للاستجابة لاحتياجاتهم. تقوم الجامعة سنويا بدراسات استقصائية لمعرفة وقياس آراء الطلبة عن جميع مجالات الحياة الجامعية: المجال الأكاديمي، والدعم الأكاديمي، والتواصل، والخدمات الطلابية. ويستخدم الطلبة لذلك مقياس «ليكرت» لتحديد الخدمات التي يعتبرونها الأهم ومدى رضاهم عنها (Likert, 1932; Wuensch, 2009). وتعتمد الجامعة على الفجوة بين الأهمية والرضى لتحديد مجالات الاهتمام الرئيسية للطلبة.

وأخيرا، فإن تقرير النشاط الطلابي يجمع، ويصف ويحلل بعمق جميع الأنشطة التي يراها نائب الرئيس للشؤون الطلابية على مدار السنة. وهذا يشمل جميع أنشطة قسم خدمات التسجيل، ومكتب الأنشطة الطلابية، وقسم الرياضة وغيرها. هذا السجل يساعد نائب الرئيس للشؤون الطلابية على تقييم كل المجهودات، سواء الناجحة منها أو التي تحتاج إلى تغيير، ويتم اقتراح الإجراءات التي يمكن اتخاذها في المستقبل.

تعتبر التدابير الثلاثة - لجنة الطلبة الجدد، والدراسات الاستقصائية ثم التقارير الطلابية - مفاتيح تساعد الجامعة على معرفة طلبتها، وتقييم اهتماماتهم ومدى رضاهم على الجامعة. كما تمكنها من تحديد مجالات القوة ونقاط الضعف التي يجب العمل عليها لتظل الجامعة مركز اهتمام الطلبة الجدد بشكل عام.

رسم بياني ٣: توزيع الخريجين حسب النشاط الذي يزاولونه وقطاعات اشتغالهم وأمكنة تواجدهم



توفر الجامعة لطلبتها المعلومات عن فرص الشغل وتنظم كذلك تداريب في مهارات واستراتيجيات البحث عن العمل. وتعمل أيضا على تتبع أنشطتهم بعد التخرج والاحتفاظ بالمعلومات حول مساراتهم. ونظرا لارتفاع تكاليف الدراسة بالنسبة لكثير من الطلاب، وخاصة في السياق المغربي حيث إن معظم الجامعات توفر تعليما مجانيا، فإن الجامعة تقدم لطلبتها مساعدات مالية مختلفة. فهناك منح تعطى للطلبة المحتاجين ماديا. أما منح التفوق فتعطى للطلبة ذوي السجلات الأكاديمية المتميزة. كما تساعد الجامعة طلابها للحصول على قرض من البنك. بالإضافة إلى ذلك تدعم الجامعة الطلبة ماديا أيضا بتوفير وظيفة بدوام جزئي للراغبين في العمل والدراسة في آن واحد.

تعالج جمعية الطلبة الاحتياجات والاهتمامات الطلابية وتعمل كوسيط بين الجسم الطلابي والإدارة. يتم انتخاب أعضاء الجمعية من قبل الطلبة وتقدم التوصيات إلى إدارة الأنشطة الطلابية ونائب الرئيس للشؤون الطلابية ثم لرئيس الجامعة لاتخاذ الإجراءات المناسبة. تهدف الجمعية بوضوح إلى الاستجابة لاحتياجات الطلبة وصيانة حقوقهم وفي نفس الوقت الدفع بأهداف الجامعة. يعمل مكتب البرامج الدولية بالجامعة على إيداء النصح للطلبة عن فرص الدراسة في الخارج ويشرف كذلك على برامج التبادل. كما ينسق الخدمات بالنسبة للطلبة الأجانب وطلبة برامج التبادل. وتفيد الإحصائيات أن حوالي ٤٠٪ من خريجي الجامعة عام ٢٠١٢ قضوا دورة دراسية على الأقل في مؤسسة شريكة للجامعة في الخارج.

إضافة إلى توفير المعلومات للطلبة عن فرص الشغل وتنظيم تداريب في مهارات واستراتيجيات البحث عن العمل، يعمل مكتب التوجيه الوظيفي على تتبع أنشطة الخريجين والاحتفاظ بالمعلومات حول مساراتهم. تشير البيانات أدناه تلك التي تتعلق بأفواج الطلبة ما بين ١٩٩٨ و ٢٠١١ بأن الخريجين يشغلون بنسبة ٨٦٪ في القطاعين العام والخاص بالشركات والمنظمات الدولية والشركات المتعددة الجنسيات. معظم الخريجين يعيشون ويعملون في المغرب. وتظهر البيانات كذلك توزيع الخريجين حسب النشاط الذي يزاولونه، وقطاعات اشتغالهم وكذلك أمكنة تواجدهم.

عاشرا: ضمان الجودة

في عام ٢٠٠٢، شاركت كليتان من الجامعة في دورة تعزيز الجودة في البرامج التعليمية في العالم العربي التي أشرف عليها فرع المنطقة العربية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (Smith et al. 2010). واستنادا إلى نتائج هذا البرنامج، اتخذت الإجراءات التالية:

- إضافة نواتج التعلم المقصودة (Intended Learning Outcomes, ILOs) إلى مناهج كافة الدروس.
 - إنتاج تقرير تقويمي من طرف الأساتذة عند نهاية كل دورة عن الدروس،
 - اعتماد زيارة الزملاء داخل الصف من أجل تبادل الخبرات،
 - اتخاذ منهجية توجيه الأساتذة الجدد وتقييم أدائهم من قبل الطلبة في وقت مبكر،
 - التقييم المنهجي للأساتذة من طرف الطلبة في منتصف كل دورة،
 - المراجعة والتقييم الداخلي للبرنامج على أساس منتظم.
 - المقارنة المعيارية مع الجامعات الأميركية في علوم الحاسوب وإدارة الأعمال.
- وموازا مع ذلك، وضعت الجامعة خطة استراتيجية (٢٠٠٤-٢٠٠٩) ولكن تنفيذها عرف كثيرا من

التعثرات. (Al Akhawayn University, 2004)

في سنة ٢٠٠٧، شاركت الجامعة في برنامج لـ «تامبوس» (TEMPUS) يتعلق ذلك بمجال الجودة في إدارة الجامعة. وقد انخرطت جميع مكونات الجامعة بنشاط في هذا البرنامج الذي ساهم في تطوير الهياكل الإدارية ومكن المسؤولين الرئيسيين في مختلف أقسام الجامعة من تداريب في مجال التخطيط الاستراتيجي الأكاديمي. وهكذا تمكنت الجامعة من إضفاء الطابع الرسمي على ضمان الجودة ووضعت خطة استراتيجية خماسية (٢٠١٠-٢٠١٤) وجعلت من تنفيذها عاملا أساسيا للنجاح. لذلك قام كل قسم من أقسام الجامعة بتحديد جدول استراتيجي يتضمن الأهداف والغايات والإجراءات لفترة محددة، فضلا عن المعالم والمؤشرات لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف. في الوقت نفسه عملت الجامعة لكسب الاعتماد المؤسسي، وتمكنت في ٢٠١٠ أن تحصل على

التأهل للترشيح مع هيئة نيوانكلاند للمدارس والجامعات الأميركية (NEASC). وفي أوائل عام ٢٠١٢ أنجزت الجامعة دراسة ذاتية كجزء من طلب الترشيح، وفي مارس من نفس السنة قام فريق الهيئة بزيارة الجامعة. هذا وقد تم الإعلان عن النتائج الإيجابية للدراسة الذاتية والزيارة في اجتماع مجلس إدارة الهيئة في نوفمبر وبذلك اجتازت الجامعة مرحلة الترشيح (Candidacy) وبهذا الإنجاز، تقدم الجامعة الآن إلى المرحلة النهائية من عملية الاعتماد.

وقد حصلت الجامعة على الاعتماد في العديد من وحداتها. في سبتمبر ٢٠١١، تلقت كلية العلوم والهندسة الخبر السار المتعلق باعتماد برنامج بكالوريوس علوم الحاسوب من طرف هيئة اعتماد الحاسوب التابعة لمجلس اعتماد الهندسة والتكنولوجيا (ABET). وفي عام ٢٠١٠، حصلت كلية إدارة الأعمال على ثلاث سنوات اعتماد لبرنامج البكالوريوس في إدارة الأعمال من قبل البرنامج الأوروبي لنظام اعتماد برامج الأعمال والتدبير. بالإضافة إلى اعتماد مركز اللغة من طرف هيئة اعتماد اللغة الإنجليزية من أميركا. وبما أنه لا توجد أي منظمة لاعتماد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، فقد دعت هذه الكلية في ٢٠١١-٢٠١٢ ثلاث فرق من الخبراء في الولايات المتحدة لزيارة الجامعة لمراجعة البرامج الثلاثة التي توفرها للطلبة في مجالات الدراسات الدولية، والدراسات التواصلية، وتنمية الموارد البشرية فحصلت بذلك على الاعتراف الدولي.

الخاتمة

تعرف رسالة جامعة الأخوين دعما قويا من مجلس الأمناء ومختلف المكونات. وقد وضعت برامج وبحوثا أكاديمية عديدة للنهوض بهذه الرسالة. ومن الواضح أن الجامعة بحاجة إلى توضيح أفضل لأهدافها وتعزيز التخطيط المنهجي، وتحديد أولويات البرامج وضبط الميزانية.

الخطة الاستراتيجية الخماسية، والناجمة عن محادثات مشتركة بين جميع مكونات الجامعة هي الآن تنفذ بحزم. وقد سهلت الخطة منهجية ناجحة لمتابعة جهود كسب الاعتماد في مركز اللغات، وكلية إدارة الأعمال، وكلية العلوم والهندسة، وهناك مبادرات أخرى جارية لتطوير معايير التقارير المحرزة وتقييم دقيق للخطوات القادمة. وأخيرا يجري تركيز كبير على إشراك الخريجين والمكونات الخارجية في جهود التخطيط والتقييم.

تتمتع الجامعة بسمعة أكاديمية واسعة في المغرب، الشيء الذي نتج عنه هيكل طلابي مسؤول ومبدع. ويستمتع هؤلاء الطلاب بخدمات طلابية وبيئة تعليمية جيدة، مثلما يتضح من السجل الممتاز الذي حققه خريجو الجامعة في ميدان العمل. وكما هو الحال على مستوى جميع الرهانات، سيبقى المجال مفتوحا لتحسين والتطور المستمرين. وستعطى الأولوية على المدى القريب لتبسيط عملية القبول وتعزيز خدمات الحرم الجامعي.

تعتبر الجامعة بكل المقاييس بيئة ناجحة ومدعمة ببنيات تحتية جيدة، مع هيكل الأمن الداخلي، والرغبة في تحقيق مستويات عليا على جميع الأصعدة. إن الجهود جارية لتعزيز وتوفير الفصول الدراسية الذكية وإمكانية ولوج المرافق بالنسبة للطلبة المعاقين جسديا. تضم مكتبة الجامعة مجموعة مهمة جدا من المواد المطبوعة والإلكترونية مدعمة ببنية تكنولوجية قوية وسهلة الولوج للجميع.

جامعة الأخوين مستقرة ماليا، ليست على عاتقها ديون في الوقت الراهن. وقد ساهم كل المسؤولون من عمداء ونواب الرئيس في السنوات الأخيرة في عمل مشترك مع الرئيس ونائبه في الشؤون المالية والإدارية في تحضير وتوجيه ميزانية الجامعة تمشيا مع رسالتها التربوية وخطةها الاستراتيجية. والجهود جارية في الوقت الحالي لتحسين القدرة على تدبير أحسن للميزانية وتحديد مدى تطابق أولوياتها مع

مبادرات البرامج.

إن التحسن المستمر وتعزيز البرامج الأكاديمية والإدارية سوف يستغرق وقتا طويلا كما هو الشأن أيضا بالنسبة للطاقة الملتزمة والمركزة، ورغم ذلك فإن الجامعة لديها رغبة أكيدة وإرادة قوية للبناء.

المصادر والمراجع العربية

الجريدة الرسمية (١٩٩٣). ظهير شريف معتبر بمثابة قانون رقم ٢٢٧، ٩٣، ١ صادر في ٢٠ شتنبر ١٩٩٣ بإنشاء جامعة الأخوين بإفران، عدد ٤٢٢٣، صفحة ١٨٧٢، ٦ أكتوبر ١٩٩٣.

المصادر والمراجع الأجنبية

Al Akhawayn University (2004). *Strategic Plan 2004-2009: Framing Our Future*. Ifrane: Al Akhawayn University Press.

Al Akhawayn University (2009). *Strategic Plan 2010-2014: Commitment to Excellence*. Ifrane: Al Akhawayn University Press.

Al Akhawayn University (2012). *2012-2013 Catalog*. Ifrane: Al Akhawayn University Press.

Likert, Rensis (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. Archives of Psychology 140, 1–55.

Oram, F.A., Ed. (2005). *Peterson's Honors Programs and Colleges*. 4th Edition. Lawrenceville, NJ: Thomson.

Roche, Mark W. (2010). *Why Choose the Liberal Arts?* Notre Dame. IN: Notre Dame University Press.

Smith, Kevin; Fouad Chaatit and Ahmed Legrouri (2010). Implementation of Quality Assurance in a North American Style University in Morocco. *Proceedings of the International Conference of Education. Research. and Innovation*. ICERI'2010. Madrid. Spain. (pp 854-861)

Wuensch, Karl L. (2009). *What is a Likert Scale?* Greenville: East Carolina University.

مواقع الكترونية

Accreditation Board for Engineering and Technology. ABET: <http://www.abet.org/accreditation/>

Admissions: <http://www.aui.ma/en/admissions.html>

AUI Mission: <http://www.aui.ma/en/about-al-akhawayn/mission.html>

Commission on English Language Program Accreditation. CEA: <http://www.cea-accredit.org/>

European Commission Tempus Program: <http://eacea.ec.europa.eu/tempus/>

European Program Accreditation System. EPAS: <http://www.efmd.org/accreditation-main/epas>

Jenzabar EX. Administrative Platform designed specifically for use in Higher Education: <http://www.jenzabar.com/>

New England Association of Schools and Colleges. NEASC: <http://www.neasc.org/>

Webometrics: A directory of world universities ranked according their presence on the Web: www.webometrics.info/

الفصل التاسع

جامعة القديس يوسف - لبنان

(دراسة حالة)

رمزي سلامة^(١)

الملخص

يعالج هذا التقرير حالة جامعة القديس يوسف في بيروت من منظور تحديات النوعية بمختلف جوانبها، استناداً إلى مجموعة من الدراسات التي قامت بها الجامعة أو قامت بها جهات خارجية بناء على طلب الجامعة في السنوات الأربع الأخيرة. ويخلص هذا التقرير إلى مجموعة من نقاط القوة التي تتحلّى بها الجامعة، من وضوح رسالتها وشموليتها هذه الرسالة، وعلى نحو عام، تحقيق الجامعة لهذه الرسالة، إلى غنى البرامج التعليمية التي تقدّمها وتوافر المرافق الجامعية الحديثة والكافية للقيام بمهام التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والاعتماد على ثلّة واسعة جداً من المختصّين لتلبية حاجات التعليم والالتزام بتأمين فرص التعليم العالي للجميع وقضايا المجتمع اللبناني وتأمين فرص الاختلاط بين الطلبة من الجنسين مهما كان منشأهم أو كانت ميولهم، وفي النهاية إلى رضى الخريجين وسهولة انخراطهم في عالم العمل. كما يظهر هذا التقرير بعض نقاط الضعف في تسيير الجامعة، ومن هذه أنّها لم تعتمد بعد مؤشرات مفتاحية للأداء، كما أنّ معظم هيئاتها تعمل بموجب التفويض الضمني للصلاحيات لا بموجب الإنابة المُنأسسة. كما أنّ الجامعة تعاني من تدني الأداء البحثي، ويعاني بعض برامجها التعليمية من كفاءة داخلية متدنية، وتفتقر الحياة الجامعية إلى العدد الكافي من الأنشطة اللاصفية المستدامة التي تلامس أعداداً غفيرة من الطلبة، وتبقى العمليات الداخلية لضمان الجودة متواضعة نسبياً.

المقدمة

جامعة القديس يوسف جامعة لبنانية خاصة، أسسها الآباء اليسوعيون في العام ١٨٧٥، بعد أن كانوا قد أنشأوا مقرّ لهم في بيروت منذ العام ١٨٤١، وأضافوا إليه مدرسة صغيرة. ثم أنشأوا في غزير (كسروان) مدرسة في العام ١٨٤٥. ونظراً إلى بُعد غزير آنذاك عن بيروت، مركز التجارة والثقافة، انتقلت المدرسة إلى بيروت في العام ١٨٧٥.

وتأتي جامعة القديس يوسف في المرتبة الثانية من حيث تاريخ الإنشاء في لبنان، بعد الجامعة الأميركية في بيروت. وبعد أن أسبغت السلطات المختصة على هذه المدرسة لقب الجامعة، الذي خولها منح الدرجات الأكاديمية ولاسيما الدكتوراه في الفلسفة واللاهوت، توالى تأسيس كلياتها ومعاهدها، كمعهد الطب (١٨٨٣) الذي تحوّل إلى كلية للطب في العام ١٨٨٨، فكلية للطب والصيدلة في العام ١٨٨٩، ودار التوليد (١٨٩٦)، والكلية الشرقية (١٩٠٢)، ومعهد الحقوق الفرنسي (١٩١٣) الذي تحوّل إلى كلية في العام ١٩٤٦، ومعهد الهندسة الفرنسي (١٩١٣) أيضاً الذي تحوّل إلى معهد الهندسة العالي في العام ١٩٤٨. واستمرت الجامعة بالتطور من خلال إنشاء وحدات أكاديمية (كليات، ومعاهد وأقسام) وبرامج، أو من خلال استيعاب معاهد قائمة كانت تخضع لسلطات أخرى، أو من خلال تطوير داخلي لوحدها، حتى أصبحت جامعة متكاملة تسدي الشهادات في مختلف ميادين المعرفة ذات العلاقة بالمجتمع اللبناني وبمحيطه العربي. وآخر كلية أنشئت هي كلية اللغات في العام ٢٠١٢.

(١) أ.د. رمزي سلامة مندوب رئيس جامعة القديس يوسف لضمان الجودة، بيروت - لبنان. دكتوراه في الأصول النفسية للأنظمة التربوية من جامعة مونترال - كندا، ١٩٧٩. Ramzi.salame@usj.edu.lb

١. صورة مختصرة عن الجامعة

تتولّى الجامعة التدريس في ثلاث عشرة كلية وفي اثنين وعشرين معهداً عالياً أو مدرسة متخصصة تتبع عادةً إحدى الكليات مع تنظيمات وبرامج خاصة بها، كما يتبع للجامعة المستشفى الجامعي «أوتيل ديو دو فرانس».

وتهتم الجامعة بالدراسات العليا اهتماماً خاصاً في كلياتها ومعاهدها كافة، كما في معهدين عاليين هما: المعهد العالي للدكتوراه في العلوم والصحة، والمعهد العالي للدكتوراه في علوم الإنسان والمجتمع، وفي إطار منبر مؤسسة رينو - جامعة القديس يوسف لإدارة السلامة المرورية الذي يمنح شهادة ماستر في هذا الاختصاص. كما أنها أنشأت بالتعاون مع القطاع الخاص مركزين للدراسات المهنية، هما مركز الدراسات المصرفية والمركز المهني للوساطة، وخمسة منابر (كراس) مرموقة هي: منبر جان موني في القانون الأوروبي، ومنبر الفرنكوفونية، ومنبر اليونسكو للدراسات المقارنة وللحوار بين الأديان، ومنبر أنثروبولوجيا تفاعل الثقافات، ومنبر مؤسسة رينو - جامعة القديس يوسف لإدارة السلامة المرورية. كما أنشأت، في العام ٢٠٠٧ بالتعاون مع حكومة إمارة دبي، مركزاً جامعياً في دولة الإمارات العربية المتحدة (كلية الحقوق - فرع دبي). كما تقدم الجامعة برامج خارجية في «الجامعة للجميع».

وفي الجامعة مراكز أكاديمية مميزة، مثل المركز الجامعي للأخلاقيات، ومعهد كونفوشيوس لتدريس اللغة والحضارة الصينيتين، والمركز الأكاديمي الياباني، ومجموعة كبيرة من مراكز الأبحاث والمختبرات العلمية التي تؤدي خدمات للمجتمع، إضافة إلى دورها في الأبحاث العلمية وفي تكوين الطلبة. كما أنّ للجامعة مكتب اتصال في باريس وفرعاً لكلية الحقوق في دبي.

وتمتاز الجامعة بإنشائها مؤسسة متكاملة لاحتضان مشاريع الابتكار في ما سمي بيريتاك التي تقدم الخدمات الاستشارية والدعم العلمي والمالي للأفكار المبتكرة التي من شأنها أن تترجم في مشاريع استثمارية منتجة، بخاصة في ميادين العلوم والتكنولوجيا.

تعتمد الجامعة الثلاثية اللغوية. فلغات التعلم في جامعة القديس يوسف هي اللغة الفرنسية، واللغة العربية، فاللغة الإنجليزية. أما التدريس في معهد الآداب الشرقية، فيتم بالعربية، فالفرنسية على مستوى الإجازة؛ وبالعربية حصراً على مستوى الدراسات العليا. وأما التدريس في معهد الدراسات الإسلامية والمسيحية فيتم بالعربية حصراً. وتؤمن كلية اللغات تعليم العربية والفرنسية والإنجليزية، فضلاً عن غيرها من اللغات الحية، في دورات عادية، ودورات مكثفة.

وتصدر الجامعة في إطار منشورات جامعة القديس يوسف، سلاسل من المؤلفات ومجموعة من المجلات المتخصصة.

والجامعة عضو في اتحاد الجامعات العربية، والاتحاد الدولي للجامعات، واتحاد الجامعات الناطقة كلياً أو جزئياً باللغة الفرنسية، والاتحاد الدولي للجامعات الكاثوليكية، والاتحاد الأوروبي للجامعات الكاثوليكية، واتحاد المؤسسات اليسوعية للتعليم العالي في أوروبا ولبنان، والجامعة الأوروبية المتوسطة «تاتيس»، والممتدى الدائم للجامعات الأوروبية والمتوسطة.

وترتبط بما يزيد على مئتي اتفاقية تعاون مع جامعات مختلفة، عربية، وأوروبية، وأميركية، وكندية، وصينية، ويابانية. وهي المقر الدائم لجمعية كليات طب الأسنان العربية، التي تستضيفها كلية طب الأسنان التابعة لها، والمقر الدائم لجمعية كليات ومعاهد العلاج الفيزيائي الطبيعي العربية، التي يستضيفها معهد العلاج الفيزيائي التابع لها.

تسدي الجامعة شهادات معترفاً بها رسمياً في مختلف ميادين المعرفة، من المستوى الجامعي الأول^(١) والماستر في ٥٠ اختصاصاً رئيسياً، والدكتوراه في ٢٨ اختصاصاً رئيسياً، بغض النظر عن الاختصاصات الفرعية التي يمكن أن يشملها كلٌّ من هذه الاختصاصات. وتغطي هذه الشهادات مختلف ميادين المعرفة التي يمكن للمرء أن يتوقعها من جامعة متكاملة في لبنان. وتجدر الإشارة هنا إلى أنَّ الجامعة تقدّم اثني عشر ماستر مشتركة مع جامعات أخرى، من فرنسا على نحو خاص. كما تمنح شهادات جامعية من خارج الإطار الوطني للمؤهلات والتي تشكل مؤهلات أكاديمية أو مهنية تستجيب لمتطلبات عالم العمل والتنمية الثقافية للمواطنين. وتقدم برامج قصيرة الأمد تلبي طموحات الطلبة إلى معارف وثقافات متخصصة. وتشمل البرامج التي تقدمها الجامعة في هذا الإطار ٢٩ اختصاصاً رئيسياً ومجموعة كبيرة جداً من الاختصاصات الفرعية والعلوم الدقيقة. وتعتمد الجامعة النظام الأوروبي للأرصدة الجامعية التي تقضي بأن يتكون منهاج الإجازة، بشكل عام، من ١٨٠ رصيذاً، ومنهاج الماستر من ١٢٠ رصيذاً، ومنهاج الدكتوراه من ١٨٠ رصيذاً، في ما عدا بعض المهن التي تخضع لقوانين خاصة بها، مثل الحقوق والهندسة وغيرهما، حيث يتكون منهاج برامجها من عدد من الأرصدة يوازي المتطلبات القانونية، بمعدل ٦٠ رصيذاً لكل سنة دراسية.

٢. طريقة التحليل وحدوده

يعتمد هذا التقرير على الوثائق الرسمية المنشورة للجامعة، مثل شرعة الجامعة ونظامها الأساسي (USJ, 2005)، ودليل الاختصاصات والشهادات الذي ينشر سنوياً (جامعة القديس يوسف، ٢٠١١)، والنشرة الإحصائية حول الطلبة (USJ, 2012a). كما يعتمد على البحوث المؤسسية التي يقوم بها مكتب ضمان الجودة استناداً إلى قاعدة معلومات الجامعة، ومن ذلك على الأخص: دراسة داخلية حول أوضاع أعضاء هيئات التدريس الداخليين في الملاك (USJ, 2010)، ومشروع تطوير أوضاع هيئات التدريس (USJ, 2012b)، ودراسة حول البنية المادية للجامعة بمختلف أحرارها (USJ, 2012c)، ودراسة إحصائية خاصة بأعضاء هيئات التدريس (USJ, 2012d). ويعتمد أيضاً على نتائج الدراسات الأخرى التي أجريت في إطار التطوير المؤسسي للجامعة، وبخاصة ما يأتي: دراسة فريق عمل هيئة تقييم البحوث والتعليم العالي الفرنسية (AERES, 2009)، دراسة مصير الخريجين التي قام بها المرصد الجامعي للواقع الاجتماعي والاقتصادي التابع للجامعة (Kasparian, 2011)، دراسة خبيرين من المجلس الأوروبي بشأن نظام الأرصدة (Madill & Baumann, 2011)، دراسة مجموعة بوز حول الحكامة (Booz & co, 2012)، ومشروع تطوير نظام الأرصدة (USJ, 2012e). كما استفاد هذا التقرير من محاضر جلسات المجالس واللجان المعنية بمختلف شؤون الجامعة، ومن مقابلات ولقاءات مع أكثر من ١٥٠ مسؤولاً وعضو هيئة تدريس وطالباً جرت في العام ٢٠١١ في إطار دراسة نظام الأرصدة ومشروع تطوير أوضاع أعضاء هيئات التدريس.

أولاً: الرسالة

توجد للجامعة رسالة واضحة مثبتة في منشورات الجامعة الورقية والإلكترونية باللغتين العربية والفرنسية. وقد تمت صياغة الرسالة الحالية في العام ٢٠٠٧ استناداً إلى ما ورد في بعض مواد شرعة الجامعة التي اعتمدت في العام ١٩٧٥. وقد اعتمد مجلس الجامعة، الذي يمثل مختلف المكونات

(١) يعنى بالشهادات التخصصية من المستوى الجامعي الأول والشهادات المهنية التي تستغرق دراستها أكثر من ثلاث سنوات جامعية، بموجب القوانين الخاصة التي ترعى مزاوله المهن المعينة (طب، هندسة، قبالة، صيدلة، إلخ).

الأكاديمية للجامعة، الصيغة الحالية بعد نقاش مستفيض.
وتعبّر الرسالة (أنظر الصندوق رقم ١) بشكل واضح عن هوية المؤسسة وتوجهاتها الأكاديمية والاجتماعية، وتتطرق إلى رسالتها من الزوايا الأربع الآتية: (أ) التنشئة العلمية؛ (ب) التنشئة الثقافية؛ (ج) التنشئة الفكرية والروحية؛ (د) الانفتاح والتفوق والتطور.

النص الكامل لرسالة جامعة القديس يوسف في بيروت

أ - التنشئة العلمية

تطمح جامعة القديس يوسف في لبنان وسائر بلدان العالم العربي، إلى تنشئة طلبة من المشارب والفئات الاجتماعية على اختلافها، من دون تمييز بينهم؛ وإلى إعدادهم الإعداد الأفضل، وتزويدهم بكل ما يلزمهم لممارسة وظائفهم بكفاءة عالية، ويسهموا في تطوير بلدهم خصوصاً، والعالم العربي عموماً.

ب - التنشئة الثقافية

وتسعى جامعة القديس يوسف إلى تعزيز الحوار من خلال التنوع الثقافي واللغوي. ومن شأن ذلك، الحفاظ على غنى الشخصية الثقافية للمجتمع، والإفساح في المجال لتنميتها. وإن جامعة القديس يوسف - وفاءً منها لتاريخها الطويل، وإخلاصاً منها لهوية لبنان الثقافية - تدأب على تطوير الثقافة التي يُعبر عنها باللغة العربية، دأبها على تطوير الثقافة التي يُعبر عنها باللغة الفرنسية؛ إلا أن تركيز الجامعة على هاتين اللغتين لا يحول دون اعتماد لغاتٍ أخرى، وعلى رأسها الإنكليزية، في مجالي التدريس، والبحث العلمي.

ج - التنشئة الفكرية والروحية

وترمي جامعة القديس يوسف إلى أن تكون معيماً فكرياً للتأمل والنظر، ولتنشئة الطلبة تنشئة متكاملة. فغايتها هي الترقّي الإنساني المتكامل المنفتح على القيم الروحية، والقائم على مبادئ الحرية، وحسن النظر، والجسّ النقدي، والمبادرة السليمة، والتعاقد الاجتماعي. وهي تُشدّد في الميادين كلها على احترام الإنسان، والمحافظة على حرّيته الدينية وعلى معتقده، كما تسعى بنوع خاص إلى تعزيز الحوار الإسلامي والمسيحي.

د - الانفتاح والتفوق والتطور

وتصبو جامعة القديس يوسف إلى أن تكون عضواً فعالاً بين المؤسسات الجامعية في العالم؛ وقُطباً للتفوق والتميّز في العالم العربي، في البحث العلمي الأساسي والتطبيقي، فضلاً عن التجديد والابتكار في مجالي التعلم والتعليم. وهي تسعى إلى النمو والتطور باستمرار.

ويستفاد من قراءة متأنية لنص الرسالة أنّ القيمتين على الجامعة حرصوا على التأكيد على انفتاح الجامعة من مختلف الجوانب لتكون «جامعة» لكل ما لهذه الكلمة من معنى، أي جامعة للطلبة من المشارب والفئات والميول المختلفة من دون أي استثناء أو تمييز، جامعة لمختلف الميادين الأكاديمية، جامعة للتنوع اللغوي والثقافي، جامعة للتنشئة الفكرية والأكاديمية والمهنية والثقافية والاجتماعية والروحية، جامعة للتعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

ثانياً: الحكاية

١. الهيكلية والنظام الإداري

من ناحية الإدارة الأكاديمية، تمّ تنظيم الجامعة بناء على إحدى الهرمات المتعارف عليها في التعليم العالي، بدءاً بالرئيس الذي يحتل أعلى الهرم، نزولاً إلى نواب الرئيس، ثم عمداء (وعدهم

(١٣)، ثم مديري المعاهد العالية (وعدددهم ٢٢)، ثم رؤساء الأقسام، ومنسقي البرامج. وتساند هؤلاء مجموعة كبيرة من المصالح الإدارية تعنى بمختلف الشؤون اللازمة لتسيير أعمال الجامعة، من إدارة الأبنية والتجهيزات، إلى إدارة نظم المعلومات، وشؤون الطلبة، والشؤون المالية، وشؤون الموظفين، والاتصال والنشر، وأنشطة الرياضة، إلخ.

يعين الرئيس لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد، يعاونه عدد من نواب الرئيس (حالياً خمسة) كما يعاونه مجلس الجامعة المؤلف من جميع عمداء ورؤساء المعاهد الجامعية وممثلين عن الهيئة التعليمية، ومجموعة من المجالس واللجان الدائمة، مثل المجلس المصغر (التنفيذي)، ومجلس البحوث العلمية، ولجنة المعادلات، ولجنة البرامج الأكاديمية، ومجلس التأديب الأعلى. ويرأس الكليات والمعاهد عميد أو مدير يسانده مجلس يتكون من رؤساء الأقسام وممثلين عن الهيئة التعليمية. ويخضع مباشرة للرئيس أو لأحد نوابه عدد كبير من المصالح الأكاديمية والإدارية أبرزها: مندوب الرئيس لضمان الجودة، مندوب الرئيس للتعلم المستمر، مندوب الرئيس لشؤون الطلبة، مديرية الموارد البشرية، مديرية الشؤون المالية، مديرية المحاسبة، مديرية المشتريات واللوازم، مديرية تكنولوجيا المعلومات، مديرية المنشورات والتواصل، مديرية إعلام وتوجيه الطلبة، مديرية روائز القدرات، مديرية الخدمات الاجتماعية، مديرية التدقيق الداخلي وإدارة المنشآت، مديرية الأنشطة الرياضية، مديرية الخدمات النفسية، إدارة بيوت الطلبة، المركز الجامعي للصحة العائلية والمجتمعية.

٢. الصلاحيات واتخاذ القرارات والمشاركة

للجامعة مجلس مؤلف من جميع القياديين حتى مستوى مدير المعهد العالي ومن ممثلين عن أعضاء هيئات التدريس في الكليات، كما أن هناك على الصعيد المركزي مجلس نواب الرئيس والمجلس المصغر الذي تتمثل فيه القطاعات الأكاديمية الأربعة الكبرى بعميد لكل منها وهي (أ) العلوم الطبية، (ب) العلوم والتكنولوجيا، (ج) الآداب والعلوم الإنسانية، (د) العلوم الاجتماعية. كما أن هناك لجنة البرامج الأكاديمية، ومجلس البحوث العلمية، ومجلس خدمة المجتمع، ومجلس إدارة المرافق والتجهيزات، ولجنة معادلة الشهادات والمؤهلات، والمجلس التأديبي الأعلى. أما على مستوى الكليات والمعاهد العليا، فلكل منها مجلس خاص بها ومجلس تأديب. وفي كل من الميادين الأكاديمية الأربعة الكبرى السابق ذكرها لجنة للبحث العلمي ومجلس لإدارة المرافق الخاصة بكل من المجموعات التي تتضمن هذه الميادين. كما أن هناك مجلس إدارة لكل من معهدي الدكتوراه المنشأين في العلوم والصحة من جهة، والإنسان والمجتمع من جهة ثانية.

٣. الشراكة مع جهات خارج المؤسسة

تسعى الجامعة إلى إقامة شراكات مع الجهات الخارجية بخاصة عبر المجلس الاستراتيجي، الذي أنشئ منذ بضع سنوات، ويشارك في عضويته خمس وعشرون شخصية مرموقة من لبنان وأوروبا وأمريكا الشمالية. كما أن الجامعة عضو في ما لا يقل عن ثماني اتحادات جامعية إقليمية ودولية، وترتبط بما يزيد على مئتي اتفاقية تعاون مع جامعات مختلفة، عربية، وأوروبية، وأميركية، وكندية، وصينية، ويابانية.

٣. المناخ العام

يستفاد من دراسة حديثة للحكامة في الجامعة (Booz & Co., 2012) أن الجامعة لا تمرّ بأزمة حكامة، بل تسود فيها روح التعاون والإخاء. لكن هناك بعض المسائل التي تحتاج إلى تطوير لتحسين

الأداء وتدارك التشتت والهدر في الموارد البشرية والمالية. ومن ذلك ما يأتي: (أ) عدد أعضاء مجلس الجامعة كبير نسبياً بحيث يعيق اتخاذ القرارات، بينما عدد أعضاء المجلس المصغر قليل نسبياً، بحيث لا تمثل فيه مختلف الآراء؛ (ب) بخلاف لجان البحث العلمي القطاعية، لا يوجد في الجامعة هيئات على الصعيد الوسيط لمناقشة المسائل الإدارية والمالية وللتنسيق والتعاون بين الكليات والمعاهد العليا المتواجدة في الحرم الواحد والتي تعنى بميادين معرفية متقاربة؛ (ج) تبدو مشاركة مختلف الفئات المعنية وممثلي العالم الخارجي في شؤون الجامعة محصوراً بالنقاش العام حول التوجهات الكبرى للجامعة الذي يجري في المجلس الاستراتيجي، بينما يستحسن أن تشارك مختلف الجهات المعنية في مختلف الأمور وعلى مختلف المستويات، بمن في ذلك أعضاء هيئات التدريس، والطلبة، وممثلون عن المهن وعالم العمل، إلخ.

٥. المسألة

ليس هناك في الجامعة مرجع متكامل لتوصيف المهمات التفصيلية لكل من نواب الرئيس والمجالس والهيئات واللجان والوظائف التي يلحظها النظام الأساسي للجامعة باستثناء ما ورد في هذا النظام؛ ولذلك، تمارس المكونات الوسيطة إجمالاً (في ما عدا مجلس الجامعة) الصلاحيات المنوطة بها بناءً على تفويض للصلاحيات غير معلن بوضوح؛ وبذلك تبقى المسألة سطحية.

٦. الاستقلالية

يمارس مجلس الجامعة والمكون حصراً من القياديين الأكاديميين في الجامعة وممثلين عن هيئات التدريس مختلف السلطات الأكاديمية والإدارية والمالية للجامعة. ومنذ العام ١٩٧٥، لا يمارس مؤسسو الجامعة، الآباء اليسوعيون، رسمياً سوى سلطة تعيين رئيس الجامعة الذي يختارونه من بين ثلاثة من أعضاء الرهينة يرشحهم مجلس الجامعة. لكن رئيس الجامعة يحتل موقعاً مركزياً في توجيه أعمال الجامعة، إن من خلال رؤوسه مجلس الجامعة والمجلس المصغر وغيرهما من هيئات الجامعة أو من خلال الاضطلاع بدور أساسي في اختيار نواب الرئيس والعمداء ومديري المعاهد العليا الذين يعينهم مجلس الجامعة بناءً على ترشيح الرئيس.

ثالثاً: البحث المؤسسي والتخطيط

ليس هناك في الجامعة هيكليّة متخصصة بالبحث المؤسسي والتخطيط والتطوير. بل إنها تعمل بناءً على مبدأ الاختصاص، أي أنّ مسؤولية البحث المؤسسي والتخطيط والتطوير في قطاع ما تقع على عاتق المسؤول عن هذا القطاع. ومن ذلك مثلاً أنّ مسؤولية تطوير المرافق والتجهيزات تقع على عاتق نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والمالية والمجلس الذي يسانده، بينما تقع مسؤولية تطوير البحث العلمي على عاتق نائب الرئيس المختص والمجلس الذي يسانده، إلخ. ولذلك، فإنّ عمليات التخطيط والتطوير تأخذ منحاً مستمراً في غالب الأحيان، مع وجود مراحل متميزة في هذا الميدان أو ذاك.

ومن الأمثلة على ذلك، الخطط التي وضعت ونفذت في ما يخصّ التوسّع في المرافق في خلال العقود القليلة الماضية التي شهدت إنشاء ثلاث مجمعات جديدة في بيروت (مجمع الآداب والعلوم الإنسانية، ومجمع الابتكار والرياضة) (مجمع العلوم والتكنولوجيا في مار روكز) أضيفت إلى المجمعين الأصليين (مجمع العلوم الاجتماعية، ومجمع العلوم الطبية)، كما شهدت إنشاء ثلاثة مراكز إقليمية في شمال لبنان والجنوب والبقيع ومركز في دبي.

من الأمثلة على ذلك أيضاً، الانتقال في العام ٢٠٠٣ إلى نظام بولونيا الأوروبي، وهناك ورشة قائمة

حاليًا لتطوير ممارسات الجامعة في ما يخصّ نظام الأرصدة الأوروبي (USJ, 2012e) بعد دراسة متأنية للواقع الحالي قامت بها الجامعة بالتعاون مع خبراء من المجلس الأوروبي (Madill & Baumann, 2011). كما أن هناك ورشة أخرى تخصّ إعادة النظر بمختلف شروط عمل أعضاء هيئات التدريس وتطوير أنشطة البحث العلمي، التي تأتي بناء على توصيات فريق عمل الهيئة الفرنسية لتقييم البحث العلمي والتعليم العالي (AERES, 2009) الذي قام بتقييم الجامعة بناء على طلبها في العام ٢٠٠٨، وبعد دراسة داخلية قام بها مكتب ضمان الجودة.

ومن ذلك أيضًا، دراسة الحكامة التي قامت بها مؤسسة متخصصة بناء على طلب الجامعة (Booz & co., 2012) والتي تقوم الجامعة بموجبها حاليًا بوضع الخطط لتطوير أدائها في هذا المجال. كما الدراسة التي قامت بها الجامعة بالتعاون مع مؤسسة أخرى متخصصة في ما يخصّ توصيف الوظائف الإدارية في الجامعة. كذلك، أنشأت الجامعة المرصد الجامعي للواقع الاجتماعي والاقتصادي الذي يقوم بدراسات دورية حول انخراط خريجي الجامعة في عالم العمل.

تتمحور الخطط الحالية لتطوير الجامعة حول المسألتين الرئيسيتين اللتين وردتا في تقرير التقييم الخارجي الذي قام به فريق من هيئة تقييم البحوث والتعليم العالي الفرنسية (AERES, 2009). وتتناول المسألة الأولى تطوير الجامعة لتصبح جامعة بحثية في مختلف ميادين نشاطها، وتركز على تعزيز البحث العلمي من خلال تطوير شروط عمل الهيئة التعليمية وزيادة عدد الأعضاء المتفرغين، بينما تتناول المسألة الثانية تطوير الحكامة بمختلف عناصرها، وبخاصة إعادة النظر بالتنظيم الأكاديمي، وتعزيز البحث المؤسسي وأساليب اتخاذ القرار، وتوصيف الوظائف.

رابعاً: الموارد المالية

١. المصادر المالية والكلفة

تبلغ الميزانية الإجمالية السنوية للجامعة حوالي ٧٦ مليون دولاراً أميركيً، بما يوازي حوالي ٩,٣٠٠ دولار أميركيً للطالب الواحد بدوام كامل.

جامعة القديس يوسف جامعة خاصة غير ربحية. ولذا، تقوم موازنتها على مبدأ التوازن ما بين المداخل والمصروفات. وتشكّل الأقساط التي يدفعها الطلبة المصدر الأساسي لدخل الجامعة، حيث يبلغ سنوياً حوالي ٩٠٪ من مجمل الموازنة، بينما لا تبلغ الهبات والتبرّعات أكثر من ٥, ٢٪ وسائر الإيرادات والعائدات ٧, ٥٪. ولذلك، تتحدّد الأقساط تبعاً للحاجات المالية السنوية؛ كما تحدّد مشاريع الإنفاق بناءً على تقدير الجامعة لقدرة الأسر على تحمّل الزيادة في الأقساط. ويبلغ متوسط الكلفة السنوية للطالب بدوام كامل حوالي ٩,٣٠٠ دولاراً أميركيً، متراوحاً ما بين ٤,٦٠٠ دولار و١٦,٠٠٠ دولار تبعاً للاختصاصات.

٢. توزيع الإنفاق

توزّع الإنفاق في الأعوام السابقة للعام ٢٠١٢-٢٠١٣ بشكل عام كالآتي:

نفقات رأسمالية (استثمارية) ٢٤,٥٠٪

نفقات تشغيلية واستهلاكات ومؤونات ٢٨,٠٠٪

رواتب الهيئة التعليمية ٢٨,٢٠٪

رواتب موظفين ١٧,٠٠٪

٣٠، ٢٪

نفقات للأبحاث والتبادل العلمي ومنح للطلبة

ويبدو من توزيع الإنفاق أنَّ النفقات الرأسمالية والتشغيلية مرتفعة نسبياً. ذلك أنَّ الجامعة لا تزال في طور التوسع في المنشآت. وتؤكد المعلومات المتوفرة أنَّ المنشآت الحالية للجامعة تكفي وتفيض عن حاجتها الفعلية نسبة لأعداد الطلبة، وأنَّ بإمكان هذه المنشآت أن تستوعب أعداداً إضافية من الطلبة شرط أن يتم ترشيدها استخداماً. ولذا تجد أنَّ حصة رواتب الهيئة التعليمية من الإنفاق العام منخفضة نسبياً، كما هي الحال أيضاً في ما يخص المبالغ المخصصة في الميزانية السنوية للأبحاث والتبادل العلمي ومنح الطلبة، علماً بأنَّ لدى الجامعة برنامجاً متكاملًا لمنح الطلبة من خارج الميزانية السنوية. ومن أسباب نتائج انخفاض المبالغ المخصصة لرواتب الهيئة التعليمية العدد المنخفض نسبياً لأعضاء هيئات التدريس المتفرغين للعمل في الجامعة واللجوء المفرط إلى المتعاقدين. أما في ما يخص النفقات التشغيلية والاستهلاكات والمؤونات، فيستري الانتباه الكلفة العالية لتشغيل المنشآت والصيانة بالرغم من عدم القدرة على استخدامها الأمثل في كثير من الحالات لفقدان الأعداد الحرجة من الطلبة، وبالتالي عدم القدرة على الإنفاق الكبير على المكتبات ومصادر المعلومات.

خامساً: البيئة المادية

١. أحرام الجامعة

تتوزع أحرام الجامعة على خمسة مجمعات في بيروت، هي: حرم العلوم الاجتماعية (شارع هوفلان)؛ حرم العلوم الطبية والتمريضية (طريق الشام)؛ حرم الآداب والعلوم الإنسانية (طريق الشام)؛ حرم الابتكار والرياضة (طريق الشام)؛ حرم العلوم والتكنولوجيا (المكلس، مار روكز). كما أنَّ للجامعة ثلاثة مراكز جامعية في المناطق، هي: مركز الدروس الجامعية في لبنان الجنوبي (مركز أندره ماس)؛ مركز الدروس الجامعية في لبنان الشمالي؛ مركز الدروس الجامعية في زحلة والبقاع. ولها مركز جامعي في دولة الإمارات العربية المتحدة (كلية الحقوق - فرع دبي). وتدلّ البيانات الخاصة بهذه الأحرام (USJ. 2012c) أنَّ المرافق المتوفرة فيها تفيض عن حاجة الجامعة إلى حد كبير؛ وبذلك تستطيع الجامعة أن تستوعب عددًا أكبر من الطلبة من دون أي اكتظاظ، باستثناء حرم العلوم الطبية الذي لا تكفي فيه المرافق المخصصة للأنشطة الطلابية. كذلك، قد يحصل اكتظاظ للطلبة في أوقات معينة في حرم الآداب والعلوم الإنسانية لعدم توزيع الحصص التعليمية بشكل متناسق على مختلف أوقات الدوام الجامعي لتأمين فرص التعلم للطلبة المنخرطين في عالم العمل وغير المتفرغين للدراسة.

٢. المختبرات

يوجد في كلِّ مجمع من مجمعات الجامعة مجموعة من المختبرات التعليمية والبحثية المتخصصة المتوافقة مع متطلبات الميادين الأكاديمية المتواجدة في كلِّ مجمع. مثلاً، يضمّ مجمع العلوم والتكنولوجيا أربعة عشر مختبراً تابعاً لكلية الهندسة تبلغ مساحتها ما لا يقل عن ٢٤٠٠ متراً مربعاً، إضافة إلى خمسة مختبرات للمعلوماتية مساحتها لا تقل عن ٩٠٠ متر مربع. كما يضمّ هذا المجمع ثمانية مختبرات تابعة لكلية العلوم تبلغ مساحتها أكثر من ١١٠٠ متر مربع، إضافة إلى ثلاثة مختبرات معلوماتية تتجاوز مساحتها الإجمالية ١٥٠ متراً مربعاً. كما يضمّ هذا المجمع مختبرين تابعين لمعهد إدارة المؤسسات السياحية بمساحة تزيد عن ٥٠٠ متر مربع. أما مجمع العلوم الطبية فيضمّ ثلاثة وعشرين مختبراً متخصصاً وكامل التجهيز.

ويضمّ مجمّع العلوم الإنسانية تسعة عشر مختبراً تتوزّع ما بين استديوات معهد السينما (١٣) ومختبرات المعلوماتية (٣) ومختبرات الجغرافيا وعلم النفس (٣).
أما مجمّع العلوم الاجتماعية فيضمّ ستة مختبرات معلوماتية لما مساحته حوالي ٤٠٠ متر مربع.
وتفيد المقابلات مع المعنّين المباشرين بهذا الأمر أنّ المختبرات وتجهيزاتها تستجيب لمتطلبات برامج الدراسة وبرامج البحث العلمي، بينما يبدو أحياناً أنّ مختبرات المعلوماتية لا تكفي، بسبب اكتظاظ الطلبة في أوقات معيّنة وعدم تواجدهم في الجامعة بشكل متناسق في مختلف أوقات الدوام الجامعي.

٣. مراكز البحوث

يرتبط بكيّات الجامعة ومعاهدها العليا عددٌ كبير من المراكز والمراصد التي تُخصّصُ نشاطها للبحث العلمي والتي تحظى بمرافق خاصّة بها أو تشارك في المختبرات التعليمية القائمة. ومن ذلك: مركز دراسة الظواهر الدينية وتفسيرها؛ المركز الأوروبي اللبناني للتفاعل بين الثقافات في منطقة حوض المتوسط - بيروت؛ المركز الجامعي للأخلاقيات وآداب المهنة؛ القطب التكنولوجي «بيريتيك»؛ القطب التكنولوجي للصحة؛ مركز الأبحاث والتحليل الكيميائية؛ المركز اللبناني للدراسات والأبحاث للبناء؛ مركز المعلوماتية والنمذجة وتقنيات المعلومات؛ مركز الصناعات الكهربائية واللاسلكية؛ المركز الإقليمي للمياه والبيئة؛ مركز دراسات الاتحاد الأوروبي؛ مركز الدراسات الحقوقية للعالم العربي المعاصر؛ مركز البحث والتوثيق الاقتصادي؛ مركز دراسات الأسواق والتوزيع في الشرق الأوسط؛ مركز التراث العربي المسيحي للتوثيق والبحث والنشر؛ مركز دراسات العالم العربي المعاصر؛ مركز دراسات اللغات الحية؛ مركز الأبحاث والدراسات العربية؛ المرصد الجامعي للواقع الاجتماعي والاقتصادي؛ مركز فرنسيس أور لعلم الآثار وما قبل التاريخ؛ مركز الدراسات والأبحاث الاستراتيجية؛ مختبر علم الخرائط؛ مختبر البحث والتوثيق في السياحة؛ مختبر علم الأرصاد الجوية؛ مركز ميشال هنري للدراسات؛ مركز علم النفس للمعانة والتقييم؛ مركز علم النفس الوراثي والعيادي؛ مركز علم النفس الاختباري وعلم النفس المعرفي.

٤. المكتبات

في الجامعة ستّ مكتبات، منها أربع متخصصة في الميادين المعرفية الأربعة التي تغطّيها المجمّعات، واثنان عامتان. كما أنّ للجامعة اشتراكاً في معظم قواعد المعلومات الأكاديمية المتوافرة عالمياً باللغتين الفرنسية والإنكليزية.

والمكتبات المتخصصة هي: مكتبة العلوم الاجتماعية (١٠٠,٠٠٠ مجلد؛ ١,٢٠٠ دورية)؛ مكتبة الآداب والعلوم الإنسانية (١٠٠,٠٠٠ مجلد؛ ٢٥٠ دورية)؛ مكتبة العلوم الطبية (٥٢,٠٠٠ مجلد؛ ٢,٠٠٠ دورية)؛ مكتبة الهندسة والعلوم (٥٢,٠٠٠ مجلد؛ ٣٠٠ دورية).

أما المكتبتان العامتان فهما: «المكتبة الشرقية» (٤٠٠,٠٠٠ مجلد في الإسلاميات، والتاريخ، والآثار، واللاهوت، والفقه، والفلسفة، وفقه اللغة، والأدب العربي... ١,٨٠٠ دورية؛ ٣,٥٠٠ مخطوطة نادرة؛ ٤٠,٠٠٠ صورة وبطاقة بريدية ترقى إلى أوائل القرن العشرين؛ أكبر مجموعة خرائط وتصاميم خاصّة بלבnan ومنطقة الشرق الأوسط...)؛ ومكتبة مؤسسة فارس الزغبى الثقافية (٦٠,٠٠٠ مجلد في الحقوق، والأدب، والعلوم السياسية، والثقافة...).

٥. المرافق الطبية

في الجامعة مجموعة من المرافق التي تقدّم الخدمات الطبية والتي تشكّل بيئة للتدريب العملي

للطلبة المعيّنين. وهذه المرافق هي: المستشفى الجامعي «أوتيل ديو دو فرانس»؛ المركز الجامعي للصحة العائلية والمجتمعية، وعيادته الخاصة بالشباب؛ العيادات التابعة لمركز الأبحاث والعلاج في كلية طب الأسنان؛ مركز التشخيص والعلاج النفسي الحركي؛ مركز التشخيص والعلاج التابع للمعهد العالي لتقويم النطق.

٦. النوادي

تؤمن الجامعة للطلبة مساحات واسعة للأنشطة الطلابية في كل من مجمعاتها باستثناء واحد من هذه المجمعات (مجمع العلوم الطبية) حيث لا تكفي المساحات المخصصة لهذه الأنشطة، فيضطر طلبة هذا المجمع، في بعض الأحيان، لاستخدام المرافق التعليمية لإقامة الأنشطة الطلابية.

٧. الاحتفالات والأنشطة الدورية

تنظم الجامعة سنوياً عدداً كبيراً من المعارض، والمؤتمرات، واللقاءات، والمحاضرات، والندوات، وتُحيي المهرجانات، بما لا يقل عن نشاطين أو ثلاثة أسبوعياً. كما تقدم العروض المسرحية في مسرحها المعروفين، مسرح مونو ومسرح بيريت، وغالباً ما تتخذ هذه النشاطات طابعاً دولياً مميزاً. وفي الجامعة ما لا يقل عن عشرين نادياً طلابياً تعنى بالشأن الثقافي؛ كما فيها متحفان هما متحف ما قبل التاريخ في لبنان، ومتحف الحجارة والأحافير.

سادساً: البيئة التعليمية

١. نظام الدراسة

اعتمدت الجامعة منذ العام ٢٠٠٣ نظام بولونيا الأوروبي، بخاصة في ما يتعلق بنظام الأرصدة. وقد تمّ في العام ٢٠١١ تقييم تطبيق هذا النظام في مختلف برامج الجامعة، فتبين أنّ هناك بعض الثغرات في التطبيق، بخاصة من حيث عدم التحول الكلي إلى المقومات الآتية من هذا النظام: تحديد نواتج التعلم المتوقعة على صعيد البرامج ككل وعلى صعيد كل مقرر؛ تحديد عدد أرصدة كل مقرر بناءً على الجهد الكلي للطلّاب لا بناءً على ساعات التدريس؛ الانتقال الواضح إلى المتعلّم كمحور لعمليات التعليم والتعلّم وتنوع أساليب وطرائق التعليم والتعلّم والتقييم.

من هذا المنطلق، عهدت الجامعة إلى مجموعة عمل تمثّل فيها مجمل الميادين الأكاديمية لوضع خطة عمل شاملة لتحقيق التحول الكامل إلى النظام الأوروبي كما تطوّر منذ اعتماده (USJ, 2012e). ويتمّ التطوير بدءاً من العام ٢٠١٢-٢٠١٣.

٢. شروط القبول

تمارس الجامعة سياسة انتقائية صارمة في قبول الطلبة في بعض برامجها، مثل برامج العلوم الصحية والهندسية على اختلافها، التي لا يقبل فيها إلا الطلبة المتميّزون في التعليم الثانوي الذين يخضعون لامتحان قبول صارم نسبياً، بينما تمارس سياسة الباب المفتوح لأغلبية برامجها الأخرى. ولذا فهي تعطي قراراً بالقبول في المرحلة الجامعية الأولى لحوالي ٨٠٪ من المتقدمين بطلب قبول ومستوفين شروط الحد الأدنى (حيازة البكالوريا اللبنانية أو ما يعادلها)، بينما لا يتسجّل فعلياً في الجامعة إلا حوالي ٥٣٪ من المرشحين.

ومن المعايير التي تعتمد عليها الجامعة لتأمين مستوى مقبول للطلّبة اشتراط امتلاك جميع هؤلاء حدّاً أدنى من الكفايات في اللغات الثلاث المعتمدة في الجامعة، أي الفرنسية والعربية والانكليزية. وتعتمد الجامعة إجمالاً شروطاً أقسى للقبول في المراحل العليا بحيث يتطلّب القبول في برامج الماجستير حصول الطالب على ٢٠/١٢ في الإجازة، كما يتطلّب القبول في الدكتوراه الحصول على

٢٠ / ١٤ في الماستر.

٣. الدوام والحضور

تتطلب الجامعة حالياً حضور الطالب ما لا يقل عن ٧٠٪ من الدروس في كل مقرر للتأهل للتقدم إلى الامتحان النهائي. لكن تطوير نظام الأرصدة الأوروبي المخطط له حالياً قد يقضي بالعزوف عن هذا الشرط تدريجياً والتحول بدلاً عنه إلى تحديد النواتج التعليمية المتوقعة في كل مقرر، ومحاسبة الطالب عن تحقيق هذه النواتج لا عن حضور الدروس أو عدم حضورها.

٤. شروط التخرج

يتخرج الطالب من الجامعة عند نجاحه في العدد المطلوب من الأرصدة التي ينص عليها البرنامج الدراسي المعني، أي عادةً ١٨٠ رصيماً أوروبياً للإجازة، و ١٢٠ رصيماً أوروبياً للماستر و ١٨٠ رصيماً أوروبياً للدكتوراه، بما في ذلك الرسالة أو الأطروحة. والجامعة غير مستعدة للتحويل إلى النظام الأميركي الذي يتطلب معدلاً معيناً للنجاح في كل مقرر على حدة ومعدلاً أعلى للتخرج، لارتباط الجامعة الوثيق بالتقاليد الفرنسية لجهة الصرامة في إسداء العلامات، حيث نادراً ما تتجاوز العلامات الممنوحة للطلبة ١٥ على ٢٠، أو ٧٠ على ١٠٠.

٥. نظام التقييم

اعتمدت الجامعة منذ العام ٢٠٠٣ في جميع التخصصات مبدأ الجمع بين التقييم المستمر لأداء الطلبة والامتحانات الجزئية والنهائية. كما اعتمدت تصنيف الناجحين في كل مقرر بناءً على توزيع إحصائي مقترح في إطار مسار بولونيا الأوروبي لأهداف الحراك الأكاديمي للطلبة والذي قوامه كالتالي: العشرة بالمئة الأوائل في المقرر = A؛ الـ ٢٠٪ التاليين = B؛ الـ ٣٠٪ التاليين = C؛ الـ ٢٠٪ التاليين = D؛ والـ ١٠٪ الأخيرين = E. لكن الورشة الحالية لتطوير نظام الأرصدة تقترح العدول عن هذا التوزيع.

سابعاً: النشاط العلمي

١. تمويل البحوث والمنح البحثية

تخصّص الجامعة سنوياً ما يعادل ٥, ١٪ من ميزانيتها (أي ما يزيد عن مليون دولاراً أميركياً) لصندوق دعم البحث العلمي الذي يديره مجلس البحث العلمي. ويتم توزيع الموارد المتوافرة بناءً على اقتراح اللجان العلمية المكوّنة في القطاعات الأربعة الكبرى التي تتوزع عليها مختلف المكوّنات الأكاديمية للجامعة وهي: قطاع العلوم الصحية، قطاع العلوم والتكنولوجيا، قطاع الآداب والعلوم الإنسانية، وقطاع العلوم الاجتماعية. كما تحظى بعض فرق البحث بمنح بحثية من المجلس الوطني للبحوث العلمية في لبنان ومن الاتحاد الأوروبي، غالباً عبر مشاريع تمبوس وغيرها، أو من مؤسسات إنتاجية لبنانية ومن مؤسسات بحثية أجنبية، فرنسية بشكل خاص. وتمارس الجامعة في هذه الأمور مبدأ اللامركزية، إذ تناط إدارة الأموال التي تحصل عليها فرق البحث للمكوّن الجامعي الذي ينتمي إليه الفريق المعني. ولذلك، يصعب حصر الأموال التي تحصل عليها هذه الفرق من مصادر خارجية. وقد لاحظ هذا الأمر فريق الهيئة (الفرنسية) لتقييم البحوث والتعليم العالي فأوصى بوضع آليات تسمح للإدارة المركزية بمتابعة هذه الأمور لكي يتم تقييم أداء مختلف مكونات الجامعة في استقطاب التمويل للمشاريع البحثية ولتطوير هذا الأداء.

٢. الإنتاجية العلمية

تفتقر الجامعة إلى المعطيات اللازمة لاستنباط مؤشرات دقيقة حول الإنتاجية العلمية بمختلف

عناصرها. فليس في الجامعة سجلّ مركزيّ يمكن من خلاله التعرف إلى أساتذة الجامعة الحاصلين على جوائز وميداليات عالمية، أو التعرف إلى العقود الخارجية مع القطاعين العام والخاص وعلى مداخيل الجامعة من البحوث والاستشارات، بالرغم من وجود مثل هذه العقود والمداخيل في أكثر من مكّون من المكوّنات الأكاديمية للجامعة مثل كلية العلوم، والمعهد العالي للهندسة وغيرهما. ولذلك، ليس بالإمكان حالياً التوصل إلى مقارنة النشاط العلمي في الجامعة بمثيلاتها على الصعيد الوطني أو الإقليمي أو العالمي.

لكن المعلومات المتوفرة تشير إلى تدني الإنتاجية البحثية بالقياس مع المعايير الدولية، حيث إنّها قد لا تبلغ أكثر من منتج أكاديمي واحد في السنة لكلّ عضو هيئة تدريس بدوام كامل، مع تفاوت كبير ما بين مكّون وآخر من مكوّنات الجامعة، حيث تجد مثلاً غزارة إنتاج بحثي في كليات العلوم والهندسة وطب الأسنان ولا تجد مثل ذلك في كثير من المعاهد العالية التي تنتمي إلى الجامعة. وقد أشار تقرير فريق الهيئة (الفرنسية) لتقييم البحوث والتعليم العالي إلى هذا الأمر (AERES, 2009)، وعزاه إلى التوجّه العام للجامعة نحو برامج إعداد الكوادر العليا أكثر منه نحو البحث العلمي، وإلى النسب المتدنية لأعضاء هيئة التدريس المتفرّغين بدوام كامل والذين يحملون الدكتوراه (حوالي ١٢٪ من مجمل أعضاء هيئة التدريس)، وإلى ضعف المساهمة البحثية لهؤلاء، بغياب المعطيات اللازمة لحساب مؤشرات موثوقة للأداء البحثي.

وعياً من الجامعة لهذا الواقع وتماشياً مع التوجّه الذي اعتمدته مجلس الجامعة مؤخراً، وضعت إدارة الجامعة تصوراً جديداً لتعزيز البحث العلمي من خلال زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس المتفرّغين والذين يحملون الدكتوراه، ومن خلال اقتراح اعتماد سلسلة من التدابير التي من شأنها أن تسهّل انخراط عدد أكبر من هؤلاء في مشاريع بحثية، بما في ذلك تخفيض المسؤوليات التعليمية لتخصيص وقت أطول للبحث العلمي، وتعزيز الدعم البشري للمشاريع البحثية.

ثامناً: الهيئة التعليمية

١. أعداد أعضاء هيئات التدريس وخصائصهم ومعدّل الطلبة لكلّ عضو هيئة التدريس يتدخّل، كلّ سنة، في التعليم وفي تأطير الطلبة أكاديمياً وبحثياً، ما لا يقلّ عن ٢٢٠، ٢ شخصاً، منهم فقط ١٧, ٥٪ داخلون في ملاك الهيئة التعليمية، يضاف إليهم حوالي ٨٪ من المتعاقدن المتفرّغين أو شبه المتفرّغين، والباقيون متعاقدون بالساعة أو المهمة بدرجات متفاوتة تتراوح ما بين بضع ساعات سنوياً وما يوازي نصف وقت كامل. ويتولّى الداخلون في الملاك حوالي ثلث الساعات التعليمية، بينما يتقاسم المتعاقدون ثلثي ساعات التعليم المتبقية. وإذا أخذت مجمل مهمّات التعليم والتأطير بالحسبان فيظهر أنّ الجامعة تعتمد على ما يعادل ما لا يقلّ عن ٩٩٦ عضو هيئة تدريس بدوام كامل، في ما يوازي حوالي عضو هيئة تدريس لكلّ ٩ طلبة بدوام كامل.

وتعتمد الجامعة حالياً خمس رتب لأعضاء الهيئة التعليمية الداخلين في الملاك، رتبتان منهما لغير حملة الدكتوراه وثلث رتب لحملة الدكتوراه. ويشكّل حملة الدكتوراه ٥٧٪ من مجمل هؤلاء الأعضاء. وتتمّ الترقية من رتبة إلى أخرى بناءً على شروط أكاديمية تشدّد للجميع على جودة التعليم، وعلى الإنتاجية البحثية في ما يخصّ الترقية إلى الفئتين الأخيرتين من حملة الدكتوراه. ويتوزّع أعضاء هيئة التدريس حالياً على الرتب كالآتي:

- معيدون: ٦,٧٪

- مسؤولو تدريس (محاضرون): ٣٦, ٩٪
- أساتذة مساعدون: ٢٢, ٧٪
- أساتذة مشاركون: ١١, ٦٪
- أساتذة: ٢٢, ٤٪

وإذا استثنينا معهد اللغات والترجمة الذي يمكن أن تكون أغلبية أعضاء هيئة التدريس فيه من غير حملة الدكتوراه بصفته يتولّى تدريس لغات متعدّدة في مستويات ما قبل جامعيّة، يمكن توزيع الكليّات والمعاهد في ثلاث فئات بالنظر إلى نسبة حملة الدكتوراه إلى مجمل أعضاء هيئة التدريس الداخلين في الملاك، بناءً على التوقّعات الدوليّة في هذا المجال.

وتشمل الفئة الأولى الكليّات والمعاهد التي تبلغ نسبة حاملي الدكتوراه فيها ٧٠٪ أو أكثر. فنجد مثلاً أنّ ١٠٠٪ من أعضاء الهيئة التعليميّة الداخلين في الملاك في كليّة الهندسة يحملون الدكتوراه، بينما يبلغ هذا المعدّل ٨٦٪ في كليّة العلوم، و٨٣٪ في كليّة الطب (دكتوراه في العلوم الطبيّة)، و٨٠٪ في كليّة ومعاهد العلوم الدينيّة، و٧٤٪ في كليّة طب الأسنان (دكتوراه في العلوم المساندة لطبّ الأسنان)، و٧١٪ في معهد الآداب الشرقيّة.

بينما تشمل الفئة الثانية تلك التي تتراوح فيها النسبة ما بين ٦٩٪ و٤٠٪. تقع في الفئة الثانية كليّة الحقوق حيث تبلغ النسبة ٦٥٪، وكليّة إدارة الأعمال والعلم الإداري (٦٤٪)، وكليّة الآداب والعلوم الإنسانيّة (٦٣٪)، وكلّ من كليّة التربية ومعهد العلوم السياسيّة (٦٠٪)، وكليّة العلوم الاقتصاديّة (٥٧٪)، والمدرسة اللبنانيّة للتدريب الاجتماعي (٥٠٪)، ومعهد التأهيل النفسي الحركي (٥٠٪)، وكليّة الصيدلة (٤٠٪).

وتشمل الفئة الثالثة الكليّات والمعاهد التي لا تتجاوز نسبة حملة الدكتوراه فيها ٣٩٪ مثل معهد إدارة الفنادق والسياحة والمعلوماتيّة الإداريّة (٣٨٪)، معهد المسرح والسينما (٢٠٪)، معهد العلاج الفيزيائي (١٢٪)، كليّة التمريض (٩٪)، المعهد العالي لتقويم النطق (٠٪)، مدرسة القبالة (٠٪). كما تشمل هذه الفئة المعهد اللبناني لإعداد المربين (١٩٪) الذي حافظ على تقاليده الأكاديميّة بعد انضمامه للجامعة باللجوء إلى أصحاب الخبرة بالتعليم أكثر من لجوئه إلى حملة الدكتوراه. ويقوم أعضاء هيئة التدريس بمجمل المهمّات التدريسيّة من دون مساعدين، حيث يندر في الجامعة مساعدو التدريس إلا في ما يخصّ محضّري الاختبارات في المختبرات العلميّة.

٢. شروط عمل أعضاء هيئات التدريس

يتمّ الدخول في ملاك الهيئة التعليميّة في أغلب الأحيان في أسفل الهرم من خلال انتقاء الكليات والمعاهد لمتخرّجيهم المجلّين والراغبين في دخول سلك التعليم الجامعي وتكليفهم ببعض المهمّات التعليميّة، ثمّ يتدرّجون تباّعاً. ومن النادر أن تقوم الكليّات والمعاهد بالإعلان عن وظائف شاغرة وباختيار أعضاء هيئة التدريس بناءً على مباراة مفتوحة للجميع. لكنّ الجامعة تدرس حالياً مقترحات للخروج من هذا النظام والدخول في نظام المباراة المفتوحة.

ويعتمد حالياً نظام الرواتب والأجور على تراكم الخدمات التعليميّة والتأطيريّة والبحثيّة والإداريّة، بحيث يحسب أساس الراتب بناءً على عدد ساعات التعليم، ثمّ تضاف إلى هذا الأساس العلاوات المستحقّة لقاء الاضطلاع بمهمّات تعليميّة إضافيّة أو تأطيريّة أو بحثيّة أو إداريّة. فإذا أخذ بالحسبان مجمل ما يتقاضاه عضو هيئة التدريس لقيامه بمختلف المهمّات المنوطة به، يصبح الراتب الذي يتقاضاه فعلياً مشابهاً لما يتقاضاه أعضاء هيئات التدريس الداخلون في الملاك في جامعات مثل جامعة

البلمند أو الجامعة الأميركية في بيروت، ما عدا في السنين الأخيرة للخدمة في هذه الجامعة، حيث يبدو أن سقف الراتب عال، إضافة إلى أن الزيادات على الرواتب في هذه الجامعة بفعل الخبرة هي أعلى مما هي عليه في جامعة القديس يوسف. وتناقش الجامعة حالياً مشروعاً للخروج من هذا النظام واعتماد سلسلة رواتب ثابتة تأخذ بالحسبان مجمل المهمات التي يضطلع بها عضو هيئة التدريس (USJ، ٢٠١٢b).

إضافة إلى ذلك، توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس الداخلين في الملاك حمايات الاجتماعية التي تنص عليها القوانين اللبنانية للأجراء (ضمان صحي للمرض والأمومة، مساعدات عائلية، تعويض نهاية الخدمة، إلخ). مع تحسينات ممكنة بمساهمة مالية من أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. وقد اعتمدت الجامعة مبدأ تقييم التعليم الذي يسديه عضو هيئة التدريس بناء على استمارة يطلب من الطلبة تعبئتها في كل فصل دراسي مباشرة على الحاسوب. ووضعت الإدارة المركزية نموذجاً لهذه الاستمارة وتركت للكليات والمعاهد مسألة تكييفها لحاجاتها. وتبلغ نتائج هذا التقييم إلى عضو هيئة التدريس المعني كما تبلغ إلى عميد الكلية المعنية أو المعهد المعني، وترفق نتائج هذا التقييم بملف تجديد العقد وملف طلب الترقية. لكن الواضح في الأمر أن الكليات والمعاهد لا تراقب عن كثب عدد الطلبة الذين يملؤون هذه الاستمارات لكل مقرر، ما يؤدي إلى تفاوت كبير في مدى استجابة الطلبة للمبدأ المعتمد، وتالياً لمدى تمثيل التغذية الراجعة لرأي مجمل الطلبة في كل مقرر يتبعونه. كذلك، يبدو أن هناك تفاوتاً في استخدام هذه التغذية الراجعة لتحديد أهداف تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس المعنيين، كما ينص عليه نظام الجامعة. ومن النادر أن تتخذ تدابير مسلكية أو غيرها بحق أعضاء هيئة التدريس الذين يظهر التقييم أن هناك جوانب أكاديمية لا يرضى عنها الطلبة.

أما عند طلب الترقية فيشمل التقييم أيضاً غزارة الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس، وينظر في مدى استجابة طالب الترقية للمعايير الكمية المحددة في نظام الجامعة والنظام الخاص بالكلية المعنية أو المعهد المعني، بخاصة عدد المقالات المنشورة في دوريات محكمة. ولا تدخل خدمة المجتمع في المهمات الإلزامية لعضو هيئة التدريس، بل تبقى من اختياره. لكن الجامعة تثمن الخدمة التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس لها بتبوء مراكز مسؤوليات أكاديمية وغيرها، من خلال العلاوات التي تخصصها لهذا الشأن.

٣. التطوير المهني

في العام ٢٠٠٧ أضافت الجامعة إلى برامجها، دبلوماً جامعياً في التعليم الجامعي مخصصاً لتطوير المهارات التعليمية لأعضاء هيئة التدريس (USJ، 2012b). وقد أتم هذا البرنامج، في السنوات الأربع الأولى من العمل به، ٤٢ عضواً من أعضاء هيئة التدريس ينتمون إلى مختلف الميادين الأكاديمية، إضافة إلى ٤ أعضاء هيئة تدريس وحملة دكتوراه من خارج هؤلا. كما أنشأت الجامعة مختبراً متخصصاً في التعليم الجامعي ووحدة لتكنولوجيا التعليم يشرف على أعمالهما أعضاء من هيئة التدريس منتدبون من مختلف المكونات الأكاديمية للجامعة.

كما تخصص الجامعة ومكوناتها المختلفة ميزانيات خاصة لتسهيل تبادل أعضاء هيئات التدريس، وتشارك في بعض هذه البرامج التي توفرها هيئات التعاون الثنائية أو المتعددة البلدان، بخاصة هيئة التعاون الخارجي الفرنسية، ومنظمة الجامعات الناطقة بالفرنسية، والاتحاد الأوروبي، وقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الزائرين سنوياً حوالي ٧٪ من مجمل عدد الأشخاص الذين يتولون التدريس في الجامعة، يأتون لمدد تتراوح بين الأسبوع والسنة الكاملة.

تاسعا: الطلبة

١. معطيات إحصائية

تدلّ إحصاءات العام الدراسي ٢٠١١-٢٠١٢ (USJ, 2012a) على أنّ عدد الطلبة الملتحقين بالبرامج التي تؤدي إلى شهادات معترف بها رسمياً (إجازة و ماستر ودكتوراه)، بلغ ١٠,٥٠٦، إضافةً إلى ١,٧٧٧ طالباً ملتحقين بسائر البرامج التأهيلية والتثقيفية، أي ما مجموعه ٢,٨٨٣, ١٢ طالباً أو ما يعادل ١,٤٣, ٨ طالباً بدوام كامل.

ومن بين هؤلاء الطلبة، ٩٤٤, ١ طالباً ملتحقون بالجامعة للمرة الأولى، و ٦٩٠ طالباً غير لبناني، و ١٢٣ طالباً يدرسون في الجامعة بموجب اتفاقيات مع جامعات أخرى أغلبها أوروبية. ويبدو من المعطيات المتوفرة أنّ هذه الأعداد شبه ثابتة في معدلاتها العامة من سنة إلى أخرى.

وتكوّن الإناث ٨, ٦٣٪ من مجمل الطلبة، ويبلغ معدّل عمر الطلبة ٢٤ عاماً، ويأتي معظمهم (٨٣, ٥٪) من المدارس الثانوية الخاصة، ويكوّن غير المسيحيين ٣, ٣٨٪ من مجملهم، ويلتحق معظم الطلبة (٩٢٪) بالبرامج المقدمة في بيروت وضاحيتها. ويستفيد من معونات دائرة الخدمات الاجتماعية والمنح حوالي ٢٧٪ من طلبة البرامج التي تؤدي إلى شهادات معترف بها رسمياً.

ويشكّل المسجلون في المرحلة الجامعية الأولى ٦٠٪ من مجمل الطلبة الملتحقين بالجامعة، بينما يشكّل المسجلون في الماستر ٣٣٪ وفي الدكتوراه ٧٪. ويتوزّع الطلبة تقريباً بالتساوي ما بين العلوم الاجتماعية (٢٧٪) والعلوم الطبية (٢٤٪) والآداب والعلوم الإنسانية (٢٣٪)، بينما تقلّ هذه النسبة في العلوم والتكنولوجيا (١٨٪) ولا يلتحق بفروع الجامعة خارج بيروت سوى حوالي ٨٪.

وتتفاوت أعداد المسجلين في المرحلة الجامعية الأولى بشكل كبير بين كلية وأخرى ومعهد جامعي وآخر، حيث يزيد مثلاً عدد الطلبة عن ١,٠٠٠ في كلية إدارة الأعمال والعلم الإداري وعن ٧٢٠ في معهد الهندسة العالي، بينما يبلغ أقلّ من ٢٥ طالباً في ٧ كليات ومعاهد، وما بين ٢٥ و ٤٩ طالباً في ٥ كليات ومعاهد، وما بين ٥٠ و ٩٩ طالباً في ٧ كليات ومعاهد، وما بين ١٠٠ و ١٩٩ طالباً في ٦ كليات ومعاهد، وما بين ٢٠٠ و ٢٩٩ طالباً في ٤ كليات ومعاهد، وما بين ٣٠٠ و ٤٥٠ طالباً في الكليات والمعاهد الستة المتبقية، لمعدّل عام يبلغ حوالي ١٦٨ طالباً في الكلية أو المعهد.

ويبلغ معدّل الطلبة في كل من السنوات المنهجية ما بين ٣٠ و ٦٠ طالباً. لكن الجامعة تعتمد سياسة تشجيع المقررات الدراسية بحيث لا يتواجد في الصف الواحد أكثر من ٤٥ طالباً.

أما في ما يخصّ الماستر والدكتوراه، فتشير الإحصاءات المتوفرة على أنّ المعدّل العام لطلبة الماستر المسجلين في الكليات والمعاهد التي تقدّم برامج ماستر، وعدد هذه (٢٨)، يبلغ حوالي ٩٤ طالباً من مختلف مستويات التقدّم في البرنامج المعني، بينما يبلغ المعدّل العام لطلبة الدكتوراه في الكليات والمعاهد التي تقدّم مثل هذه البرامج، وعددها (١٥)، حوالي ٣٣ طالباً من مختلف مستويات التقدّم في البرنامج المعني.

٢. التدفّق والاحتفاظ والتخرج

تشير الإحصاءات المتوفرة على أنّه في العام ٢٠١١، تخرّج من الجامعة ١١٥٧ طالباً يحملون الشهادة الجامعية الأولى، و ٩٩٩ يحملون الماستر و ٩٥ يحملون الدكتوراه، بما مجموعه ٢,٢٥١ خريجاً.

وتبلغ النسبة الإجمالية للمتخرّجين من الشهادة الجامعية الأولى حوالي ٧٦٪ من المسجلين للمرة الأولى في البرنامج المعني، مع تفاوت كبير ما بين الكليات والمعاهد. فهي تبلغ أقلّ من ٦٠٪ في

٦ كليّات ومعاهد، بينما تبلغ ما بين ٦٠٪ و ٦٩٪ في ٣ كليّات ومعاهد، وما بين ٧٠٪ و ٧٩٪ في ٥ كليّات ومعاهد، وما بين ٨٠٪ و ٨٩٪ في ١١ كليّة ومعهداً، وما بين ٩٠٪ و ١٠٠٪ في ٩ كليّات ومعاهد. ويستغرق التخرّج منذ التسجيل للمرّة الأولى في البرنامج المعنيّ ما معدّله فصلان دراسيّان إضافيّان على المدّة الأساسيّة المفترض أن يستغرقها البرنامج مع فروقات كبيرة بين الكليّات والمعاهد، حيث يقلّ عن فصل دراسيّ واحد في ١١ كليّة ومعهداً، وعن فصلين دراسيّين في ٩ كليّات ومعاهد، ويبلغ حوالى ثلاثة فصول دراسيّة أو سنة دراسيّة كاملة في ٨ كليّات ومعاهد، وأكثر من ذلك في ٥ كليّات ومعاهد. أمّا البرامج التي تتدنى فيها الكفاءة الداخليّة عن المعدّل العام على نحو ملحوظ فمن أهمّها بالترتيب: العلوم السياسيّة، العلوم الدينيّة، المسرح والدراسات السميّة-البصريّة، الحقوق، والقابلات القانونيّات؛ بينما تمتاز البرامج التي يخضع القبول فيها لمباراة دخول، بكفاءة داخلية عالية (الهندسة، والطب، وطب الأسنان، والصيدلة، والترجمة)، إضافة إلى اختصاصات الاتصالات.

أمّا في ما يخصّ برامج الماستر التي تقدّمها الجامعة فتبلغ النسبة الإجماليّة للمتخرّجين حوالى ٥٧٪ من المسجلين للمرّة الأولى في البرنامج المعني، مع تفاوت كبير جداً ما بين الكليّات والمعاهد. فهي تتراوح ما بين ٨٠٪ و ١٠٠٪ في ٥ كليّات ومعاهد، وما بين ٤٠٪ و ٧٩٪ في ٥ كليّات ومعاهد، وتبلغ أقلّ من ٤٠٪ في ٨ كليّات ومعاهد. ويستغرق التخرّج منذ التسجيل للمرّة الأولى في البرنامج المعني ما معدّله سنة دراسيّة إضافيّة عن المدّة المقرّرة للبرنامج، مع فروقات كبيرة بين الكليّات والمعاهد، حيث لا يتعدّى فصلين دراسيّين إضافيّين في ٥ كليّات ومعاهد، ويبلغ ما بين سنة دراسيّة إضافيّة كاملة وستين دراستيّين في ٥ كليّات ومعاهد، وأكثر من ذلك في ٦ كليّات ومعاهد. أمّا البرامج التي تتدنى فيها الكفاءة الداخليّة عن المعدّل العام على نحو ملحوظ فمن أهمّها بالترتيب: علوم الضمان، العمل الاجتماعي، العلوم التربويّة، الآداب الشرقيّة (اللغة العربيّة وآدابها؛ التاريخ؛ الفلسفة؛ الإسلاميّات؛ التربية)، والعلوم الدينيّة.

٣. خدمات الدعم والإرشاد

تؤمّن الجامعة دائرةً لاستقبال تلامذة التعليم الثانوي والطلبة وتوجيههم، وبيتاً للطالبات، وبيتاً للطلّاب، ودائرةً للخدمات الاجتماعيّة والمنح، ودائرةً للخدمات النفسيّة، ودائرةً للنشاطات الرياضيّة، ودائرةً للمنشورات والإعلام. كما أنّ النظام الأساسي للجامعة يلحظ تكليف كلّ عضو من أعضاء هيئة التدريس بتعهّد مجموعة من الطلبة وتوجيههم في خلال دراستهم.

ويستفاد من المعلومات المتوافرة أنّ الطلبة يستفيدون من الخدمات التي تتوجّه إليهم بشكل كثيف نسبياً، ولاسيّما الخدمات النفسيّة والاجتماعيّة والمنح، بينما لا يلبي بيتا الطلبة أكثر من ٢٥٪ من طلبات الإقامة، نظراً للعدد القليل من الغرف المتاحة.

كذلك، تدلّ المعلومات المتوافرة على أنّ تأطير مجموعات الطلبة وتوجيههم في خلال الدراسة يعاني، بدرجات متفاوتة بين كليّة وأخرى ومعهد وآخر، من النقص في أعضاء هيئة التدريس المتفرّغين ومن عدم جهوزيّة العديدين منهم للاضطلاع بمثل هذه المسؤوليّات.

٤. الأنشطة الطلابيّة وفرص التفاعل والاختلاط والتسليّة

تتميّز جامعة القديس يوسف بالتنوّع، بالرغم من اسمها ومن هويّة مؤسّسها ومن الصورة التي يكوّنها المجتمع عنها بأنّها مسيحيّة الطابع، إذ إنّ ما يناهز ٣٨٪ من طلبتها ينتمون إلى المذاهب الإسلاميّة الثلاثة المتواجدة في لبنان والمنطقة. بالمقابل، يشكّل الطلبة الإناث فيها ما يقارب ٦٤٪ من مجمل الطلبة، مع تفاوت كبير في ما بين المكوّنات الأكاديميّة، حيث يشكّل الطلبة الذكور أقلّ

من ٢٤٪ من طلبة برامج التمريض، والقبالة، والصيدلة، والعلوم المخبرية، وتقويم النطق، والتدريب النفسي-الحركي، والترجمة، والآداب والعلوم الإنسانية، والتدريب الاجتماعي، والتعليم الابتدائي، والعلوم التربوية، بينما يشكل الذكور ما يزيد عن ٧٢٪ في برامج الهندسة، والاتصالات. أما سائر البرامج فتتراوح نسب الطلبة الذكور ما بين ٣٢٪ و ٦٢٪. ولا تفرق الجامعة ما بين الذكور والإناث، لا في غرف الصف ولا في الأماكن والمرافق المخصصة للطلبة. وبذلك يمكن القول بأن فرص الاختلاط الحقيقي ما بين الذكور والإناث متوافرة في ١٨ كلية ومعهد عال من أصل ٣٠ وتشمل ما لا يقل عن ٦٣٪ من الطلبة، بينما يغلب في سائر الكليات والمعاهد الجامعية الطابع الذكوري في ما يخص حوالى ٩٪ من الطلبة، والطابع الأنثوي في ما يخص حوالى ٢٨٪ من الطلبة.

وتتميز الجامعة أيضاً بأنها تجري في كل سنة، وأياً تكن الظروف، الانتخابات الطلابية في كل من مكوثاتها الأكاديمية بناءً على مبدأ النسبية، بحيث يضطر الطلبة من مختلف التيارات السياسية والحزبية للجلوس معاً حول طاولة واحدة في إطار لجان التمثيل الطلابي، كما يضطرون إلى ممارسة الحوار والتفاعل من أجل بلورة المطالب الطلابية وتقديمها للسلطات الأكاديمية والدفاع عنها.

أما في ما يخص الأنشطة الطلابية وفرص التسلية، فهي تتمحور حول أنشطة «عملية اليوم السابع» التي سنأتي على تفاصيلها أدناه، ثم حول أنشطة النوادي الثقافية والاجتماعية، والأنشطة الرياضية.

وقد اعتمدت الجامعة، بشأن الأندية الثقافية والاجتماعية، مبدأ وضع المبادرة في ما يخص إنشاء مثل هذه الأندية بين أيدي الطلبة أنفسهم، وتكفي الإدارة بالموافقة على مقترحات الطلبة بهذا الشأن وعلى تأمين المرافق والأدوات اللازمة لذلك. ولذا، نرى أن عدد هذه النوادي يتراوح سنوياً ما بين ١٥ و ٢٠ بناءً على رغبة الطلبة. ومن هذه النوادي ما يعنى بالمرح والسينما والشعر، ومنها ما يعنى بحقوق الإنسان والالتزام الاجتماعي، ومنها ما يعنى بالعلوم والمبادرات الاقتصادية وغيرها. وبالرغم من هذا فإن المعطيات المتوافرة والمقابلات مع المسؤولين عن الأحرام الجامعية تشير إلى أن الحياة الجامعية للطلبة بحاجة إلى مزيد من التنشيط ومن البرامج التي تستقطب الطلبة وتجعلهم ينخرطون بشكل أفضل في الحياة الجامعية. وتدل المعلومات إلى أن الحياة الجامعية خارج غرفة الصف والمختبرات تتمحور حول «الأحداث الاحتفالية» (المؤتمرات، والندوات، والمحاضرات، والعروض المسرحية والموسيقية وخلقها) التي تنظمها مختلف وحدات الجامعة، وهي ليست بالقليلة سنوياً؛ إنما تفتقر أحرام الجامعة إلى أنشطة ثقافية واجتماعية ورياضية وأنشطة تسلية تنظم على نحو مستدام ويشارك فيها الطلبة إما بعفوية أو من خلال تنظيمات ينخرط فيها عدد كبير منهم. وقد وعّت إدارة الجامعة هذا النقص فأوكلت مؤخراً إلى لجنة مصغرة وضع تصور متكامل لتنشيط الحياة الجامعية.

أما في ما يخص الأنشطة الرياضية ففي الجامعة ١٥ فريقاً رياضياً يشارك في البطولات الوطنية والدولية، وغالباً ما يحظى فريق أو آخر بمراكز متقدمة في هذه البطولات.. وتشمل هذه الفرق الألعاب الآتية: ألعاب القوى؛ كرة السلة؛ كرة القدم؛ كرة القدم داخل القاعة؛ كرة اليد؛ كرة المضرب؛ كرة الطاولة؛ الكرة الطائرة؛ السباحة؛ الركني؛ التايكواندو، وأربعة من هذه الفرق تخصص بالإناث، وستة بالذكور وخمسة مختلطة للجنسين.

كذلك، تشجع الجامعة ممارسة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين للرياضات المختلفة من خلال المشاركة في النشاطات فردياً أو في إطار فرق هواة وتنظيم مباريات حيية ما بين هذه الفرق داخل الجامعة وخارجها. لكن هذه المشاركة تبقى هامشية إذا أخذ بالاعتبار العدد الضئيل من الأشخاص الذين يشاركون فيها نسبة لعدد أعضاء المجتمع الجامعي بمختلف عناصره والذي يزيد عن ١٣,٠٠٠

شخصاً.

٥. مصائر الخريجين وسياقات توظيفهم

تدلّ الدراسة الثانية لمتابعة الخريجين التي قام بها المرصد الجامعي للواقع الاجتماعي والاقتصادي لخريجي الجامعة في الأعوام ٢٠٠٥-٢٠٠٨ والتي شارك فيها حوالي ٤,٠٠٠ خريج (Kasparian, 2011)، على أنّ ١, ٨١٪ من خريجي هذه السنوات كانوا يعملون لقاء أجر عند إجراء الدراسة، بينما تصيب البطالة ٨, ٨٪ منهم. و ٢٢, ٨٪ من بين هؤلاء الخريجين يتابعون في الوقت نفسه دراساتهم العليا. ومن بين العاملين ٧, ٨٥٪ يعملون في القطاع الخاص، ٩٢٪ يعملون بدوام كامل، ٩, ٢١٪ يعملون خارج لبنان. ويعزو الخريجون نجاحهم في الحصول على عمل مأجور بشكل أساسي إلى العوامل الآتية: (١) الشهادة التي يحملونها (٣, ٦٩٪)؛ (٢) التخصص (٤, ٤٦٪)؛ (٣) معرفة اللغة الانكليزية (٩, ٤٤٪) وصيت الجامعة (٥, ٤٣٪) ومعرفة اللغة الفرنسية (٥, ٤٢٪)؛ (٤) الخبرة المهنية المكتسبة بشكل أساسي من خلال التدريب العملي الذي تتطلبه الجامعة وتوافره (٢, ٣٤٪).

٦. خدمة المجتمع

حرصت الجامعة، منذ نشأتها، على أن يقدم طلبتها وأعضاء هيئة التدريس فيها خدمات مباشرة للمجتمع المحلي حيثما كان ذلك ممكناً. فأنشأت، منذ البداية، المستشفى الجامعي أو تيل ديو الذي يقدم الخدمات الطبية في مختلف الاختصاصات لكافة شرائح المجتمع. كما أنشأت عيادة لطب الأسنان ومجموعة من العيادات المتخصصة مفتوحة أمام الجميع، صغاراً وكباراً، من أهمها المركز الجامعي للصحة العائلية والمجتمعية، ومركز تشخيص وعلاج النطق، ومركز التشخيص والعلاج النفسي-الحركي، ومركز التقييم والاستشارات النفسية. وكان آخرها افتتاح العيادة القانونية في العام ٢٠١٢.

كما أنّ الجامعة أنشأت ما يدعى «الجامعة للجميع» التي تقدّم دروساً تثقيفية للراشدين في ميادين علمية متنوعة، وفتحت مختبراتها العلمية أمام المؤسسات الصناعية لمساعدتها على تجويد إنتاجها، كما تفتح متحفها لما قبل التاريخ أمام الجمهور المهتم، وتقدّم سنوياً للجمهور في مسارحها عدداً كبيراً من المسرحيات والعروض الموسيقية، كما أنّها تفتح أمام الجمهور مطعماً يعمل فيه طلبة اختصاص الفندقة بإشراف أعضاء هيئة التدريس في المعهد المختص.

إضافةً إلى ذلك، فقد أنشأت الجامعة منذ العام ٢٠٠٦ ما يدعى «عملية اليوم السابع» (USJ, 2012g). وكان ذلك في خضمّ الحرب الإسرائيلية على لبنان كتدبير لتنسيق مختلف المبادرات والجهود التي كانت جهات عديدة في الجامعة تبذلها لدعم العائلات النازحة من الجنوب هرباً من مآسي الحرب. فطوّرت هذه «العملية» وأصبحت الوعاء الجامع لمجموعة كبيرة من أنشطة خدمة المجتمع يقوم بها الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإداريون والتي تهدف إلى تعزيز الحسّ الوطني عند الطلبة وإلى تكوين مواطنين ملتزمين بالتنمية المستدامة لوطنهم من خلال العمل التطوعي. وتتمحور أنشطة «عملية اليوم السابع» حول المحاور السبعة الآتية:

(١) المواطنة وحقوق الإنسان؛

(٢) الثقافة والتراث؛

(٣) الحوار والتفاهم؛

(٤) البيئة والمحيط المدني؛

(٥) التربية والتنمية الاجتماعية؛

(٦) الإدارة والاقتصاد وريادة الأعمال؛

(٧) الصحة والتنمية الإنسانية.

وينبثق عن هذه «العملية» ما يزيد عن عشرين مجموعة عمل متخصصة تعنى بالتخطيط لمشاريع محدّدة وتنفيذها، بالتعاون ما يبين مختلف مكوّنات الجامعة، والجهات الحكومية، والهيئات الأهلية، ومؤسسات التعاون الدولي، والجامعات الأخرى، ومؤسسات عالم العمل.

ومن المشاريع شبه الدائمة التي انبثقت عن هذا «اليوم» مشروع فرز النفايات، ومشروع الدعم المدرسي للتلاميذ المتعثّرين، ومشروع محاربة التدخين والمخدرات، ومشروع مواكبة المساجين، ومشروع الحوار الإسلامي - المسيحي، وغيرها.

وقد احتلت الجامعة المركز الثاني في الجائزة العالمية للمواطنة التي تقدّمها مؤسسة ماك جانيت في إطار شبكة تالوار للمواطنة العالمية (Tufts University – The Talloires Network). والتي كانت تقدّم للمرة الأولى في العام ٢٠٠٩، بعد جامعة الآغا خان في الباكستان وقبل الجامعة الأميركية في القاهرة، من بين ٦٧ برنامجاً من ٤٠ جامعة في ١٩ دولة.

عاشرا: ضمان الجودة

١. ضمان الجودة الداخلي

أنشأت الجامعة منذ العام ٢٠٠٧ وظيفة «مندوب رئيس الجامعة لضمان الجودة». وقد توالى على مسؤوليتها حتى الآن ثلاثة أشخاص من الرتبة الجامعية الأعلى مع خبرة في الإدارة الأكاديمية على مستوى عمادة كلية على الأقل. وقد تولّى المسؤولون الأولان التحضير للتقييم الخارجي الذي أخضعت الجامعة نفسها له في العام ٢٠٠٩ من قبل الهيئة الفرنسية لتقييم البحث العلمي والتعليم العالي (AERES). ثمّ عهدت الجامعة إلى شخص من خارج طاقمها هذه المسؤولية مع تكليفه بوضع الخطط لتطبيق توصيات الهيئة الفرنسية في ما يخصّ تطوير الجامعة للاستمرار في الحصول على شهادة الجودة بعد أن حصلت الجامعة على شهادة مبدئية بهذا الخصوص في العام ٢٠٠٩. وقد تمّ، منذ ذلك الحين وضع سياسة عامة لضمان الجودة وآليات بدأت الجامعة بتطبيقها منذ العام ٢٠١٠ ويشمل ذلك ما يأتي:

- الجودة المؤسسية للجامعة ككلّ ولكلّ من مكوّناتها الأكاديمية (الكليات والمعاهد والأقسام، ومعاهد الدكتوراه، ومراكز البحوث، إلخ.)؛
- جودة البرامج على جميع المستويات (الإجازة والماستر والدكتوراه، والشهادات الوسيطة)، بما في ذلك اعتماد نموذج جديد لملفّ إنشاء برامج جديدة وتعديل برامج قائمة وآلية لدراسة هذه الملفّات، وآلية لتقييم البرامج القائمة؛
- جودة عمليات التعليم والتعلّم وتقييم تعلّم الطلبة وأدائهم بما في ذلك تقييم أساليب التعليم والتعلّم والتقييم من قبل الطلبة والإفادة من التغذية الراجعة لتطوير الممارسات، وإنشاء مختبر وبرنامج دبلوم للتعليم الجامعي لتعزيز كفايات أعضاء هيئات التدريس؛
- جودة البحث العلمي في أبعاده المؤسسية (سياسة البحث العلمي والابتكار، منظومة البحث العلمي، التمويل، التطبيقات، إلخ.)؛
- جودة الحياة الجامعية بمختلف أوجهها (الخدمات المساندة والخدمات والأنشطة الطلابية).

٢. ضمان الجودة الخارجي

إضافة إلى حصول الجامعة في العام ٢٠٠٩ على شهادة الجودة من الهيئة الفرنسية لتقييم البحث

العلمي والتعليم العالي (AERES)، خضع فرع الجامعة في دبي لتقييم خارجي من هيئة الاعتماد الأكاديمي لدولة الإمارات العربية المتحدة وحصل الفرع على الاعتماد المؤسسي، كما خضع برنامج الإجازة في الحقوق فيها للتقييم وحصل على الاعتماد البرامجي. كذلك، أخضعت بعض الكليات نفسها (مثل الصيدلة وطب الأسنان) إلى تقييم خارجي من هيئات أوروبية أدى إلى تطوير برامجها. وقد خضع فرع الجامعة في دبي لتقييم خارجي من هيئة الاعتماد الأكاديمي لدولة الإمارات العربية المتحدة وحصل الفرع على الاعتماد المؤسسي، كما خضع برنامج الإجازة في الحقوق فيها للتقييم وحصل على الاعتماد البرامجي.

أمّا في ما يخص مرتبة الجامعة بين جامعات العالم فإنّ جامعة القديس يوسف ظهرت في العام ٢٠١٢ في المرتبة الثانية بين جامعات لبنان، بعد الجامعة الأميركية في بيروت، وفي المرتبة ٢٢ بين ٧٢٦ جامعة من الدول العربية، وفي المرتبة ٢٣٣٢ بين أكثر من ٢١٠٠٠ جامعة على الصعيد العالمي يقوم بتصنيفها مختبر سير متركس الأسباني (Cybermetrics Lab, 2012)، والذي يعتمد بشكل خاص على غزارة الموقع الإلكتروني للجامعة وتأثيره، بعدما كانت في المرتبة ٣١ على الصعيد العربي، وفي المرتبة ٢٣٠٣ على الصعيد العالمي في العام ٢٠١١. وقد احتلت الجامعة في العامين ٢٠٠٩ و ٢٠١٠ المركز ١٣ و ١٢ في العالم العربي والمركز ٢٤١٢ و ١٩٩٠ على الصعيد العالمي.

٣. صورة الجامعة في المجتمع

وتتميز جامعة القديس يوسف عن كثير من الجامعات في لبنان والعالم العربي بأنّها تجري بشكل دوري دراسات متابعة للخريجين تشمل سؤالهم عن رضاهم تجاه الإعداد الذي تلقّوه في الجامعة. وتدلّ الدراسة الثانية لمتابعة الخريجين التي قام بها المرصد الجامعي للواقع الاجتماعي والاقتصادي لخريجي الجامعة في الأعوام ٢٠٠٥-٢٠٠٨ (Kasparian, 2011) على أنّ الميدان الذي يحظى بأعلى درجات الرضى يتمثل بمواءمة الإعداد الجامعي مع متطلبات عالم العمل، كما تحظى المكتسبات المعرفية في الميدان الأكاديمي المعني والعلاقات بين الطلبة بتقدير عال، يلي ذلك بشكل عام سائر العناصر ذات العلاقة بالإعداد الأكاديمي. وتحتل العناصر ذات العلاقة بالتحضير لعالم العمل خلال الدراسة منزلة متدنية نسبياً إذ تبلغ درجة الرضى ما بين ٦٢,٥٪ و ٤٧,٥٪ على مختلف هذه العناصر، بينما من المتوقع ألاّ يكتفى بأيّ درجة من الرضى تقلّ عن ٦٦,٦٪ أو ٧٠٪ لاعتبار درجة الرضى ذات دلالة إحصائية. وهذا ما لا يبلغه أيّ برنامج إعداد لمختلف العناصر مجتمعة. كما أنّ بعض عناصر الرضى، مثل العلاقة ما بين النظري والعملي، وتعلّم اللغة العربية، والانفتاح على العالم المهني، وتنشيط الحياة الجامعية، والمساعدة على الانخراط في عالم العمل، تظهر ضعفاً شاملاً في مختلف برامج الإعداد، بينما يظهر غيرها، مثل المكتسبات المعرفية، والعلاقات بين الطلبة، والقدرة على كتابة التقارير، والقدرة على تقديم عرض شفهي، درجات رضى عالية عند خريجي مختلف برامج الإعداد تقريباً، ويظهر بعضها الآخر، مثل التدريب العملي، وتعلّم المعلوماتية، وتعلّم اللغة الإنكليزية، ومهارات العمل ضمن فريق، درجات رضى متفاوتة ما بين برنامج وآخر.

خلاصة ومناقشة

جامعة القديس يوسف جامعة عريقة في لبنان يرجع إنشاؤها إلى أكثر من ١٣٥ عاماً، بدأت كمعهد للفلسفة واللاهوت وكمدارس عليا للطب والقانون والهندسة، ثم تطوّرت تبعاً، إن بإنشاء كليات ومعاهد جديدة أو بانضمام معاهد عليا مستقلة إليها، حتى أصبحت جامعة متكاملة تقدّم خدمات التعليم العالي في مختلف ميادين المعرفة. وقد حافظت مكوّناتها الأكاديمية على قدر كبير من الاستقلالية،

بحيث يمكن القول بأن الجامعة شكّلت حتى الآن اتحاداً فدرالياً بين مكوناتها، أكثر ممّا تشكّل جامعة موحّدة التقاليد والأنظمة.

لكنّ ضغوط العولمة والحراك الأكاديمي والمهني المتزايد والمتطلبات العالمية بشأن ضمان جودة التعليم العالي حدت بالجامعة إلى اعتماد عدد من السياسات والتدابير الآيلة إلى التناقص والتناغم في الممارسات الأكاديمية في ما بين مختلف مكوناتها. ومن ذلك، على سبيل المثال، اعتماد النظام الأوروبي للشهادات (إجازة، ماستر، دكتوراه)، ونظام الأرصادة الأوروبي، وتوحيد عناصر ملفّات مشاريع البرامج الأكاديمية وإخضاعها لتقييم مركزيّ قبل اعتمادها، والتقييم الدوريّ لعمليات التعليم من قبل الطلبة، وتوحيد آليات تعيين أعضاء هيئة التدريس وتجديد عقودهم وترقيتهم، إلخ. كما أنّ هذه الضغوط حدت بالجامعة إلى إخضاع نفسها لتقييم خارجي قامت به الهيئة (الفرنسية) لتقييم البحوث والتعليم العالي (AERES) في العام ٢٠٠٩، وإلى اعتماد سياسة شاملة لضمان الجودة، بما في ذلك السعي للاعتماد الخارجي لبرامجها.

وتكمن مواطن القوة في الجامعة في مجموعة من الأمور التي من أبرزها ما يأتي:

١. بالرغم من وجود بعض الثغرات، ومنها، بشكل أساسي، أنّ الجامعة لم تصبح بعد «قُطباً للتفوّق والتميز في العالم العربي، في البحث العلمي الأساسي والتطبيقي»، كما تنصّ عليه رسالتها، تحقّق جامعة القديس يوسف على نحو عام وإلى حدّ كبير الرسالة التي اختارتها لنفسها في أبعادها الأربعة (العلمية، والثقافية، والفكرية والروحية، والانفتاح والتفوق والتطور).
٢. انسجاماً مع ما ورد في رسالتها بأنّها «تسعى إلى النمو والتطور باستمرار»، تبدو الإدارة المركزية للجامعة كخليفة نحلّ دائمة العمل على البحث المؤسسي والتطوير، بمشاركة واسعة من المسؤولين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، إن لتطوير المنشآت والمرافق، أو لتطوير الحكامة، والبرامج التعليمية، وإدارة الموارد البشرية، وغيرها. كما أنّها تنفرد بإنشائها دبلوماسياً في التعليم الجامعي يتوجّه إلى أعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم التعليمي وقيامها دورياً بدراسات متابعة للخريجين تنفذها على نطاق واسع.
٣. أنشأت الجامعة مرافقاً جامعية تفي بحاجات التعليم والبحث العلمي والأنشطة الطلابية، لا بل تفيض عن هذه الحاجات إلا في حالات نادرة، نظراً لأعداد الطلبة الملتحقين بها.
٤. تقدّم الجامعة مجموعة كبيرة من البرامج التعليمية، تجعل منها جامعة متكاملة مؤهلة للتعامل مع حاجة المجتمع اللبناني والمحيط العربي، إلى أصحاب المؤهلات العليا في مختلف الميادين.
٥. تلجأ الجامعة، للاضطلاع بمهامها التعليمية، إلى عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس، بخاصة إلى أشخاص عالي الكفاءة وغزيري الخبرة من غير المتفرّجين للعمل الجامعي.
٦. تلتزم الجامعة بمبدأ تأمين فرص التعليم العالي للجميع، من خلال سياسة الباب المفتوح في أغلبية برامجها التعليمية، ومن خلال إبقاء الأقساط الجامعية على أدنى قدر ممكن. كما أنّ لديها برنامجاً متكاملًا من المساعدات الاجتماعية للطلبة المحتاجين يستفيد منه ما لا يقلّ عن ربع الطلبة سنوياً.
٧. تشكّل الجامعة، بشكل عام، بيئة اختلاط وتفاعل مشهود لها بين الجنسين، وبين الطلبة الذين ينتمون إلى مختلف الطوائف والمذاهب اللبنانية ومختلف التوجّهات السياسية والحزبية، وإلى حدّ ما، مختلف الأصول الاجتماعية والمناطقية.
٨. تميّز الجامعة بالتزامها قضايا المجتمع اللبناني، من خلال الخدمات المباشرة التي تقدّمها له

- في عياداتها المتنوعة ومختبراتها العلمية، وفي إطار ما يعرف «بعمليّة اليوم السابع» التي تجسّد خدمة الجامعة للمجتمع خارج العيادات والمختبرات.
٩. ينخرط خريجو الجامعة بسهولة في عالم العمل في وظائف ذات علاقة مباشرة بإعدادهم الجامعي، بالرغم من الإسهام المتواضع للجامعة في تسهيل هذا الانخراط. لكنّ التقارير التي وضعت في خلال السنوات الثلاث الماضية تشير إلى بعض مواطن الضعف في تسيير الجامعة، من أبرزها ما يأتي:
١. لم تعتمد الجامعة بعد مؤشرات مفتاحيّة للأداء تعمل على رصدها بشكل دوريّ؛ بل يقوم الرصد حالياً على دراسات آنيّة يطلبها رئيس الجامعة وتقوم بها إما جهات خارجيّة متخصصة أو مكتب ضمان الجودة. ولذا، وبالرغم من وجود نظام معلوماتي متقدّم، لا تجد في هذا النظام مختلف المعلومات المطلوبة لرصد الأداء في مختلف مهمّات الجامعة وأنشطتها، ومن ذلك مثلاً الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس ولمختلف المكوّنات الأكاديميّة للجامعة.
 ٢. في ما عدا بعض الهيئات التي ينصّ النظام الأساسي للجامعة على صلاحيّاتها ومسؤوليّاتها (مثل رئيس الجامعة ومجلسها وعمداء الكليّات)، تعمل مختلف هيئات الحكامة بموجب مبدأ تفويض الصلاحيّات الضمنيّ أكثر منها بموجب مبدأ التحديد المسبق والدائم للصلاحيّات والمسؤوليّات، ما يعيق إلى حد ما عمليّات المساءلة.
 ٣. تدلّ المعطيات المتوافرة إلى أنّ الأداء البحثي في الجامعة متدنّ إجمالاً بالنظر إلى المعايير الدوليّة في هذا المجال، وإن يبدو متفاوتاً بين مكوّن أكاديمي وآخر. وتعزو التقارير المتوافرة هذا التدنّي إلى سلسلة من العوامل، من أبرزها النسبة المتدنيّة من أعضاء هيئة التدريس المتفرّغين للعمل في الجامعة، والنسبة المتدنيّة لحملة الدكتوراه بين هؤلاء الأعضاء، وانشغالهم بشكل أساسي بالتعليم وتأطير الطلبة، وثنمين التعليم والتأطير على حساب البحث العلمي، وضعفّ مساءلة أعضاء هيئة التدريس بشأن إنتاجيّتهم البحثيّة، إلخ. بالخلاصة، غياب استراتيجية متكاملة للإنتاجيّة البحثيّة. وتعمل الجامعة حالياً (٢٠١٢) على معالجة هذا الضعف من خلال تطوير شروط عمل أعضاء هيئة التدريس وتطوير نظام الرواتب والعلاوات. كما يمكن أن تبدو هذه الإنتاجيّة متدنيّة أكثر ممّا هي بالحقيقة نظراً لعدم وجود آليات مستدامة لرصد هذه الإنتاجيّة وتوثيقها في قواعد معلومات متاحة للمعنيين.
 ٤. يعاني بعض البرامج التعليميّة المفتوحة للانتساب من دون امتحان قبول التي تقدّمها الجامعة من نسب عالية من الرسوب والتسرّب والتأخّر الدراسي. ويعزى بعض هذه النسب على الأقلّ إلى تشدّد أعضاء هيئة التدريس في تقييم تعلّم الطلبة وأدائهم كما يمكن أن يعزى بعضها الآخر، في بعض الأحيان، إلى ضعف في تأطير الطلبة وفي المتابعة الحيثيّة لمسارهم الأكاديمي لدرء الرسوب والتسرّب والحدّ من التأخّر الدراسي.
 ٥. بالرغم من تنظيم عدد كبير من الفعاليّات الأكاديميّة والثقافيّة سنوياً والتي يشارك فيها أعداد كبيرة من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين وأشخاص من المجتمع المحلي، تفتقر الحياة الجامعيّة إلى العدد الكافي من الأنشطة غير الصقيّة المستدامة والتي يشارك فيها الطلبة، إمّا عفواً أو بشكل منظمّ.
 ٦. تبقى العمليّات الداخليّة لضمان الجودة متواضعة نسبياً، وقلّما تنفّذ بصورة دوريّة مستدامة. ويرجع هذا إلى ضعف عند القادة الأكاديميين وعند أعضاء هيئة التدريس في ثقافة المساءلة

الخارجية والشفافية المطلقة، وإلى تمسكهم بالتقاليد الأكاديمية القديمة، مثل الحرية الأكاديمية المطلقة، والثقة بأن الأستاذ الجامعي يمتلك المعرفة اللازمة لقيامه بمهامه، ويعرف واجباته ويقوم بها، ولا يحتاج إلى رقيب، إلخ. كذلك، فلما يستفاد من عمليات التقييم لتطوير الأداء بشكل منظوم. ومن ذلك مثلاً قلة الإفادة من تقييم الطلبة لعمليات التعليم لتطوير هذه العمليات، وقلة الإفادة من دراسات متابعة الخريجين لتطوير أداء الوحدات الأكاديمية المعنية، وقلة الإفادة من تحليل أداء الطلبة في الامتحانات لتطوير ممارسات التقييم، إلخ.

٧. توسعت مرافق الجامعة في السنوات الأخيرة بشكل كبير من دون أن يتم توسع مواز في أعداد الطلبة. ولذلك، أصبحت إدارة المرافق وصيانتها تشكل عبئاً مالياً ضاعفاً على ميزانية الجامعة يحرمها من بعض حرية الحركة في ما يخص مثلاً زيادة أعداد أعضاء هيئة التدريس المتفرغين وزيادة المخصصات المالية لتنشيط البحث العلمي. كما أن الجامعة تستمر بتقديم برامج تعليمية لأعداد قليلة من الطلبة من باب التزامها بالرسالة التي اختارتها لنفسها، ألا وهي إعداد الأجيال الطالعة في مختلف ميادين المعرفة. ولذا فإن العديد من البرامج التعليمية التي تقدمها الجامعة يشكل عبئاً مالياً على ميزانيتها.

المصادر والمراجع العربية

جامعة القديس يوسف - بيروت (٢٠١١). الاختصاصات والشهادات - العام الجامعي ٢٠١١-٢٠١٢. إعداد مكتب نائب رئيس جامعة القديس يوسف للشؤون الأكاديمية.

المصادر والمراجع الأجنبية

Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) (2009). *Rapport d'évaluation de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth – Liban*. Paris: AERES.

Booz & co. (2012). *Université Saint-Joseph - Structure organisationnelle et de gouvernance : Rapport de synthèse*. Beyrouth: Rectorat de l'Université Saint-Joseph.

Madill, Gerard and Baumann, Bastian (2011). *Report on the Policies and Practices in Implementing the European Credit Transfer and Accumulation System at Université Saint-Joseph, Beirut, Lebanon*. Beyrouth: Rectorat de l'Université Saint-Joseph.

Université Saint-Joseph de Beyrouth – Groupe de travail ECTS (2012e). *Rapport d'étape*. Beyrouth: Vice-rectorat aux affaires académiques.

Université Saint-Joseph de Beyrouth (2005). *Charte et Statuts de l'Université*. Beyrouth: Secrétariat général de l'Université saint-Joseph de Beyrouth.

Université Saint-Joseph de Beyrouth (2010). *Statut du personnel enseignant cadré: Etat des lieux*. Beyrouth: Vice-rectorat aux affaires académiques.

Université Saint-Joseph de Beyrouth (2012a). *Effectifs 2011-2012 des étudiants de l'Université Saint-Joseph*. Beyrouth: Service de technologie de l'information.

Université Saint-Joseph de Beyrouth (2012b). *Vers de nouveaux statuts des*

enseignants cadrés. Beyrouth: Vice-rectorat aux affaires académiques.

Université Saint-Joseph de Beyrouth (2012c). *Infrastructure matérielle des campus de l'Université*. Beyrouth: Vice-rectorat aux affaires académiques.

Université Saint-Joseph de Beyrouth (2012d). *Statistiques des enseignants 2010-2011*. Beyrouth: Service des ressources humaines.

المواقع الإلكترونية

<http://www.tufts.edu/talloiresnetwork/?pid=308&c=83>, accessed May 30, 2012.

<http://www.usj.edu.lb/pedagogie/>, accessed May 30, 2012.

<http://www.usj.edu.lb/7ejour/>, accessed May 30, 2012.

http://www.webometrics.info/top100_continent.asp?cont=aw, accessed March 19, 2013.

الفصل العاشر

جامعة القاهرة-مصر

(دراسة حالة)

سامي نصار^(١)

ملخص

يهدف التقرير الحالي إلى تعرّف واقع جامعة القاهرة، من خلال عدة محاور رئيسية، هي: الرسالة، والحكمة، والبحث المؤسسي والتخطيط، والموارد المالية، والموارد المادية، والبيئة التعليمية، والنشاط العلمي، والهيئة التعليمية، والطلبة، وضمان الجودة.

في ظل زخم التحديات الراهنة التي تلقى بظلالها على مؤسسات التعليم العالي أضحت قضية الجودة هي الشغل الشاغل لكافة المؤسسات الطامحة لتطوير وظائفها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وقد وظف هذا التقرير أسلوب دراسة الحالة بما يتضمنه من تحليل للوثائق والتقارير الرسمية والتحليل البيئي للمؤسسة، فضلاً عن إجراء بعض مقابلات مع عدد من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمسؤولين من صناع القرار.

وخلص التقرير في تحليله النوعي إلى وجود العديد من نقاط القوة التي تيسر لجامعة القاهرة القيام بوظائفها على نحو يتسم بالجودة، ولكن في المقابل يوجد العديد من نقاط الضعف التي تؤثر بالسلب على أدائها، والحيلولة بينها وبين الوفاء بمعايير الجودة.

مقدمة

مع اشتداد ساعد الحركة الوطنية المصرية في أوائل القرن العشرين أجمعت نخبة من قادة العمل الوطني ورواد حركة التنوير في مصر أمثال جورجى زيدان ومحمد عبده، ومصطفى كامل، ومحمد فريد، وقاسم أمين، وسعد زغلول، على ضرورة تحقيق حلم طالما داعب خيال أبناء هذا الوطن، وهو إنشاء جامعة تنهض البلاد في شتى مناحي الحياة، وتكون منارة للفكر الحر، وأساساً للنهضة العلمية، وجسراً يصل البلاد بمنابع العلم الحديث، وتحمل هؤلاء الرواد المشاق حتى خرجت الفكرة إلى النور وأصبحت واقعاً ملموساً، وتم افتتاح الجامعة المصرية كجامعة أهلية في الحادى والعشرين من ديسمبر ١٩٠٨، وكان أول رئيس للجامعة هو أحمد لطفي السيد.

وفي مساء يوم الافتتاح بدأت الدراسة في الجامعة على هيئة محاضرات، ولما لم يكن قد خصص لها مقر دائم وقتذاك فقد كانت المحاضرات تلقى في قاعات متفرقة كان يعلن عنها في الصحف اليومية حتى اتخذت الجامعة لها مكاناً في سراي جناكليس الذي تشغله الجامعة الأمريكية بالقاهرة حالياً (الجميعة، ٢٠٠٧).

ولكي تتمكن الجامعة الوليدة من إعداد نواة لهيئة التدريس بها، بادرت بإرسال بعض طلابها المتميزين إلى جامعات أوروبا للحصول على إجازة الدكتوراه والعودة لتدريس العلوم الحديثة بها، وكان على رأس هؤلاء المبعوثين طه حسين، ومنصور فهمي، وأحمد ضيف. كما أنشأت الجامعة مكتبة تحوي نفائس الكتب التي أهديت لها من داخل البلاد وخارجها.

(١) د. سامي نصار أستاذ أصول التربية العميد السابق لمعهد الدراسات التربوية جامعة القاهرة، يحمل شهادة الدكتوراه في التربية من جامعة القاهرة سنة ١٩٩٠ البريد الإلكتروني: dr.sami_nassar@yahoo.co.uk

ونتيجة لما حققته الجامعة الأهلية من نجاحات، فقد فكرت الحكومة في العام ١٩١٧ في إنشاء جامعة حكومية، وألفت لجنة لذلك أشارت بضم المدارس العليا القائمة إلى الجامعة، فضمت مدرستي الحقوق والطب إلى الجامعة في ١٢ مارس ١٩٢٣، وتم الاتفاق بين الحكومة وإدارة الجامعة الأهلية على الاندماج في الجامعة الجديدة على أن تكون كلية الآداب نواة لهذه الجامعة. في ١١ مارس ١٩٢٥ صدر مرسوم بقانون إنشاء الجامعة الحكومية باسم الجامعة المصرية، وكانت مكونة من كليات أربع، هي: الآداب، والعلوم، والطب، والحقوق. وفي العام نفسه ضمت مدرسة الصيدلة لكلية الطب (المناوي، ٢٠٠٧).

وفي العام ١٩٢٨ بدأت الجامعة في إنشاء مقار دائمة لها في موقعها الحالي بالجيزة. وفي ٢٢ أغسطس من العام ١٩٣٥ صدر المرسوم الملكي بقانون رقم ٩١ بإدماج مدارس الهندسة التي أنشئت في العام ١٨١٦، والزراعة التي أنشئت في العام ١٨٣٣، والتجارة التي أنشئت في العام ١٨٣٧، والطب البيطري التي أنشئت في العام ١٨٢٧ في الجامعة المصرية. وفي ٢٣ من مايو من العام ١٩٤٠ صدر القانون رقم ٢٧ بتغيير اسم الجامعة المصرية إلى جامعة فؤاد الأول. وفي ٢٨ سبتمبر من العام ١٩٥٣ صدر مرسوم بتعديل اسم الجامعة من جامعة فؤاد الأول إلى جامعة القاهرة.

وفي العام ١٩٥٥ أنشئ فرع لجامعة القاهرة في الخرطوم. وتوالى بعد ذلك إنشاء الكليات والمعاهد التي بلغ عددها خمسا وعشرين كلية ومعهدا تمنح درجات البكالوريوس والليسانس لطلاب الدرجة الجامعية الأولى، ودرجات الدبلوم والماجستير والدكتوراه لطلاب الدراسات العليا. هذا بالإضافة إلى مركز التعليم المفتوح والعديد من المراكز البحثية والخدمية.

أولاً: الرسالة

تكونت رسالة جامعة القاهرة بشكل تراكمي خلال تجارب ما يزيد عن مئة عام عاشتها الجامعة منذ نشأتها، وتعكس الرؤية حلم الجامعة خلال سنوات من العمل على النهوض بالتعليم الجامعي، وعلى الفهم الصحيح لواقع البيئة الديناميكية المحيطة والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها ويشهدها المجتمع المصري، إضافة إلى وعي الجامعة بنسق القيم الحاكمة للعمل الجامعي. وإذا أخذنا في الاعتبار كل ما سبق فقد تم تحديد رؤية الجامعة كما يلي:

"أن تكون جامعة القاهرة واحدة من أفضل الجامعات العالمية المشهود لها بالأصالة والسبق في تكوين المعرفة ونشرها وتطبيقها لإثراء حياة الأفراد والمجتمع والمؤسسات والبيئة المحيطة". ومن الطبيعي أن تشتق رسالة جامعة القاهرة من رؤيتها السابقة بحيث تعكس رسالة الجامعة السبب الأساسي الذي أنشئت الجامعة من أجله، والرسالة من هذا المنطلق تعكس مجموعات الأنشطة والبرامج والخدمات التي تسعى الجامعة إلى تقديمها والوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق رسالة الجامعة. ومن ثم تحددت رسالة جامعة القاهرة في:

"التميز في تقديم خدمات التعليم العالي لمقابلة احتياجات المجتمع المحلي والإقليمي والدولي والإسهام بشكل فعال ودائم في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في مصر، وتحقيق رسالتنا من خلال الالتزام بالمعايير الدولية للتميز في مجالات التعليم والبحوث وخدمة المجتمع، وإحداث التكامل بين الأفراد والتكنولوجيا ونظم الأعمال، وتنمية رأس المال البشري بالجامعة". وفي ضوء الرؤية والرسالة السابقتين لجامعة القاهرة تحدد شعار الجامعة في: "جامعة القاهرة منارة العلم في مصر ومحيطها الإقليمي".

ولتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها فقد حددت الجامعة تسعة مكونات للتطوير وتضمن كل مكون مجالاً محدداً يجري العمل على تطويره وذلك على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول ١: مجالات تطوير رسالة جامعة القاهرة

المكون	التركيز
١ الخدمة المقدمة	خلق المعرفة ونشرها وتطبيقها في المجالات العلمية والمجتمعية كافة.
٢ السوق المستهدف	السوق المحلية والإقليمية والعالمية.
٣ المستفيد من خدمات الجامعة.	كل أصحاب المصالح (الدولة، الهيئات التشريعية والتنفيذية، الإعلام، المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، أعضاء هيئة التدريس والعالمون والطلاب وغيرهم).
٤ التكنولوجيا	تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وتطبيقاتها في خدمة التعليم والبحث العلمي.
٥ القوى البشرية	تنمية رأس المال الفكري للجامعة وتعظيم العائد من الاستثمار البشري على المستويين المحلي والعالمي.
٦ البقاء والنمو	الحفاظ على تراث الجامعة مع اللحاق بركب التقدم العالمي في الوقت نفسه.
٧ الرؤية الذاتية	جامعة القاهرة هي منارة العلم في مصر ومحيطها الإقليمي.
٨ الفلسفة الأساسية	التميز في الأداء يحقق التقدم الحقيقي في الأجل الطويل.
٩ الصورة المجتمعية	إيمان عميق بالدور التنموي الاقتصادي والاجتماعي للجامعة في خدمة المجتمع.

المصدر: جامعة القاهرة، ٢٠٠٩

ونتيجة دراسة استطلاعية تم إجراؤها على عينات عشوائية من أعضاء هيئات التدريس ببعض كليات الجامعة، وكذلك على بعض الطلاب والباحثين حول مدى إلمامهم برسالة ورؤية الجامعة تبين ما يلي:

- اثنان من كل خمسة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة كان لديهم إلمام ولو بشكل مبدئي برسالة الجامعة، مما يشير إلى ضعف اهتمام أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم برسالة الجامعة، وفي هذا دلالة على قصور إلمامهم ببعض أركان الجودة الأساسية بالجامعة، وقصور وضوح الرؤية والرسالة لدى أفراد العينات العشوائية.
- من أصل مئة طالب تبين إلمام عشرة طلاب برسالة الجامعة على المستوى النظري، ومن خلال كلياتهم ومعاهدهم التي تبين لهم رؤية ورسالة الكلية، وإن كانوا قد أشاروا إلى أن ذلك غير متحقق على أرض الواقع.

ثانياً: الحكامه

١. النظام الاداري

يحكم العمل داخل جامعة القاهرة بكلياتها ومعاهدها المختلفة قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٩) ولائحته التنفيذية، وهو القانون الذي يحكم العمل في

جميع الجامعات المصرية الحكومية. وفي ضوء أحكام هذا القانون نجد أن هناك ثلاثة مستويات إدارية تحكم العمل بجامعة القاهرة: الأول على مستوى الجامعة، ويضم أربعة مجالس، هي: مجلس الجامعة، ومجلس شؤون التعليم والطلاب، ومجلس الدراسات العليا، ومجلس خدمة المجتمع وشؤون البيئة. والثاني على مستوى الكليات والمعاهد ممثلاً في مجلس الكلية أو المعهد، ويتبعه لجنة شؤون التعليم والطلاب، ولجنة الدراسات العليا، ولجنة خدمة المجتمع وشؤون البيئة. والثالث على مستوى الأقسام العلمية بالكليات والمعاهد. (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٩).

أ. مجلس الجامعة

هو الهيئة العليا المنوط بها إدارة الجامعة، ويتألف المجلس من رئيس الجامعة، وعضوية: نواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة، وأربعة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة في شؤون التعليم الجامعي والشؤون العامة يعينون لمدة سنتين.

ويختص مجلس الجامعة برسم وتنسيق السياسة العامة للتعليم والبحوث في الجامعة وتنظيمها ووضع الآليات الكفيلة بتوفير الإمكانيات الكافية لتحقيق أهداف الجامعة، مثل خطط استكمال وإنشاء المباني ودعم المعامل والتجهيزات والمكتبات، ووضع اللوائح الداخلية لكليات الجامعة ومعاهدها، وتنظيم قبول الطلاب في الجامعة وتحديد أعدادهم، وكذلك بعض المسائل التنفيذية المرتبطة بتعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ونقلهم، وتحديد مواعيد بدء الدراسة والعطلات الدراسية، ووقف الدراسة في الكليات والمعاهد، ومنح الدرجات والشهادات العلمية والدرجات الفخرية، وتدبير أموال الجامعة واستثمارها وإدارتها والتصرف فيها، وقبول التبرعات والهبات في حدود ما ينص عليه القانون.

ب. مجلس شؤون التعليم والطلاب

برئاسة نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب، وعضوية وكلاء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة لشؤون الدراسة في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس وشؤون الطلاب، وعدد من الأعضاء لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة من ذوي الخبرة في الشؤون الجامعية والشؤون العامة، يعينون لمدة سنتين.

ويختص المجلس بإعداد السياسة العامة للدراسة والتعليم في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس في الجامعة وتنظيمها، والتنسيق بين كليات الجامعة ومعاهدها في شأنها، ورسم السياسة الكفيلة بتحقيق التعاون والتنسيق بين الأقسام المتماثلة في كليات الجامعة ومعاهدها، وتنظيم شؤون الخدمات الطلابية والنشاط الثقافي والرياضي والاجتماعي للطلاب في الجامعة.

ت. مجلس الدراسات العليا والبحوث

برئاسة نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا، وعضوية وكلاء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث، وعدد من الأعضاء لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة من ذوي الخبرة في مواقع الإنتاج والخدمات. ويختص المجلس بدراسة وإعداد السياسة العامة للدراسات العليا والبحوث في الجامعة، وإعداد خطة الجامعة لبعثات الجامعة وإجازاتها الدراسية والمهام العلمية، تكوين فرق متكاملة من الباحثين في التخصصات المختلفة، وضع خطة لعقد مؤتمرات وندوات علمية وحلقات دراسية في الجامعة وللمشاركة فيما يعقد منها خارج الجامعة في داخل البلاد وخارجها، وتنظيم قبول طلاب الدراسات العليا في الجامعة.

ث. مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة

يرأسه نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وعضوية وكلاء الكليات والمعاهد

لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة التابعة للجامعات، وعدد من الأعضاء لا يقل عن خمسة ولا يزيد على عشرة من ذوي الخبرة في مجالات الإنتاج والخدمات والشؤون العامة. ويختص مجلس خدمة البيئة وتنمية المجتمع بدراسة واقتراح السياسة العامة والخطط والبرامج التي تكفل تحقيق دور الجامعة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ودراسة مشاكل قطاعي الإنتاج والخدمات ومواقع العمل في المجتمع والبيئة المحيطة، ودور البحث العلمي التطبيقي في حلها، واقتراح السياسة العامة لإنشاء وإدارة الوحدات ذات الطابع الخاص التي تقدم خدماتها لغير الطلاب، واقتراح وتنفيذ برامج التعليم المستمر في شتى المجالات.

ج. مجلس الكلية أو المعهد

يكون مجلس الكلية أو المعهد التابع للجامعة برئاسة العميد وعضوية: وكلاء الكلية، رؤساء الأقسام، أستاذ من كل قسم. ولمجلس الجامعة بناءً على طلب مجلس الكلية أو المعهد، أن يضم إلى عضوية المجلس خمسة أساتذة على الأكثر ممن لا يتمتعون بعضويته لمدة سنة قابلة للتجديد. ويختص مجلس الكلية أو المعهد التابع للجامعة بالنظر في المسائل الآتية: رسم السياسة العامة للتعليم والبحوث العلمية في الكلية أو المعهد، وتنظيمها وتنسيقها بين الأقسام المختلفة. كما يختص بالمسائل التنفيذية التي تتعلق بتسيير العملية التعليمية وبرامج البحث العلمي والدراسات العليا وتنظيم الأنشطة الطلابية ومشروعات خدمة المجتمع. ويتبع مجلس الكلية أو المعهد ثلاث لجان نوعية للتعليم والطلاب، والدراسات العليا والبحوث، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة. وتكون هذه اللجان برئاسة الوكيل المختص، وعضوية رؤساء الأقسام العلمية.

ح. القسم العلمي

يعتبر القسم العلمي الوحدة الأساسية في الإدارة الجامعية، فمنه تنبع جميع القرارات والاقتراحات على مستوى الكلية، ويتألف مجلس القسم من جميع الأساتذة والأساتذة المساعدين في القسم، ومن خمسة من المدرسين فيه على الأكثر يتناوبون العضوية فيما بينهم دورياً كل سنة. ويختص القسم برسم السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي في القسم.

٢. المناخ والمساءلة والمشاركة

أ. المناخ

يوجد قدر كبير من الشفافية في عملية صنع القرار الجامعي حيث أن القسم العلمي هو صاحب القرار وتأتي المجالس التالية عليه لمناقشته أو تعديله أو اعتماده بمشاركة واسعة من أعضاء هيئة التدريس.

ب. اختيار القيادات

في أعقاب ثورة الخامس والعشرين من يناير، ونتيجة لضغوط أعضاء هيئة التدريس، تم تعديل قانون تنظيم الجامعات، وذلك فيما يختص باختيار القيادات الجامعية بدءاً من رؤساء الأقسام وانتهاء برؤساء الجامعات، وذلك بإضافة مادة تنص على أن "يشارك أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم في اختيار شاغلي الوظائف القيادية المنصوص عليها بهذا القانون (رئيس مجلس القسم - عميد الكلية أو المعهد - رئيس الجامعة)، وذلك وفقاً لنظم وضوابط الاختيار ومعايير المفاضلة التي يضعها المجلس الأعلى للجامعات، على نحو يضمن كفاءة المساواة والعدالة بين جميع المتقدمين لشغل هذه الوظائف، ويحقق اختياراً أفضل، وأكفاً للعناصر الممثلة لإرادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات".

ت. المشاركة والشفافية

هناك غياب شبه تام لمشاركة الطلاب فيما يتعلق بتسيير الأمور داخل الجامعة أو الكلية. ويقتصر دورهم فقط على أنشطة الاتحادات الطلابية على مستوى الكليات والجامعة. أما الشراكة مع المجتمع الخارجي فهي ضعيفة إذ يغيب تمثيل مؤسسات الخدمات والإنتاج في المجالس الجامعية واقتصارها على كبار المسؤولين الحاليين والسابقين بالدولة.

ثالثاً: البحث المؤسسي والتخطيط

لا توجد هيكلية للبحث المؤسسي في جامعة القاهرة. أما بالنسبة للتخطيط فقد اتجهت الجامعة في عام ٢٠٠٨ نحو الأخذ بمنهج التخطيط الاستراتيجي في مجال التطوير المؤسسي. في هذا السياق تم إنشاء وحدة إدارية فنية تابعة للمكتب الفني لرئيس الجامعة تحت مسمى وحدة التخطيط الاستراتيجي والمتابعة تختص بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة ٢٠١٠ - ٢٠١٥ التي تستهدف:

- رفع كفاءة الأداء المؤسسي لتحسين الوضع التنافسي للجامعة.
- الالتزام بتطبيق معايير الجودة وزيادة القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية.
- زيادة القدرة التنافسية لطلاب جامعة القاهرة.
- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وتحسين الخدمات المقدمة لهم.
- تطوير ودعم البحث العلمي واستثماره في تنمية الاقتصاد القومي وتوجيه الأبحاث نحو تطوير الخدمات العامة والحكومية.
- تدعيم علاقات وبرامج الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني.

رابعاً: الموارد المالية

١. الموازنة وتوزيع المصادر

تنص المادة الثامنة من قانون تنظيم الجامعات على أن "يكون لكل جامعة موازنة خاصة بها تعد على نمط موازنات الهيئات العامة".

تعد الميزانية المخصصة لمؤسسات التعليم العالي في مصر، ومن بينها جامعة القاهرة، المصدر الأول والرئيس للإنفاق على مختلف أنشطة ومتطلبات ومهام الجامعة. وبالنسبة لجامعة القاهرة، فقد بلغ إجمالي موازنتها (١,٧٤٦,٦٤٥,٠٠٠ جنيه) ^(١) في العام الجامعي ٢٠٠٩ / ٢٠١٠ تمثل حصة الحكومة فيها ٧٥٪، بينما تأتي النسبة الباقية من التمويل الذاتي الذي يتمثل فيما يدفعه الطلاب من رسوم دراسية تتفاوت من كلية لأخرى. ثم ما تدره المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة وكلياتها ومعاهدها، وأخيراً مركز التعليم المفتوح بالجامعة.

٢. الكلفة والإنفاق

تشير البيانات إلى أن إجمالي ميزانية جامعة القاهرة في العام الجامعي ٢٠٠٩ / ٢٠١٠ قد تجاوز حاجز المليار وسبعمائة مليون جنيه. وكان نصيب قطاع التعليم منها (١,١٨٢,٢٨٤,٠٠٠) جنيهًا، خصص منها للأجور والمرتبات والتعويضات (٩٢٤,٠٩٠,٠٠٠) جنيه. أي أن الأجور تلتهم حوالي ٨٠٪ من مخصصات التعليم. والنسبة المتبقية وهي نسبة هزيلة توجه للمصرف على باقي الخدمات التعليمية، بما ينعكس سلباً على جودة العملية التعليمية. كما توضح المعطيات توجيه ما لا يزيد على الثمانية ملايين للدعم والمساعدات الاجتماعية لطلاب جامعة القاهرة وهو مبلغ ضئيل بالمقارنة بأعداد الطلاب.

من جهة ثانية فإن نصيب الطالب من موازنة الجامعة في العام ٢٠٠٩/٢٠١٠ لا يكاد يصل إلى ٦,٥٠٠ جنيهاً مصرياً أي ما يعادل حوالي ٩٢٥ دولاراً أميركياً، وهو أعلى بقليل من متوسط المعدل العام في مصر والذي يبلغ حوالي ٨٠٠ دولار للطالب الجامعي، وهو عموماً من المعدلات المنخفضة جداً إذا ما قورنت بالمعدلات العالمية.

كما تشير البيانات أيضاً إلى تخصيص ما يقرب من الستمائة مليون جنيه لمستشفيات جامعة القاهرة، وهو مبلغ كبير للغاية نظراً لضخامة الأعداد التي تتردد على تلك المستشفيات.

خامساً: البيئة المادية

١. الحرم الجامعي

جامعة القاهرة جامعة متعددة الحرم. بني الحرم الرئيس في عشرينيات القرن الماضي بالجيزة غربي القاهرة على مساحة ٢٧٠ ألف متر مربع، وتبلغ مساحة المباني ٣٦٠ ألف متر مربع، ويضم معظم كليات الجامعة ومراكزها ومرافقها. هذا إلى جانب عدد من الكليات التي تقع خارج الحرم. وطبقاً لإحصاءات الجامعة في العام ٢٠٠٨/٢٠٠٩ بلغ إجمالي عدد الطلاب في الكليات والمعاهد داخل الحرم الجامعي ١٨٣, ١٤١ طالباً بينما بلغ عدد الطلاب في الكليات والمعاهد التي تقع خارج الحرم الجامعي ٣٩٣, ٤٦ طالباً، ومعنى هذا أن الحرم الجامعي الرئيسي مكتظ بأكثر من ٧٥٪ من عدد الطلاب بينما يوجد أقل من الربع في الكليات التي تقع خارج الحرم الجامعي. ويرجع ذلك إلى وجود الكليات التقليدية النظرية كبيرة الحجم داخل الحرم الجامعي مثل كليات الآداب والحقوق والتجارة ودار العلوم.

٢. المجمعات التعليمية والاجتماعية

- وإلى جانب الكليات والمعاهد يضم الحرم الرئيس أيضاً ما يلي:
- المكتبة المركزية، وتضم (متحف الجامعة - قاعة البانوراما - قاعة طه حسين لفاقدى البصر - ورشة ومعرض تدريب فاقدى البصر على التصوير الفوتوغرافي - الركن الأميركي بالمكتبة المركزية الجديدة) نافذة على أميركا - مركز تدريب وتنمية المهارات - مركز خدمة الباحثين والطلاب - المكتبة الرقمية).
- قاعة الاحتفالات الكبرى التاريخية وتتسع لأربعة آلاف متفرج.
- ساعة جامعة القاهرة. تأسس برج ساعة جامعة القاهرة في العام ١٩٣٧ بارتفاع ٤٠ متراً، وتعد ثاني أقدم وأشهر ساعة على مستوى العالم بعد ساعة بيج بين.
- قاعة أحمد لطفي السيد، وهي مخصصة لمجلس الجامعة.
- مركز المؤتمرات ودار الضيافة.
- المدن الجامعية (وتشمل ١٤ مبنى للطلاب تتكون من ٣٣١٠ غرف - ومبنيين خارجيين للطلّابات، ومدينة الطالّبات وتشمل ١١ مبنى بها ١١٦٣ غرفة - ومدينة رعاية الطالّبات وتشمل ٤ مبان تتكون من ١١٥٣ غرفة).
- مركز التعليم المفتوح.
- مستشفى الطلبة.
- مطبعة الجامعة.
- كما تضم الجامعة:
- نادي التجديف ونادي أعضاء هيئة التدريس والمركز الاجتماعي.

- أستاذ الجامعة والمدينة الرياضية وملاعبها، وتضم الاتحاد الرياضي للجامعات المصرية. ولمواكبة التوسعات المستقبلية والتخصصات الجديدة قامت جامعة القاهرة بإنشاء حرم جديد في مدينة الشيخ زايد على مساحة ٢٠٧ آلاف متر مربع يضم مباني لمراكز بحثية في مجالات الهندسة الوراثية والتكنولوجيا الحيوية والطاقة المتجددة والنانو تكنولوجيا، إلى جانب عدد من الوحدات ذات الطابع الخاص.

٣. المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص:

يتبع الجامعة المراكز والوحدات التالية: مركز الحساب العلمي، مركز خدمة المجتمع، مركز المؤتمرات والمركز الاجتماعي، مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي، مركز الدراسات الشرقية، مركز البحوث والدراسات البيئية، مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر، مركز جامعة القاهرة للحد من المخاطر البيئية، مركز اللغات الأجنبية والترجمة المتخصصة، مركز جامعة القاهرة للغة والثقافة العربية، مركز جامعة القاهرة لرعاية المسنين، مركز دراسات التراث العلمي، مركز دراسات واستشارات علوم الفضاء، مركز التقييم العقاري وتكنولوجيا البناء، وحدة مسرح الجامعة. كما يوجد بالجامعة أيضا سبعة وتسعون مركزا بحثيا ووحدة ذات طابع خاص تابعة لكليات ومعاهد الجامعة تعمل في مجالات البحث العلمي وخدمة المجتمع وتطوير مهارات الطلاب، والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

ويعتبر مستشفى قصر العيني الجديد ذرة الوحدات ذات الطابع الخاص، والذي تقرر بناؤه في العام ١٩٨٠، وتم افتتاحه في العام ١٩٩٦. ويسعى هذا المستشفى لكي يكون مركزا للتميز في تقديم الخدمات الطبية المتقدمة والتعليم الطبي المستمر على المستوى المماثل لأعرق المؤسسات العالمية، وقد حصل المستشفى في مايو ٢٠٠٢ على شهادة إدارة الجودة الشاملة (ISO 9001, 2000) من هيئة (American System Registrar-ASR) والمعتمدة من هيئة (Registrar Accreditation Board- RAB). ويقوم المستشفى بالمراجعة الداخلية بانتظام لضمان جودة الأداء في جميع العمليات الداخلة في تقديم الخدمة.

وغني عن البيان ما تدره تلك الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص من دخل يتم توجيهه لتحسين العملية التعليمية داخل جامعة القاهرة، خاصة إذا علمنا أن الجامعة تتحمل أكثر من سبعمائة مليون جنيه من ميزانيتها سنوياً. حيث يتم الصرف من دخل تلك الوحدات والمراكز في صورة شراء أجهزة وأدوات وتحديث المنشآت (المناوي، ٢٠٠٧).

وفيما يتعلق بمدى مناسبة البيئة المادية لطبيعة الأنشطة التعليمية داخل كليات جامعة القاهرة من حيث التدريس والمحاضرات فأغلب الكليات والمعاهد لا تجد أدنى مشكلة في عملية تنظيم الجداول الدراسية طبقاً للأماكن المتاحة لديها. وللتغلب على مشكلة التكدس والتزاحم أثناء المحاضرات وخصوصاً في كليتي التجارة والحقوق نظراً للكثافة العالية فيهما قامت الجامعة بإنشاء مبنيين للامتحانات، أحدهما داخل حرم جامعة القاهرة والثاني بالمدينة الرياضية، ويتم تخصيصهما للمحاضرات طوال العام الدراسي وأثناء فترة الامتحانات.

سادساً: البيئة التعليمية

١. القبول والدوام والتخرج

على الرغم من أن القبول بجميع كليات جامعة القاهرة ومعاهدها في المرحلة الجامعية الأولى يتم مركزياً من خلال مكتب تنسيق القبول بالجامعات المصرية إلا أن نظم التعليم والتقييم وشروط الدوام

والحضور والتخرج تختلف بجامعة القاهرة تبعاً للكلية أو المعهد العلمي الذي يلتحق به الطالب. حيث تتراوح مدد الدراسة بكليات ومعاهد الجامعة ما بين سنة واحدة لطلاب الدراسات العليا ومروراً بخمس سنوات في كلية الهندسة، وسبع سنوات بكلية الطب.

كما تختلف أيضاً لغة التدريس من كلية لأخرى، بل داخل الكلية الواحدة حيث تفتح بعض الكليات شعباً للدراسة باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، على نحو ما هو موجود بكليات الحقوق، والتجارة، والهندسة، والاقتصاد والعلوم السياسية، والإعلام. كما تقدم العديد من كليات الجامعة برامجها من خلال مركز التعليم المفتوح، وذلك لإتاحة الفرصة لمن فاتتهم فرصة مواصلة تعليمهم العالي. هذا إلى جانب نظام الانتساب الموجه والمطبق في ثلاث كليات نظرية فقط هي كليات الآداب والحقوق ودار العلوم، ويقبل به الطلاب الحاصلون على الثانوية العامة ممن لم تؤهلهم معدلاتهم للالتحاق بهذه الكليات وذلك نظير رسوم دراسية إضافية، ويقتصر دوام هؤلاء الطلاب على حضور المحاضرات العامة مع إعفائهم من حضور التدريبات العملية واللقاءات المصغرة حيث يدرسون بدلا منها مقرراً نظرياً إضافياً.

كما تتفاوت نظم الدراسة ما بين تطبيق نظام الساعات المعتمدة في بعض الكليات، وما بين الدراسة التقليدية في بعضها الآخر، وهنا قد توجد اختلافات في نظم القبول بهذه البرامج عن البرامج الأساسية التي يلتحق بها معظم الطلاب حيث قد تفرض الجامعة شروطاً معينة في معدلات الطلاب أو تفرض رسوماً دراسية مرتفعة على الطلاب الراغبين في الالتحاق بها بحيث أصبحت تعرف بالبرامج المميزة.

٢. نظم التقويم

وتختلف نظم التقويم ما بين الامتحانات الفصلية التي تعقد في نهاية الفصل الدراسي الأول والثاني، أو التي تعقد في نهاية العام الجامعي، وكذلك تتنوع ما بين الامتحانات التحريرية والامتحانات الشفهية، وتكليفات أعمال السنة.

سابعاً: النشاط العلمي

١. قطاعات النشاط العلمي

تتم العملية البحثية بالجامعات المصرية على مستويات متعددة تغطي معظم القطاعات الأكاديمية بالجامعة:

- أ. قطاع الدراسات العليا للبحوث العلمية: تتم في إطاره رسائل الماجستير والدكتوراه، وهو أحد المحاور المهمة لأية استراتيجية جامعية للبحث العلمي.
- ب. قطاع البحوث العلمية بالجامعة، ويختص بدعم البحوث الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، والبحوث في مجال العلوم الأساسية، والبحوث التعاقدية في كافة مجالات التطبيق، كما يختص هذا القطاع بإدارة المعامل البحثية والمختبرات، ودعم الأشكال غير التقليدية للوحدات البحثية، مثل المعاهد المتميزة والمنتجعات البحثية ومراكز الابتكار التكنولوجي، وبطبيعة الأمر فإن هذا القطاع يختص بالسياسات البحثية على مستوى الجامعة وإعداد خططها البحثية.

٢. استراتيجية البحث العلمي

في مارس من العام ٢٠٠٦م، أصدرت جامعة القاهرة خطتها الخمسية (٢٠٠٦ - ٢٠١١م) للبحث العلمي. ولوثيقة هذه الخطة أهمية تؤهلها لاجتذاب اهتمام الأوساط العلمية والقطاعات الحريصة على دعم البحث العلمي واستثمار نتائجه، على الصعيدين الوطني والعربي. وتتكون وثيقة الخطة من ستة مجلدات، يشتمل أولها (الإطار العام) على المبادئ والأسس والأساليب المنهجية التي روعيت

في إعداد الخطة بكل مكوناتها، وكذلك الرؤى والأهداف والمحاور البحثية التي تقوم عليها الخطة، بينما تشمل المجلدات الخمسة الأخرى علي خطط المجالات التخصصية التالية: العلوم الأساسية، العلوم الطبية، العلوم الهندسية، العلوم الاجتماعية، العلوم الانسانية والتربوية. ويتكون كل مجلد من هذه المجلدات القطاعية الخمسة من جزئين، أولهما (المناخ البحثي والتخطيط الاستراتيجي)، والثاني (الخطة البحثية للقطاع الأكاديمي). (جامعة القاهرة ٢٠٠٦)

كما تم إنشاء مشروع التنقيب في رسائل الماجستير والدكتوراه (Data Mining) والذي يشمل ١٦، ٨٦٦ رسالة ماجستير ودكتوراه من إجمالي ١٧، ٨٠٠ رسالة تم حصرها في الفترة من عام ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٩ منها ما يزيد عن ٤، ٠٠٠ رسالة باللغة العربية.

٣. النشر العلمي

في إطار تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم الذين يقومون بنشر بحوثهم العلمية في مجلات علمية عالمية، وافق مجلس الجامعة بجلسته بتاريخ ٢٧/١٢/٢٠٠٦ على صرف مكافأة لأعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالنشر في مجلتي (Nature) و (Science) وقدرها ١٠٠، ٠٠٠ جنيه.

كما وافق مجلس الجامعة في ٣١/٣/٢٠١٠ على قرار صرف مكافآت مالية كبيرة على النشر العلمي الدولي للقطاعات الأكاديمية بالجامعة وذلك حسب المستويات المبينة في الجدول ٢. وقد شهدت حركة النشر العلمي الدولي بجامعة القاهرة بفضل هذه السياسة تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، إذ ارتفع من ٣٥١ بحثاً منشوراً في العام ٢٠٠٦ إلى ٩٢٦ بحثاً في العام ٢٠٠٩. وقد بلغ معدل النشر العلمي بالنسبة لإجمالي أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على الدكتوراه حوالي ١٣٪ وذلك في العام ٢٠٠٩.

وتم توزيع مكافآت النشر العلمي الدولي التي بلغت حوالي ٧ مليون جنيه لنحو ٦٧٢ باحثاً في مختلف الكليات الجامعية نشرُوا ١٤٩٦ بحثاً علمياً على المستوى الدولي في كافة التخصصات العلمية، وهو عدد يزيد عن عدد الأبحاث المنشورة خلال نفس الفترة في العام الذي سبقه، والتي كانت ٩١٧ بحثاً. وتمثل كلية العلوم النسبة الأكبر في عدد البحوث المنشورة دولياً، يليها كلية الطب، ثم كلية الهندسة وذلك عام ٢٠١٠.

وأظهرت الجامعة تفوقاً في النشر الدولي في الدوريات ذات المكانة الدولية المتميزة التي نشرت بحوثاً باسم جامعة القاهرة (مجلة Nature ومجلة Science) وكلاهما يحظى بأهمية في التصنيفات العالمية للجامعات.

كما قامت جامعة القاهرة بإصدار المجلة العلمية الدولية تصدر عن دار السيفير Elsevier، وتم اختيار أعضاء لجنة التحرير من العلماء المتميزين في النشر العلمي وتم الاستعانة بمحكمين دوليين ومحليين لكل مقالة واردة للمجلة (جامعة القاهرة، ٢٠١١).

٤. المشروعات البحثية

تقوم الجامعة بمجموعة من المشروعات البحثية بلغت ١٧١ مشروعاً بحثياً ممولاً وهي كالتالي:

- ٥٣ مشروعاً بتكلفة ٧، ٨٣٧، ٠٠٠ جنيه من صندوق العلوم والتكنولوجيا
- ٤٨ مشروعاً بتكلفة ٣٩، ٣٦٣، ٥٤٠ جنيه بتمويل أجنبي.
- ٣٤ مشروعاً بتكلفة ٢١، ٩١٦، ٣٩٤ جنيه بتمويل محلي
- ٣٦ مشروعاً بتكلفة ١٤، ١٧٢، ٠٠٠ جنيه بموارد ذاتية (جامعة القاهرة، ٢٠١١)

جدول ٢: مستويات البحوث بحسب تصنيف مجلس جامعة القاهرة

- مستوى A:** يمنح للبحوث المنشورة في مجلات دولية خاضعة لتصنيف Thomson Reuters ولها Impact factor
- مستوى B:** يمنح للبحث المنشور في قواعد المعلومات الخمس الآتية:
١. قاعدة بيانات (Humanities International Index)
 ٢. قاعدة بيانات (Modern Language Association)
 ٣. قاعدة بيانات (British Library Document Supply Centre)
 ٤. قاعدة بيانات (European Science Foundation-ESF)
 ٥. قاعدة بيانات (Agence d'evaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur-AERES)
- مستوى C:** تمنح للبحوث المنشورة في مجلات علمية عالمية وليس لها معامل تأثير وكذلك للبحوث المنشورة خارج تصنيف Thomson.

ومن الجدير بالذكر أن لجامعة القاهرة مركزاً ضمن أفضل خمسمائة جامعة في العالم حسب تصنيف شنغهاي، وكذلك تحتل مركزاً في تصنيف جريدة التايمز. كما حصل ثلاثة من خريجيها على جائزة نوبل، وهم: الأديب الكبير نجيب محفوظ في الأدب، وكل من ياسر عرفات والدكتور محمد البرادعي في السلام. كما حظي العديد من خريجي جامعة القاهرة بمكانة وشهرة عالمية في العلم والأدب والعلوم الاجتماعية، علماً بأن عشرين من رؤساء الوزارات المصرية كانوا من خريجي جامعة القاهرة.

ثامناً: الهيئة التعليمية

١. النقص والفائض في الهيئة التعليمية

بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (عضو هيئة التدريس هو من يحمل درجة الدكتوراه في التخصص) العاملين بجامعة القاهرة ٧,٠٠٠ عضو هيئة تدريس في العام ٢٠١٠ / ٢٠١١ منهم ٢,٥٥٢ بدرجة أستاذ، ١,٧٨٣ بدرجة أستاذ مساعد، و٢,٦٦٥ بدرجة مدرس. منهم ٢,٩٠٥ من الإناث بنسبة ٤١,٥٪. ويساعدهم ٤,٨٣٣ عضو هيئة معاون، منهم ٤٢٦ مدرساً مساعداً (يحمل درجة الماجستير في التخصص)، و٢٤٠٧ معيد (درجة الليسانس أو البكالوريوس على الأقل)، منهم ٢٧٣٣ من الإناث بنسبة ٥٦,٥٪.

وتشير الإحصاءات إلى ارتفاع معدل الطلاب إلى الأساتذة في كليات مثل الحقوق والتجارة، ثم دار العلوم والآداب، وهي الكليات المطبق بها نظام الانتساب الموجه. ومن الجدير بالذكر أن أعضاء هيئة التدريس من الحاصلين على درجة الدكتوراه فما فوقها هم من يتحملون عبء التدريس للطلاب المنتظمين والمتسبين. ويوضح الجدول ٣ معدل الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس. أما بالنسبة للهيئة المعاونة فإن دورهم يقتصر على تدريس المقررات والتدريبات العملية وساعات المناقشة والمعاونة في أعمال الامتحانات بالنسبة للطلاب المنتظمين، ويوضح الجدول رقم (٤) معدل الطلاب المنتظمين لأعضاء الهيئة المعاونة.

جدول ٣: الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس في جامعة القاهرة في ٢٠١٠/٢٠٠٩

المعدل	الأعضاء	الطلاب (انتظام/ انتساب)	الكلية
٦٥:١	٣٧٨	٢٤,٥٦٧	الآداب
٤١٢:١	٩٠	٣٧,١٠٦	الحقوق
٤٠٨:١	١٢٩	٥٢,٦٦٢	التجارة
١١١:١	٩٤	١٠,٤٧٢	دار العلوم
٢٥:١	١٥٣	٣,٧٧٦	الاقتصاد
٨:١	٥٧٤	٤,٨١٥	العلوم
٤:١	٢٣٨٣	٩,٧٣٠	الطب
٦:١	٣٤١	٢,٢١٥	طب الأسنان
٢٩:١	٢٤٦	٧,٠٥٤	الصيدلة
١٦:١	٧٥٠	١١,٧٥٧	الهندسة
٦:١	٥٧٩	٣,٥٩٠	الزراعة
٧:١	٣١١	٢,١١٩	الطب البيطري
٤٢:١	٧٠	٢,٩١٩	الإعلام
٣٦:١	٩٠	٣,٢٦٤	الآثار
٢٢:١	٤٨	١,٠٧٤	التخطيط العمراني
٣١:١	١٠٢	٣,١٥٨	العلاج الطبيعي
١٦:١	٦٢	١,٠٠٥	التمريض
١١:١	٦٨	٧٦٦	التربية النوعية
٣٤:١	٥٧	١,٩٢٢	الحاسبات والمعلومات
٤٣:١	٣٩	١,٦٨٨	رياض الأطفال

وعلى الرغم من ارتفاع معدلات الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس بشكل عام، فإن ذلك لا يؤثر تأثيراً كبيراً على تفاعل الطلاب مع أعضاء التدريس أثناء المحاضرات نظراً لقيام الكليات مرتفعة الكثافة بوضع جداول دراسية مرنة تتيح للطلاب حضور المواد الدراسية في أوقات متعددة تناسب مع ظروفهم ولا تؤدي لتزاحمهم داخل المدرجات والقاعات، كما أن اليوم الدراسي بالجامعة يبدأ من الساعة الثامنة صباحاً حتى الثامنة مساءً.

٢. شروط اختيار أعضاء هيئة التدريس

تحدد المواد من ٦٥ إلى ٩٥ من قانون تنظيم الجامعات في مصر شروط اختيار أعضاء هيئة التدريس وواجباتهم وتشير إلى أن اختيار أعضاء هيئة التدريس وتعيينهم يتم بناءً على حاجة القسم العلمي المختص وموافقة مجلس الكلية ومجلس الجامعة. وتبدأ رتب أعضاء هيئة التدريس بوظيفة مدرس ثم أستاذ مساعد ثم أستاذ وهي أرقى رتبة علمية لهيئة التدريس.

جدول ٤: الطلاب المنتظمون إلى أعضاء الهيئة المعاونة في جامعة القاهرة في ٢٠٠٩/٢٠١٠

المعدل	الهيئة المعاونة	الطلاب (انتظام)	الكلية
٨٢:١	١٧٦	١٤,٤٣٤	الآداب
٥٦٥:١	٣٥	١٩,٧٨٩	الحقوق
١٧٩:١	١٥٧	٢٨,٠٣٥	التجارة
١٠٧:١	٧٧	٨,٢٦٥	دار العلوم
٣٤:١	١١٠	٣,٧٧٦	الاقتصاد
٢٣:١	٢١١	٤,٨١٥	العلوم
١٢:١	٨٢٧	٩,٧٣٠	الطب
١٦:١	١٤١	٢,٢١٥	طب الأسنان
٤٧:١	١٥١	٧,٠٥٤	الصيدلة
٤٥:١	٢٦٠	١١,٧٥٧	الهندسة
٢٠:١	١٨٣	٣,٥٩٠	الزراعة
١٨:١	١١٦	٢,١١٩	الطب البيطري
٤١:١	٧٢	٢,٩١٩	الإعلام
٤٨:١	٦٨	٣,٢٦٤	الأثار
١٦:١	٦٩	١,٠٧٤	التخطيط العمراني
١٥:١	٢٠٥	٣,١٥٨	العلاج الطبيعي
٩:١	١١١	١,٠٠٥	التمريض
١٠:١	٧٥	٧٦٦	التربية النوعية
٢٢:١	٨٨	١,٩٢٢	الحاسبات والمعلومات
٤١:١	٤١	١,٦٨٨	رياض الأطفال

ويشترط فيمن يعين برتبة مدرس أن يكون حاصلًا على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها في تخصص يؤهله لشغل الوظيفة، وأن يكون حسن السيرة والسمعة، وأن يكون قد مضت ست سنوات على الأقل منذ حصوله على درجة البكالوريوس أو الليسانس.

ويشترط في التعيين برتبة أستاذ مساعد أن يكون قد شغل رتبة مدرس لمدة خمس سنوات على الأقل في إحدى الجامعات، وأن يكون قد قام بإجراء بحوث مبتكرة ونشرها أو قام بإجراء أعمال إنشائية ممتازة، إلى جانب نشاطه العلمي والاجتماعي في كليته أو معهده.

ويشترط فيمن يعين برتبة أستاذ أن يكون قد شغل رتبة أستاذ مساعد مدة خمس سنوات في إحدى الجامعات، وأن يكون قد قام بالتدريس في تخصصه وإجراء بحوث مبتكرة ونشرها أو بإجراء أعمال إنشائية ممتازة تؤهله لشغل مركز الأستاذية. ويدخل في الاعتبار أيضًا مجموع إنتاجه العلمي منذ حصوله على الدكتوراه، وما يكون قد أشرف عليه من رسائل الماجستير والدكتوراه التي تمت إجازتها، وكذلك نشاطه العلمي والاجتماعي، وأعماله الإنشائية البارزة في الكلية أو المعهد.

٣. التسهيلات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس

توفر جامعة القاهرة لأعضاء هيئة التدريس العديد من الخدمات يأتي في مقدمتها تنميتهم مهنيًا من خلال مركز تنمية القدرات والقيادات وهو مركز دولي معتمد حيث يشترط لترقية عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة من درجة لأخرى أعلى الحصول على ست دورات بالمركز. كما تتحمل الجامعة تكاليف البعثات العلمية للحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه في إطار خطة البعثات، وكذلك تكاليف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية داخل مصر وخارجها، وكذلك المهمات العلمية وإجازات التفرغ العلمي.

وإلى جانب ذلك توفر الجامعة العديد من الخدمات الاجتماعية والصحية لأعضاء هيئة التدريس وأسرههم كالتأمين الصحي والعلاج المجاني في مستشفيات الجامعة، والإسكان، والأندية الاجتماعية، والرحلات.

تاسعا: الطلاب

١. نسب القبول ودرجة الاصطفاء

تستحوذ جامعة القاهرة على النصيب الأكبر من طلاب التعليم الجامعي في مصر سنوياً. حيث يقدر إجمالي الطلاب المقيدين بجامعة القاهرة للعام الجامعي ٢٠٠٩/٢٠١٠ بحوالي (٦٥٩, ١٨٥) طالباً وطالبة، منهم (٣٧٥, ١٣١) في نظام الانتظام، و(٢٨٤, ٥٤) في نظام الانتساب الموجه. وتمثل الطالبات ما نسبته ٥١٪ من إجمالي عدد المقيدين بالجامعة (جدول ٥).

أما بالنسبة لبرامج الدراسات العليا فالجدول ٦ يوضح إجمالي المقيدين بالدرجات المختلفة. ويعد التعليم المفتوح رافداً من روافد المنظومة التعليمية لجامعة القاهرة، فهو يتيح التعليم الجامعي لكل من لم تسمح ظروفه من الانخراط في التعليم النظامي التقليدي، فتقدم جامعة القاهرة عدداً من البرامج التعليمية من خلال التعليم المفتوح للراغبين فيه من الطلاب داخل مصر أو خارجها، وقد بلغ عدد الطلاب المقيدين في مختلف برامج التعليم المفتوح في العام ٢٠١١ حوالي ٦٥ ألف طالب (جامعة القاهرة، ٢٠١٢).

جدول ٥: إجمالي الطلاب المقيدين بجامعة القاهرة بحسب الجنس ونظام القيد للعام الجامعي

٢٠١٠/٢٠٠٩

حالة القيد	ذكور	إناث	المجموع
منتظم	٥٩٤٧١	٧١٩٠٤	١٣١٣٧٥
انتساب موجه	٣١٧٥٥	٢٢٥٢٩	٥٤٢٨٤
المجموع	٩١٢٢٦	٩٤٤٣٣	١٨٥٦٥٩

المصدر: جامعة القاهرة (٢٠١٠)

جدول ٦: إجمالي المقيدين بالدراسات العليا بجامعة القاهرة للعام ٢٠٠٩/٢٠١٠

العدد الكلي	الدبلوم	الماجستير	الدكتوراه
٢٩٧٧٩	١٢١٠٩	١٤٤٤٤	٣٢٢٦

المصدر: جامعة القاهرة (٢٠١٠)

وعلى الرغم من أن نظام القبول بالجامعات المصرية يتم مركزيا من خلال مكتب تنسيق القبول بالجامعات وفقا لمجموع الدرجات في الثانوية العامة وأيضا وفق التوزيع الجغرافي للطلاب حسب محال إقامتهم، إلا أن جامعة القاهرة تحظى بالطلاب الحاصلين على أعلى الدرجات في الثانوية العامة، وبخاصة ممن يقبلون بكليات الطب والصيدلة وطب الأسنان والهندسة والعلوم والتخطيط العمراني.

٢. التنوع

لا يكاد يظهر بين طلاب جامعة القاهرة أي مظاهر للتباينات الجغرافية أو الدينية أو الطبقية، حيث يتم قبول الطلاب مجانا وفقا لمجموع درجاتهم، وبالتالي فإن المجتمع الطلابي بجامعة القاهرة يمثل جميع شرائح المجتمع المصري وطبقاته وامتداداته الجغرافية وثقافته الفرعية دون تمييز.

من جهة أخرى كانت جامعة القاهرة عبر تاريخها الطويل مركزا لجذب الطلاب والباحثين من جميع أرجاء الوطن العربي، لكن يلاحظ انخفاض نصيب جامعة القاهرة من الطلاب الوافدين من الدول العربية مقارنة بدول أخرى مثل الأردن وقد يرجع هذا إلى التعقيدات الإدارية التي يواجهها الطلاب في الالتحاق بالجامعات المصرية عموما. ويوضح الجدول ٧ أعداد الطلاب الوافدين بجامعة القاهرة.

جدول ٧: الطلاب الوافدون إلى جامعة القاهرة خلال العام الجامعي ٢٠٠٩ / ٢٠١٠

العدد الكلي	الدول العربية		الدول الأفريقية		الدول الآسيوية		دول الأميركية	
	عدد	نسبة %	عدد	نسبة %	عدد	نسبة %	عدد	نسبة %
٤٤٨٦	٣١٥٣	٧٠,٣	٥٤٧	١٢,٢	٧١٢	١٦	٧٤	١,٦

المصدر: جامعة القاهرة (٢٠١٠) النشرة الإحصائية الإجمالية

عاشرا: ضمان الجودة

١. نظام الجودة الداخلي

بناء على توصيات مؤتمرات تطوير التعليم العالي وإنشاء اللجنة القومية لتطوير التعليم الجامعي والعالي، بدأ الاهتمام بإنشاء مراكز للجودة على مستوى الجامعات المصرية تقوم بوضع معايير لتقويم الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وتقويم المقررات الدراسية بالجامعات، وبناء قاعدة من المراجعين المعتمدين على مستوى كافة القطاعات العلمية، ومتابعة أداء الكليات في مجال الجودة، ورفع تقارير الجودة إلى المعنيين من رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة وعميد الكلية، ونشر ثقافة الجودة، وتوفير الدعم الفني للكليات ومساعدتها في الحصول على الاعتماد، وإصدار التقرير السنوي الدوري للجامعة. وتم إنشاء مراكز لضمان الجودة بالجامعات لمتابعة إنشاء وحدات لضمان الجودة بالكليات والمعاهد العليا باعتبارها نواة لإنشاء النظام الداخلي لضمان الجودة (أغا، ٢٠١١).

وتتلخص رسالة المركز في إنشاء وتفعيل نظم ضمان الجودة في جميع مكونات منظومة التعليم بجامعة القاهرة والمساعدة المستمرة لكليات ومعاهد الجامعة لتطبيق معايير ضمان الجودة في جميع المجالات، وفي برامجها الأكاديمية طبقا للمعايير القومية والعالمية وبما يتفق مع رسالة الجامعة، ومن ثم تأهيلها للاعتماد كمؤسسات تعليمية معترف بها محليا وإقليميا ودوليا.

وفي سبيل ذلك يقوم المركز بالوظائف التالية:

- وضع خطة سنوية للتدريب على الجودة بالجامعة وإعلام الكليات بها، وعقد العديد من ورش العمل للتدريب على استكمال معايير الجودة.

- عقد دورات تدريبية وورش عمل لقيادات جامعة القاهرة من عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام.
- تقديم الدعم الفني لكل كليات جامعة القاهرة في إعداد الخطة الاستراتيجية وإتمام الدراسة الذاتية وفي إتمام المعايير المختلفة.
- مراجعة داخلية لكليات جامعة القاهرة قبل المراجعة الخارجية من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد؛ وإعطاء الملاحظات والتقييم للمعايير حتى تستطيع الكلية استيفاء هذه المعايير ومن ثم الحصول على الاعتماد من الهيئة.
- المراجعة الدورية لكليات جامعة القاهرة وإعداد تقارير بتقدم الكليات في مجال الجودة وعرضها على رئيس الجامعة.

٢. صورة جامعة القاهرة في المجتمع

تعتبر جامعة القاهرة هي الجامعة الأولى والجامعة الأم، ليس على مستوى المجتمع المصري فقط، بل على مستوى الشرق الأوسط. ولا تزال، رغم بعض جوانب القصور التي أشرنا إليها آنفاً، محط أنظار الطلاب والباحثين والعلماء من داخل مصر وخارجها. فجامعة القاهرة أسهمت عبر تاريخها الذي تجاوز قرنًا من الزمان في حركة التنوير والتطور الثقافي والاجتماعي والسياسي في مصر والمنطقة العربية. وهي من الجامعات المعروفة عالمياً وتحلّ موقعاً ضمن أفضل خمسمائة جامعة على مستوى العالم، ولا تزال تسعى نحو تحسين صورتها وموقعها بين جامعات العالم.

خلاصة

تبقى بعض الملاحظات الختامية:

- على الرغم من تراكم الخبرة لجامعة القاهرة وتاريخها الطويل، إلا أن التحديات التي تواجهها على المستوى العالمي تستوجب أن تبني خططها في ضوء شروط المنافسة الدولية، وأن تسعى جاهدة إلى أن تعلي من سقف الطموحات من أجل الارتقاء في الترتيب على المستويات العالمية.
- أدى تدويل التعليم الجامعي إلى اتجاه الجامعات على مستوى العالم إلى الارتكان إلى آليات السوق التي تقوم على المنافسة والعرض والطلب، الأمر الذي يستوجب الاهتمام بتقديم الخدمة التعليمية والبحثية وفق معايير الجودة العالمية.
- ما من شك في أن استقلال الجامعة مالياً وإدارياً، وكذلك تحصينها ضد أي مؤثر يعوق تحقيق هدفها في إنتاج المعرفة وتطويرها يحتاج إلى جهد كبير، فما زالت القوانين تكبل تلك الاستقلالية.

إن التطور الحادث في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمثل تحدياً كبيراً لجامعة القاهرة، فرغم الجهود المبذولة لاستدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة والتعليم والبحث العلمي، إلا أن حجم الإنجاز في هذا المجال لا يتناسب مع حجم جامعة القاهرة ومكانتها. ويشير ما سبق إلى حاجة جامعة القاهرة إلى اتخاذ إجراءات حاسمة لإحداث إصلاحات جوهرية من أجل:

- تحسين قدرتها التنافسية على المستوى العالمي وبخاصة في مجال البحث العلمي والابتكار.
- توفير الخدمات التعليمية على النحو المناسب للأعداد المتزايدة من الطلاب.
- توسيع نطاق الاختيارات المتاحة أمام الطلاب من خلال تنويع فرص التعليم والتعلم بمختلف أنماطها وتخصصاتها، وتطوير أساليب القبول ونظم الدراسة وشروط التخرج.

- تطوير القدرات والهياكل البحثية بالجامعة، وإحكام الروابط مع هيئات البحث والابتكار وقطاعات الإنتاج الوطنية.
- توفير هيكل مالي وإداري أكثر مرونة وأكثر استقلالية عن النظام الحكومي المركزي.

المصادر والمراجع العربية

- أغا، عزة (٢٠١١). دراسة تقييمية لنظام الجودة الداخلية في بعض كليات جامعة القاهرة. في: المؤتمر العلمي الثاني لكلية الصيدلة- جامعة القاهرة: الجودة في التعليم الصيدلي، من ٢٦ إلى ٢٧ نيسان ٢٠١٠.
- جامعة القاهرة (٢٠١٠). النشرة الإحصائية الإجمالية ٢٠٠٩ / ٢٠١٠. القاهرة: إدارة الإحصاء.
- جامعة القاهرة (٢٠٠٦). خطة جامعة القاهرة للبحث العلمي ٢٠٠٦-٢٠١١. القاهرة: قطاع الدراسات العليا والبحوث العلمية، قطاع العلوم الاجتماعية، جامعة القاهرة.
- جامعة القاهرة (٢٠٠٩). الخطة الاستراتيجية لجامعة القاهرة ٢٠١٠-٢٠١٥. القاهرة: جامعة القاهرة.
- جامعة القاهرة (٢٠١١). تقرير إنجازات جامعة القاهرة ٢٠٠٨-٢٠١١. القاهرة: مكتب رئيس الجامعة، مطبعة جامعة القاهرة.
- جامعة القاهرة (٢٠١٢). مركز المعلومات والتوثيق، النشرة الإحصائية الإجمالية ٢٠١٠ / ٢٠١١. القاهرة: إدارة الإحصاء.
- الجميعة، عبد المنعم إبراهيم (٢٠٠٧). الجامعة المصرية القديمة: ١٩٠٨ - ١٩٢٥. القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة.
- المناوي، محمود فوزي (٢٠٠٧). جامعة القاهرة في عيدها المئوي. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- وزارة التعليم العالي (٢٠٠٩). قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢. الطبعة الثانية والعشرون. القاهرة: المطابع الأميرية.

الفصل الحادي عشر جامعة الأزهر - مصر (دراسة حالة)

صلاح صادق صديق^(١)

وسيد شعبان عبد العليم يونس^(٢)

ملخص

استهدفت الدراسة الحالية تحليل إطار النوعية في جامعة الأزهر بجمهورية مصر العربية، حيث تعد جامعة الأزهر من أعرق الجامعات العلمية في العالم، فهي أطولها عمراً، وأجلها أثراً في تاريخ الفكر الإنساني، وفي تاريخ العقل العربي والإسلامي بل في تاريخ العلم وميراث الحضارة كافة. اعتمدت الدراسة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة SWOT Analysis الذي يشمل تحديد نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة. بني التحليل على العديد من الشواهد والأدلة، منها الوثائق والمقابلات الفردية والجماعية وتطبيق بعض الاستبانات على بعض الفئات التي لها صلة بالجامعة. توصلت الدراسة إلى أن رسالة الجامعة تتسم بالوضوح والتحديد، وتعكس توجهات الجامعة التي تختص بها من تدريس لعلوم الشريعة، وأصول الدين والعقيدة الإسلامية، كما أن بها هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات، وبها حرم جامعي ذو موقع متميز يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية فاعلة، بواسطة مجموعة من العلماء والمفكرين ذوي السمعة الطيبة على المستوى الوطني والعالمي، إلا أن النظام الإداري بالجامعة يتسم بالمركزية في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تعقيد الإجراءات الإدارية، كما تعاني الجامعة من ضعف التمويل المالي لدعمها في تحقيق رسالتها، وضعف كفاية نظم المعلومات والاتصالات لربط الجامعة ووحداتها وكلياتها ببعضها ببعض.

المقدمة

الأزهر جامعاً وجامعة منذ نشأته حارس التراث العربي، وله مكانته الخالدة في مصر والعالم الإسلامي جميعه، وأراؤه وفتاوى علمائه تقابل من كل مسلم في جميع الشعوب الإسلامية بالتقدير والإجلال، حيث كان الجامع الأزهر مأوى الحلقات العلمية الجامعية في تاريخ الإسلام، والجامعة كذلك نسبة إلى الجامع بمعنى المسجد، وفي ذلك تفسير واضح لصلة المسجد بالثقافة، ولأهمية الثقافة في الإسلام (البهي، ١٩٦٤).

الأزهر أنشأه جوهر الصقلي قائد الخليفة المعز لدين الله الفاطمي، بعد قيام دولة الفاطميين في مصر بنحو عام، وقد شرع في بنائه سنة ٣٥٩هـ - ٩٧٠م، وأطلق عليه اسم الأزهر نسبة إلى السيدة فاطمة الزهراء رضي الله عنها التي ينتسب إليها الفاطميون، وكان الهدف الأساسي من إنشاء الجامع الأزهر في بداية الأمر الدعوة إلى المذهب الشيعي (الشناوي، ١٩٨٣).

(١) أ.د. صلاح صادق صديق أستاذ المناهج وطرق التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر، مصر، القاهرة، نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب سابقاً، مستشار فضيلة الإمام الأكبر للجودة والتدريب. دكتوراه الفلسفة في التربية من جامعة الأزهر، ١٩٨٢، البريد الإلكتروني: sssm_1951@hotmail.com

(٢) د. سيد شعبان عبد العليم يونس مدرس تكنولوجيا التعليم بكلية التربية جامعة الأزهر، مصر، القاهرة، دكتوراه الفلسفة في التربية من جامعة الأزهر، ٢٠١١، البريد الإلكتروني: seyedtec77@yahoo.com

وحرص الخليفة المعز لدين الله الفاطمي، وكذلك كبار العلماء على إقامة حلقات علمية في أروقة الأزهر لتدريس الفقه الفاطمي، ومن ثم صار الأزهر جامعة علمية، وظهر ذلك جلياً واضحاً حينما بدأت حلقاته تتحول إلى دراسات جامعية علمية مستقرة (النجار، ١٩٨٣).

وانتهى العصر الفاطمي بعد أن بلغ الأزهر فيه قمة مجده العلمي؛ حيث كان موضع عناية الخلفاء الفاطميين، يتعهدونه بالعناية والرعاية، ويغدقون على من به من العلماء والطلاب العطايا والهبات، ويذهبون إليه بأنفسهم للصلاة والوقوف على حاله، مما كان له الأثر البالغ في حفز همم الشيوخ والطلبة إلى التفريغ للعلم (خفاجي، ١٩٩٨).

ولم يكد العصر الأيوبي يبدأ حتى بدأت مكانة الأزهر الدينية تتعرض لضغط الحكام والأمراء، إذ كان الأيوبيون يحاولون القضاء على كل مظاهر التشيع في مصر، وبعد ذلك عادت إليه الدروس العلمية، (البهي، ١٩٦٤). ثم تلا ذلك العصر المملوكي، ويعد من أزهى العصور التي مرت على الأزهر، حيث ذاع صيته وأخذ وضعه ومكانته الرفيعة كمرکز تعليمي، وزود بالكتب النفيسة والمكتبات حتى أضحت مكتبته من أكبر وأعظم مكتبات العالم لما حوته من نفائس الكتب، ووجه اهتمام سلاطين المماليك بإعمار الأزهر وتحسين نظمته وفرشه، حتى أصبح المدرسة الأم بالقاهرة والجامعة الإسلامية التي لا ينافسها أي معهد ديني بالعالم كله، وتطورت الدراسة به حيث أصبحت لا تقتصر على علوم الشريعة فقط بل اشتملت عدداً من العلوم الأخرى مثل الفلك والحساب والطب والعمارة والعلوم الاجتماعية والتاريخ، وغيرها من العلوم المختلفة.

وتلا العصر المملوكي العصر العثماني الذي اتصف عهده بالخمول والجمود في العلوم والفنون، إلا أن الأزهر ظل الملاذ للعلم والمعرفة، محافظاً على تراث اللغة العربية، وعلى الآداب وفنونه، إلى جانب دراسته الإسلامية العتيقة (الأزهر، ١٩٨٣).

وفي العصر الحديث ومع النهضة التي بدأها محمد علي، لم يكن هناك إلا طلاب وخريجو الأزهر ليكونوا نواة للمعاهد التعليمية المختلفة، لتكون تعليمياً على النمط الأوربي الحديث، كما كانوا نواة البعثات التعليمية لأوروبا لنقل المعارف الحديثة، وترتب على ذلك قصور الأزهر واكتفاؤه بالعلوم الشرعية، وأصبح النظر إليه كمؤسسة دينية تقوم بتدريس العلوم الشرعية فقط (الشناوي، ١٩٨٣).

واستمراراً لجهود التطوير مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين شهد الأزهر بداية الإصلاح والتحديث وكان الغرض من ذلك تحويل الأزهر لمؤسسة ذات كيان تعليمي يأخذ بالنظم الحديثة، وتزعم عدد من العلماء هذا الإصلاح، في مقدمتهم الإمام محمد عبده، حيث شكل أول مجلس إداري للأزهر في السادس من رجب عام ألف وثلاثمائة واثنى عشر هجرياً وتلا ذلك صدور القانون رقم ١٠ لسنة ١٩١١م، والذي نظم الدراسة في الأزهر، وجعلها مراحل، ووضع لها نظاماً للموظفين، وشروطاً للقبول، وحدوداً للعقوبات، وكذلك نظماً للامتحانات والشهادات، وأنشأ هيئة تشرف عليه تسمى المجلس الأزهر الأعلى، وأنشأ هيئة كبار العلماء (النجار، ١٩٨٣).

واستمراراً لتطور الأزهر الشريف صدر القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٣٠، والذي أنشئت بمقتضاه الكليات الأزهرية الثلاث، وهي كليات أصول الدين، والشريعة، واللغة العربية، ونص القانون على إمكانية التوسع في إقامة كليات أخرى، ثم تلاه القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٣٦، حيث استحدثت مرحلة رابعة وهي الدراسات العليا، وأصبحت مراحلها هي (الجامع الأزهر، ١٩٣٠):

- أ. الدراسة العلمية بالكليات، ومدتها أربع سنوات وتمنح الكليات الثلاث الإجازة العالية.
- ب. مرحلة الدراسات العليا، وتمنح درجتين هما:

- شهادة العالمية مع الإجازة في التدريس أو القضاء أو الدعوة، وتعادل الماجستير.
- شهادة العالمية مع لقب أستاذ، وتؤهل الحاصلين عليها للتدريس بالكلية الأزهرية، وتعادل الدكتوراه.

حديثاً صدر قانون تطوير الأزهر المعروف بقانون رقم ١٠٣ لسنة (١٩٦١)، وبمقتضى هذا القانون قامت في الأزهر، الجامعة العلمية الكبرى، تضم كليات إسلامية وكليات عملية، وتم إنشاء مقر الجامعة الآخر بمدينة نصر، والذي بدأ أول ما بدأ بكلية الطب البشري والتي جمع مبنائها كليات أخرى في البداية منها كلية العلوم، والتربية، وطب الأسنان، وبعدها استكملت كليات الجامعة الأخرى.

ومنذ ذلك الوقت وضعت جامعة الأزهر رسالتها والتي جاء النص فيها في قانون عام ١٩٦١ كما يلي: «تختص جامعة الأزهر بكل ما يتعلق بالتعليم في الأزهر والبحوث المرتبطة به أو المترتبة عليه، كما تعمل على حفظ التراث الإسلامي، ونشر رسالة الإسلام وبعث الحضارة العربية وتراثها الفكري والعلمي والروحي، كما تقوم بتوثيق الروابط الثقافية مع الجامعات والهيئات الإسلامية والعربية والأجنبية، وتهدف إلى تزويد العالم الإسلامي والوطن العربي بالعلماء والعاملين الذين يجمعون إلى الإيمان بالله والتفقه في دينهم كفاية علمية وعملية ومهنية لتساير حركة التطور العلمي والاجتماعي»^(١). وأخيراً صدر القانون رقم ١٣ لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٠٣ الصادر عام ١٩٦١، ليصبح الأزهر هيئة مستقلة تتمتع بشخصية اعتبارية يكون مقرها القاهرة، ويجوز أن تُنشئ فروعاً لها في عواصم المحافظات في مصر، أو في دول العالم، تحقيقاً لأهدافها العالمية، وقد نص هذا القانون في مادته الثامنة على أن الأزهر يشمل الهيئات الآتية: المجلس الأعلى للأزهر، هيئة كبار العلماء، مجمع البحوث الإسلامية، جامعة الأزهر، قطاع المعاهد الأزهرية (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢).

ولقد استهدفت خطط التطوير الجامعة من أجل تحقيق رسالتها زيادة عدد كلياتها، ليصبح ٧٧ كلية في العام ٢٠١١/ ٢٠١٢، بالإضافة إلى ٦ فروع، و ١٧ مدينة جامعية للطلاب منتشرة في ١٦ محافظة من محافظات جمهورية مصر العربية، مقدمة خدماتها التعليمية التي تغطي كافة مجالات المعرفة من العلوم الدينية واللغويات والدراسات الإنسانية والعلوم الطبيعية وتطبيقاتها، إلى عدد كبير من الطلاب المصريين من جميع أنحاء الجمهورية إضافة للوافدين بإجمالي ٩٢٧, ٣٤٤ طالباً وطالبة، منهم ما يقرب من ١٥, ٠٠٠ من الوافدين من أكثر من ٩٢ دولة، كما سعت الجامعة من خلال خطط التطوير إلى إنشاء مراكز بحثية ووحدات ذات طابع خاص سعيًا لتوفير مصادر تمويل للجامعة، وهذه المراكز والوحدات معنية بقضايا البحث العلمي وخدمة المجتمع وقضايا التنمية، (جامعة الأزهر، ٢٠١٢-أ). حققت الجامعة سمعة أكاديمية متميزة خلال فترة تزيد عن الألف عام، حيث أنها تحظى بالاحترام والتقدير لما لها من عراقة تاريخية منححتها هذه السمعة على المستوى المحلي والعالمي وانعكست على خريجيهما لما يقدمونه من خدمات جليلة للمجتمع.

الطريقة المتبعة في إعداد التقرير:

تم اتباع هيكل تحليل النوعية الوارد بالتقرير والذي تطلب تحليل البيئة الداخلية للجامعة SWOT Analysis، والتي تتضمن تحديد نقاط القوة Strengths، وتحديد نقاط الضعف Weaknesses، كما اعتمد أيضاً على تحليل البيئة الخارجية والتي تتضمن تحديد كل من الفرص المتاحة Opportunities، والتهديدات المحتملة Threats، وتم الوصول إلى نتائج التحليل بناء على العديد من الشواهد والأدلة،

(١) جمهورية مصر العربية: القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، ٢٠١١

(٢) المصدر نفسه

منها الوثائق والمقابلات الفردية والجماعية وتطبيق بعض الاستبانات على العديد من الفئات التي لها صلة بالجامعة.

أولاً: الرسالة

توجد رسالة للجامعة تعكس توجهاتها، وتوضح الإطار الفلسفي لها، كما تدل على هويتها، وتحدد أولوياتها والقيم التي تقوم عليها في ضوء تفردتها بقانون مستقل ينظم العمل فيها. كما تعكس الرسالة طبيعة الجامعة وتوجهاتها الإسلامية والأكاديمية، والسبب الأساسي الذي أنشئت من أجله. لقد تمت مراجعة الصحة اللغوية للرسالة من قبل خبراء متخصصين في مجال اللغة العربية، وتم اعتمادها من مجلس الجامعة.

ويشير نص الرسالة أيضاً إلى أن الجامعة تعمل على:

أ. تقديم رسالة الإسلام على الوسطية والاعتدال، الداعية إلى التواصل بين الحضارات والتعاون العلمي والثقافي مع جامعات العالم ومؤسساته العلمية والثقافية.

ب. ربط برامجها الأكاديمية باحتياجات سوق العمل من خلال خريجها المتخصصين في شتى المجالات، الممتلكين لمهارات استخدام التقنيات الحديثة، الملمين بأصول الدعوة الإسلامية، والقادرين على نشر التراث العربي والإسلامي والتصدي للقضايا المعاصرة، ومخاطبة شعوب العالم المختلفة، إضافة إلى التواصل مع خريجها على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

ت. تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها، من خلال البرامج التدريبية والانفتاح على الفكر الإنساني والإفادة من منجزات العصر الحديث والقيام بإجراء البحوث العلمية والتدريب والاستشارات المختلفة.

ث. النهوض بدور الجامعة في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة بما تقدمه من الوعي الديني والثقافي والصحي والتنمية البشرية في مختلف مجالاتها تحقيقاً لرؤية ورسالة الجامعة.

رسالة الأزهر

« تقوم جامعة الأزهر على الدراسة المتكاملة بين العلوم الإسلامية والعربية والإنسانية، وتساهم في إعمار الكون بما تقدمه من العلوم الحديثة وتقنياتها لتطوير حركة الإنتاج الفكري لبناء الحضارة الحديثة، وتحرص على تقديم تعليم عالي الجودة يتفق مع المعايير الإقليمية والعالمية وعلى تطوير البحث العلمي بما يجمع بين دراسة التراث ومستحدثات العصر، محتفظة بخصوصياتها في الجمع بين الأصالة والمعاصرة».

وأظهرت نتائج المقابلات ووضوح الرسالة لدى عاملين والدارسين بالجامعة، وأن التعليم الأزهرى يعد طلابه في إطار من التفقه الديني، والعمل على إعداد خريج على درجة مناسبة من الوعي الديني والمهني، ونشر رسالة الإسلام التي تعتمد على الوسطية والاعتدال بما يجسد هوية الجامعة.

كما أكدت نتائج الاستبانات على أن النظام التعليمي الأزهرى يعمل على التواصل الثقافي بين سائر الدول الإسلامية، وأنه يتوافر بجامعة الأزهر رؤية ورسالة بعيدة المدى تظهر غاياتها في إطار خطة متكاملة، وأن التعليم الأزهرى يعمل على إعداد خريج على درجة من الوعي الديني والمهني والتكنولوجي،. وتفعيلاً للرسالة فقد تم نشرها على الموقع الرسمي للجامعة على شبكة المعلومات، ومن خلال المطويات، والمنشورات. وبذا تكون الجامعة تحققت رسالتها إلى حد كبير.

ثانياً: الحکامة

١. الهيكلية

يتكون الهيكل التنظيمي لجامعة الأزهر من رئيس الجامعة ونواب له هم نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب، ونائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، ونائب رئيس الجامعة لفرع البنات، ونائب رئيس الجامعة لفرع الوجه القبلي، ونائب رئيس الجامعة لفرع الوجه البحري، وأمين عام للجامعة. أما مجلس الجامعة فيختص وفقاً للقانون بإدارة شؤون الجامعة واتخاذ القرارات التي تسير عملها، كما يكون الرأي النهائي للمجلس الأعلى للأزهر في بعض قضايا الجامعة وشؤونها مما يؤكد استقلاليتها (جامعة الأزهر، ٢٠١٢-ب).

٢. المشاركة واتخاذ القرارات

ينص القانون الخاص بتنظيم الأزهر وجامعته لسنة ١٩٦١م على اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعة بالتعيين من قبل رئيس الجامعة، لكن بعد قيام ثورة يناير ٢٠١١م صدر القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢ الذي ينص على أنه يتم اختيار رئيس مجلس القسم وعميد الكلية أو المعهد، عن طريق الانتخاب الحر المباشر من قبل جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم أو الكلية أو المعهد بالإضافة إلى نسبة من المدرسين المساعدين والمعيرين. كما نص القانون على اختيار رئيس الجامعة عن طريق الانتخاب الحر على درجتين، وذلك من خلال انتخاب مجمع انتخابي تتمثل فيه كافة الكليات والمعاهد بالجامعة، والذي يقوم بدوره بانتخاب رئيس الجامعة. ويتم انتخاب أعضاء المجمع الانتخابي في كل كلية أو معهد من قبل جميع أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى المدرسين المساعدين والمعيرين، ويكون اختيار الوظائف القيادية (وكيل كلية أو معهد - نائب رئيس جامعة)، وذلك بطريق الترشيح المباشر للسلطة المختصة بالتعيين من قبل عميد الكلية أو المعهد بالنسبة لوظائف الوكلاء أو من رئيس الجامعة بالنسبة لوظائف نواب رئيس الجامعة شريطة استيفاء المرشحين للشروط المنصوص عليها بقانون تنظيم الجامعات، ويتضح من هذا أن أسلوب التعيين يتسم بالشفافية.

٣. الشراكة مع جهات خارجية

للجامعة دورها الفعال في الشراكة مع جهات في المجتمع المحلي والعالمي في مجال الدعوة والوعظ والتصدي للقضايا الدينية والمشكلات الاجتماعية، وإقامة المؤتمرات والندوات واللقاءات الفكرية، نظراً لخصوصية برامجها التي تؤهل خريجيها وتعدهم لأن يكونوا مرجعاً للدراسات الإسلامية والعربية تلجأ إليه مؤسسات المجتمع المحلي والعالمي.

٤. المناخ والمساءلة

يوجد بالجامعة هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات للقيام بأنشطتها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع، وتقوم القيادة باتباع أسلوب ديمقراطي في التعامل مع العاملين، كما يوجد تفويض للسلطات في بعض الأحيان، كما أن التوسع في إنشاء كليات جديدة يقوم على مجموعة من الأسس والمعايير العلمية التي تتناسب واحتياجات المجتمع من نوع التعليم، ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لهذه الكليات.

وتبين من خلال المقابلات الفردية والجماعية مع ٣٦ من القيادات الإدارية بكليات الجامعة أنه يوجد نظام دقيق للمساءلة والمحاسبة في إطار اللوائح والقوانين المنظمة، وأنه يتوافر توصيف للمهام والمسؤوليات بكل وحدة وقسم، ويوجد تحديد للإجراءات المتبعة في إنجاز العمل. كما أظهرت استبانات وزعت على ٢٢ من القيادات الإدارية بكليات الجامعة وضح الهيكل

التنظيمي للجامعة، وأن هناك برامج تدريبية يتلقاها العاملون بالجامعة، إلا أن هناك بطئاً في اتخاذ القرارات، كذلك فإن هناك تعقيداً في الإجراءات الإدارية بالجامعة، كما أنه يتم تفويض السلطات من الرؤساء للمرؤوسين في أضيق الحدود، وأن النظام الإداري بالجامعة يتسم بالمركزية، والبطء في اتخاذ القرارات..

ثالثاً: البحث المؤسسي والتخطيط

١. وجود هيكلية

يتوافر في الجامعة هيكلية للبحث المؤسسي توفر المعلومات عن سير العمل بها من خلال المدخلات والمخرجات، وتحدد نقاط القوة والضعف فيها مما يساهم في وضع خطط التحسين اللازمة وتتمثل في عدة إدارات توفر كافة المعلومات والإحصاءات اللازمة لعملية التخطيط والقيام بالدراسات الخاصة بتطوير المؤسسة في ضوء خطط واضحة ومحددة مستخدمة في ذلك مجموعة من النظم المعلوماتية، كما تقدم الدراسات الاستقصائية الداخلية على كافة المستويات من أجل التقييم والمراجعة مستخدمة في ذلك التقارير والمعلومات الخاصة بها. وتوكل هذه المهام إلى مركز الجودة والتدريب بالجامعة.

٢. الخطط التطويرية والاستراتيجية

في العام ٢٠١٠ وضعت خطة استراتيجية لتطوير الأداء الجامعي في الفترة من ٢٠١١-٢٠١٦، توضح سير عمل الجامعة محددة المدخلات والمخرجات، وتبين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة، وهذا من شأنه أن يساعد في وضع خطط التحسين المناسبة للجامعة. وقد تم تشكيل لجنة التخطيط الاستراتيجية لجامعة الأزهر بقرار رئيس الجامعة ورئاسة نائب رئيس الجامعة وعضوية نواب الرئيس وبعض عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس، وقامت اللجنة بمراجعة رؤية الجامعة ورسالتها في ضوء رؤيتها السابقة وبناء على نتائج التحليل البيئي للجامعة، كما قامت بوضع الغايات النهائية وتحديد الأولويات، وقد صممت ست استبانات وزعت على الفئات المختلفة بالجامعة من قيادات أكاديمية وأعضاء هيئة تدريس وأعضاء الهيئة المعاونة والجهاز الإداري والطلاب المصريين والوافدين للوقوف على واقع التعليم الجامعي الأزهر.

وقامت لجنة مشكلة في الجامعة بإجراء دراسة ذاتية حددت نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة على الجامعة، ثم دمجت نتائج التحليل البيئي مع المعلومات الوثائقية لدى الجامعة وإحصاءاتها، وتم تقسيمها إلى ثمانية محاور رئيسة تغطي مدخلات عملية التخطيط الاستراتيجي وهي: الأساتذة، الطلاب والخريجون، الإمكانات المادية والخدمات، البحث العلمي.

ووضعت استراتيجية الجامعة في الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٦، ثم حددت الأهداف الفرعية والأنشطة اللازمة لتحقيق رسالة الجامعة، تلا ذلك تحويلها إلى خطة زمنية محددة الأنشطة والمسؤوليات، أودعت لدى الإدارة المالية لوضع الموازنات اللازمة لها، بعد ذلك وزعت النسخة المبدئية لاستراتيجية الجامعة على الكليات لأخذ الآراء حولها.

وقد سعت لجنة التخطيط الاستراتيجي للجامعة إلى توجيه كليات الجامعة لوضع استراتيجية خاصة تتناسب مع طبيعة الدراسة في كل كلية ورسالتها، وقامت بعض الكليات بوضع خطة استراتيجية خاصة بها في سياق الاستراتيجية العامة للجامعة وتحت إشراف لجنة التخطيط الاستراتيجي للجامعة المشكلة بقرار رئيس الجامعة، حيث تمت مراجعة خطط الكليات التي انتهت من وضع خططها، إلا أن بعض الكليات لم تضع خطة استراتيجية خاصة بها حتى الآن. وتجدر الإشارة إلى أن بعض الكليات

سعت إلى توفير مصادر مالية لتحقيق أهداف خططها الاستراتيجية من خلال المشاركة المجتمعية. إلا أن تلك المصادر لم تكن كافية لتحقيق أهدافها مما أدى إلى عدم متابعة تنفيذ إجراءات الاستراتيجية الموضوعية للجامعة.

رابعاً: الموارد المالية

تشمل موازنة جامعة الأزهر ومصادرهما جميع الإيرادات والنفقات المقرر صرفها خلال السنة المالية، وتتضمن هذه الميزانية أقساماً لكل من إدارة الجامعة والدراسات العليا والبحوث وكذلك الكليات أو المعاهد التابعة للجامعة والمستشفيات الجامعية، وتقدر إيرادات جامعة الأزهر وتدرج ضمن موارد الجهاز الإداري للدولة، وتشمل تقديرات الإيرادات السنوية لميزانية الجامعة ما يأتي (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢).

- الاعتمادات التي تخصص للجامعة بميزانية الدولة.
 - أموال الجامعة الثابتة والمنقولة وما قد يكون محبوساً عليها من أوقاف يؤول إليها من وصايا وهبات.
 - أية موارد أخرى. وتشمل تقديرات النفقات السنوية للميزانية الأجور والنفقات الجارية والتمويلية والاستثمارية مبوبة بالطريقة التي تعد بها ميزانيات الهيئات العامة.
- ويمكن التصرف في اعتمادات الميزانية وفقاً لقانون تنظيم الأزهر لسنة ١٩٦١م على الوجه المحدد بالقانون (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢).
- يواجه التعليم الجامعي الأزهرى ضعف التمويل المالي لدعم الجامعة في أداء رسالتها، حيث يتجه الإنفاق العام في موازنة الدولة إلى الانخفاض خاصة في السنوات القليلة الماضية.
- كما يواجه التعليم الجامعي الأزهرى تحدياً آخر يتمثل في التنافس بين الجامعات المصرية الأخرى على نصيب كل منها من الموازنة العامة؛ حيث يوجد فرق شاسع بين ما يحصل عليه طالب جامعة الأزهر بالمقارنة بطلاب الجامعات الأخرى لأنه يتم توزيع الموازنة لكل جامعة دون النظر إلى أعداد الطلاب والكليات وأعداد أعضاء هيئة التدريس، وهو الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة الجامعة عن أداء رسالتها وذلك لضعف المخصصات المالية للجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى. ويقدم الجدول ١ صورة مقارنة بين مشروع موازنة جامعة الأزهر والجامعات الأخرى للعام المالي ٢٠١٠/٢٠٠٩. ويبين الجدول انخفاض الميزانية المرصودة لجامعة الأزهر مقارنة بالجامعات الأخرى إلى جانب زيادة أعداد الطلاب المقبولين بها.

وتبلغ قيمة اعتمادات موازنة الجامعة الخاصة بقسم التعليم وفقاً لموازنة الجامعة للعام المالي ٢٠١٢/٢٠١٣م ٢٠٠, ٤٣٩, ٢٢٩, ١ جنيه، وتبلغ ميزانية الطالب الواحد بالجامعة وفقاً لهذا الاعتماد ٤٤٦, ٣ جنيه (جامعة الأزهر، ٢٠١٢-د).

إن موازنة الجامعة أصبحت لا تفي بالغرض المطلوب، نظراً لضخامة الكلفة وأوجه الإنفاق بسبب الإقبال الزائد من أعداد الطلاب الراغبين في الالتحاق بالجامعة وكلفتهم، وأيضاً بسبب مسؤولية الجامعة تجاه تقديم المساعدات والمنح الجامعية لأبناء الدول الإسلامية الأخرى. وقد سعت الجامعة إلى توفير مصادر ذاتية للتمويل المستمر، وذلك في ظل تناقص المخصصات المالية التي توفرها الحكومة لها إذا ما قورنت بأعداد الطلاب المقبولين عاماً بعد آخر، منها إنشاء المراكز البحثية، والمرونة للتصرف في المخصصات المالية لها.

جدول ١: مشروع موازنة جامعة الأزهر بالمقارنة مع عدد من الجامعات الحكومية للعام ٢٠٠٩/٢٠١٠

البيان	جامعة الأزهر	جامعة عين شمس	جامعة الاسكندرية	جامعة المنصورة	جامعة الزقازيق	جامعة حلوان
الأجور وتعويضات العاملين	٥٥٦,٠٦١,٠٠٠	٧٠١,٣٦٦,٠٠٠	٥٧٨,١٣٣,٠٠٠	٣٨٢,٢٧٧,٠٠٠	٧٤,٥٢٣,٠٠٠	٢٢٠,٩٢١,٠٠٠
شراء السلع والخدمات	٨٤,٣٥٠,٠٠٠	٣١٦,٠٨٦,٠٠٠	١٦,٩٧٥,٠٠٠	٢١٣,٣٩٨,٠٠٠	٨٢,٤٧٧,٠٠٠	٣٥,٦٥٠,٠٠٠
عدد الطلاب	٤٠٠,٠٠٠	٢٠٢,٠٣٤	١٨١,٥٧٧	١٣١,٩٠٨	١٥٣,٩١٢	١١٤,٨٩٠
نصيب الطالب من الباب الأول	١,٢١٨	٣,٤٧٢	٣,١٨٤	٢,٨٩٨	٢,٤٣٣	١,٩٢٣
نصيب الطالب من الباب الثاني	١,٨٤٠	١,٥٦٥	٩٣٥	١,٦١٨	٥٣٦	٣١٠
نصيب الطالب من الباب الرابع	٢٩	٤٧	٢٦	٣٠	١١	١٧
نصيب الطالب من الباب السادس	٦٣	٥٦٤	٢٦١	٥٣٤	٤٢١	٤٢٠
نصيب الطالب من إجمالي الموازنة	٣,١٥٠	٥,٦٤٧	٤,٤٠٦	٥,٠٧٩	٣,٤٠٢	٢,٦٧١

المصدر: جامعة الأزهر، ٢٠١٠-أ.

ولما كان تمويل التعليم الجامعي الأزهرى يمثل مشكلة كبرى نظراً لتزايد ارتفاع تكلفة أداء وظائفها بسبب طبيعة الدراسة بها، إذ إنها تتطلب المزيد من الإمكانيات، نظراً لانتشارها في أرجاء الوطن وكثرة عدد طلابها، فإن هناك ضرورة لإيجاد مصادر تمويل أخرى منها قبول التبرعات، وتسويق البحث العلمي بها، وزيادة الرسوم الدراسية وغيرها (ابراهيم، ٢٠٠٥).

خامساً: البيئة المادية

١. المجموع والمرافق

توجد جامعة الأزهر في ١٦ محافظة، من هذه المواقع:

- موقع الجامعة الرئيسي بمدينة نصر بالقاهرة وتقدر مساحته (٤٧٦ فداناً) ويشتمل على (٢٢) كلية بالإضافة إلى الأمانة العامة للجامعة وبعض المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص.
- فرع الجامعة بالوجه القبلي ومساحته ٤٥٠ فداناً ويشتمل على (٩) كليات بالإضافة إلى مبنى الأمانة العامة للفرع، وفي قرية البهنسة بمحافظة المنيا ٥٠٠ فدان.
- فرع الجامعة بالوجه البحري، دمياط الجديدة ويشتمل على (٢) كلية ومساحة ١٢٥ فداناً.
- فرع الجامعة في مسطرد (كلية الزراعة بمساحة ١٥٠ فدان)، ومدينة السادات بالمنوفية (٦٠ فدان).

- ويوجد في الجامعة كل أنواع المرافق، منها على سبيل المثال:

- ناد لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بموقع الجامعة يقدم كافة الخدمات المنوط بها من توفير مساكن للسادة أعضاء هيئة التدريس، وإقامة رحلات للسياحة الداخلية، وتقديم خدمات للمناسبات الاجتماعية، ويتم فيه عقد الندوات والمؤتمرات واللقاءات الفكرية، كما تستخدم

قاعاته للتدريب.

- عدد من المدن الجامعية يتوافر فيها مطاعم مجهزة وكافتيريا، وملاعب رياضية، وقاعات للاحتفالات، وتبنى الجامعة نظاماً لرعاية الطلاب المغتربين وتوفير الإقامة والرعاية المناسبة لهم في مختلف المجالات بالمدن الجامعية، ومدينة البعث الإسلامية. وتتوافر المختبرات بالعديد من كليات الجامعة لتدريب الطلاب على اكتساب المهارات العملية المرتبطة ببرامجهم الدراسية، كما تتوافر معامل اللغات لمساعدة الطلاب على اكتساب اللغات الأجنبية، كما أن هناك معامل خاصة بالطلاب المكفوفين في بعض الكليات.

٢. الاحتفالات والأنشطة الدورية

تتم الأنشطة الدورية الرياضية والثقافية بالمخيم الدائم في أرض الجامعة خلال العام الدراسي، وفي نهايته، كما تعقد به الاحتفالات بمناسبة تقديم المساعدات للطلاب ذوي الحاجة في صورة دراجات بخارية تساعدهم في التنقل، كما تعقد بمدرجات الجامعة احتفالات الطلاب الوافدين بمناسبتهم الوطنية.

٣. المراكز البحثية والوحدات ذات الطابع الخاص

تتوافر بالجامعة وحدات ذات طابع خاص ومراكز بحثية بلغ عددها ٢٠ مركزاً معنية بقضايا البحث العلمي وخدمة المجتمع وقضايا التنمية، كما يتوافر مركز ووحدات لضمان الجودة تسعى لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي للجامعة والارتقاء بقدراتها التنافسية. وهناك اهتمام من الجامعة برعاية الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال مراكز علمية متخصصة في رعاية هؤلاء الأطفال مثل مركز معوقات الطفولة، كما يتم تدريب وإعداد الوعاظ وقوافل الإرشاد الديني لدعم وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بمصر وبعض البلاد الإسلامية.

٤. المكتبات (الكتب والدوريات)

توجد في مقر الجامعة الرئيسي مكتبة مركزية ضخمة، ويتوافر في كليات الجامعة العديد من المكتبات التي تخدم الطلاب، وهذه المكتبات غنية بالعديد من أوعية المعلومات المطبوعة وغير المطبوعة، وتشير الإحصائيات إلى أن هناك زيادة في أعداد الطلاب المترددين على هذه المكتبات. وقد تبين من خلال المقابلات مع إخصائي المكتبات بالجامعة أن مكتبات جامعة الأزهر بحاجة إلى تزويدها بالحاسبات وربطها بشبكة المعلومات الدولية.

٥. الخدمات الصحية للطلاب والمجتمع

تقدم الجامعة الخدمة الصحية المتميزة للمجتمع من خلال المستشفيات الجامعية والتخصصية مثل مستشفى الحسين، وسيد جلال، والزهاء الجامعية، والمراكز المتميزة بالمستشفيات مثل مركز السموم ووحدة علاج الأورام ومركز المناعة وأمراض الحساسية في مقر الجامعة بمدينة نصر، ومن خلال المراقبة الطبية بمدينة نصر.

وعلى الرغم من ذلك فإن بعضاً من الكليات يحتاج إلى التوسع في الإنشاءات، كما لا تتوافر دور للضيافة بالجامعة تكون مزودة بقاعات مجهزة بالاحتياجات اللازمة لعقد المؤتمرات والندوات العلمية، إضافة إلى عدم كفاية خدمات الرعاية الاجتماعية من إسكان وعلاج ومواصلات للطلاب نظراً لاتساع توزيعهم الجغرافي في جميع محافظات الجمهورية، مما يحد من مساهمة الجامعة في مجال خدمة المجتمع.

سادساً: البيئة التعليمية

١. نظام التعليم والتقييم

تأخذ الجامعة بنظام الفصلين الدراسيين. وتحدد اللوائح التنفيذية الخاصة بكل كلية المقررات الدراسية التي تدرس لنيل الدرجات العلمية، وعدد ساعاتها، والإجازات والشهادات التي تمنحها جامعة الأزهر، كما تبين كيفية توزيعها على سنوات الدراسة وفصولها الدراسية. ولمجلس الجامعة بناء على طلب الكلية وموافقة المجلس الأعلى للأزهر فيما يخصه أن يعدل هذه المناهج والمقررات بالإضافة أو الحذف إذا اقتضت مصلحة التعليم ذلك (قانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢).

إن تدريس المواد الإسلامية جنباً إلى جنب مع المواد التخصصية جعل خطط الدراسة مزدحمة ازدحاماً كبيراً بالمواد والساعات التدريسية، حتى وصلت المواد التي تدرسها بعض الشعب من ١٥ إلى ٢٠ مادة، كما وصل عدد الساعات الأسبوعية في بعض الأحيان إلى ٣٥ ساعة.

كان الأزهر ولمئات السنين قد أدرج أن يكون هناك عدد من كتب التراث تشكل عنصراً أساسياً في التعليم وخاصة في الكليات الأصلية. وكان النظام التعليمي حينئذ يتطلب أن ينهي الطالب أو الدارس كتاباً معيناً في كل مادة من المواد التي يدرسها. ولقد استمر الوضع على هذا حتى أصيب هذا النظام ببعض الوهن في السنوات الأخيرة، فبدلاً من كتب التراث بدأ بعض أعضاء هيئة التدريس في تأليف كتب تستهدف التبسيط والتيسير على الطالب. كما ظهر في الجامعة أيضاً - كما هو الحال في غيرها من الجامعات المصرية - اتجاه إلى أن يترك عضو هيئة التدريس الكتب المتوفرة أو كتاب التراث ويقوم بطبع مذكرات لجميع مادة علمية منقولة (المجالس القومية المتخصصة بمصر، ١٩٩٧).

ولا تختلف نظم التقويم في جامعة الأزهر عن النظم القائمة في الجامعات المصرية، فهي تقوم على الامتحانات، ولما كانت الدراسة بكليات جامعة الأزهر تقوم على نظام الفصلين الدراسيين فإن واقع التقويم في الجامعة يشير إلى أن الكليات النظرية تعقد امتحاناً تحريراً في نهاية كل فصل دراسي، أما الكليات العملية فيعقد بها امتحان تحريري وآخر عملي في نهاية كل فصل دراسي.

٢. شروط القبول

يحدد المجلس الأعلى للأزهر في نهاية كل عام دراسي بناء على اقتراح مجلس الجامعة، وبعد أخذ رأى مجالس الكليات المختلفة عدد الطلاب المصريين الذين يمكن قبولهم في العام الدراسي التالي من بين الحاصلين على شهادة الثانوية الأزهرية أو الشهادات المعادلة لها.

طبقاً لما جاء باللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ م «يشترط لقبول الطلاب بالجامعة أن يكون مسلماً، حاصلاً على الشهادة الثانوية الأزهرية أو ما يعادلها، بشرط أن يقضى طلاب الثانوية العامة السنة التأهيلية، قبل التحاقهم بالجامعة حيث يدرسون فيها من المواد الدينية ما يحقق التعادل بينهم وبين الحاصلين على الثانوية الأزهرية، وأن يجتاز الكشف الطبي بنجاح وأن يكون منتظماً في الدراسة أو يقدم ما يثبت انتظامه في الدراسة من الجهة التي يعمل فيها إذا كان عاملاً بالحكومة أو غيرها (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢).

واستمر العمل بهذه الشروط حتى العام الجامعي ١٩٨١/٨٠ م، حيث اقتصر القبول بكليات الجامعة في القاهرة والأقاليم على طلاب الثانوية الأزهرية فقط. يقتصر حالياً قبول الحاصلين على الشهادة الثانوية العامة على الطالبات المقبولات بشعبة اللغات

الأوربية وآدابها والترجمة الفورية (إنجليزي - فرنسي) بكلية الدراسات الإنسانية بالقاهرة بشرط ألا يقل مجموع الطلبة عن (٨٥٪) من المجموع الكلي للدرجات بالقسمين العلمي والأدبي وتقضى الطالبات المرشحات للقبول بهذه الشعبة سنة دراسية تأهيلية، يتلقين فيها دراسات إسلامية وعربية، ولا يسمح للطالبة بالقيّد بالفرقة الأولى بالشعبة إلا بعد نجاحها في الامتحان الذي تجريه الجامعة على دورين في نهاية العام الدراسي للسنة التأهيلية. ويتم قبول الطلاب بكليات الجامعة في القاهرة والأقاليم وفقاً لمبدأ التوزيع الجغرافي الذي يسير على أساس نظام المناطق (جامعة الأزهر، ٢٠١٢هـ).

٣. شروط التخرج والدرجات العلمية

تتطلب شروط التخرج من الجامعة أن يجتاز الطالب الامتحانات التي تحددها اللوائح الداخلية للكليات وفقاً لنظم الامتحانات الخاصة بها حسب توزيعها على سني الدراسة، وحسب عدد الساعات المختصة بكل مقرر، ويمنح الناجحون في الامتحان النهائي للدرجة الجامعية التي تقدموا إليها شهادة مبينة بها المقررات التي درسوها والتقدير الذي حصلوا عليه في كل منها، وفي مجموعها، ويحسب التقدير العام لنجاح الطالب عن كل فرقة وفقاً للتقديرات التي حصل عليها، ويحسب المعدل التراكمي للتخرج من متوسط التقديرات العامة التي حصل عليها الطالب في سنوات الدراسة (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢).

تمنح الجامعة الدرجات العلمية التالية:

- درجة الإجازة العليا: (ليسانس أو بكالوريوس).
- الدبلومات: وهي دراسة تناول مقررات ذات طبيعة تطبيقية أو أكاديمية ومدتها سنة واحدة أو سنتان.
- درجة التخصص (الماجستير): وتشمل الدراسة فيها مقررات عالية وتدريباً على وسائل البحث واستقراء النتائج ينتهي بإعداد رسالة تقبلها لجنة الامتحان ولا يجوز أن تقل المدة اللازمة لنيل درجة الماجستير عن سنتين على الأقل.
- درجة العالمية (الدكتوراه): وتقوم أساساً على البحوث المبتكرة لمدة لا تقل عن سنتين.
- تعترف جامعات العالم بشهادات خريج جامعة الأزهر، لما لها من سمعة طيبة.

٤. الدوام والحضور

يتم الالتزام بالمواعيد المحددة للمحاضرات الطلابية وفقاً للجدول المعلن في الكليات، وطبقاً لعدد الساعات المحددة في لائحة كل كلية، ويختلف الدوام والحضور من كلية إلى أخرى حسب طبيعة الدراسة بها، وحسب العبء التدريسي، وتتباين أيام الدراسة بالكليات بين خمسة إلى ستة أيام، أما نسبة الحضور الإلزامي فهي ٧٥٪ من عدد المحاضرات والتدريبات العملية.

سابعاً: النشاط العلمي

على الرغم من أن جامعة الأزهر تنتشر بكلياتها ومراكزها البحثية في مصر وعديد من الدول العربية والإسلامية، إلا أنها تحتل موقعا متأخرا في التصنيفات العالمية للجامعات، فهي تقع في الترتيب ٣٤ في أفريقيا و ٢, ٥٨٣ عالمياً بين الجامعات وفقاً للتصنيف العالمي لموقع ويومياتريكس لجامعات العالم^(١).

تحتاج السياسة البحثية بالجامعة إلى مزيد من التخطيط من أجل تطوير البحث العلمي بها، كما أنها في حاجة ماسة إلى زيادة المخصصات المالية من أجل تمويل البحوث والمنح البحثية، حيث تبينها من

(1) <http://www.webometrics.info/en/world. july.2012>

خلال الاطلاع على محاضر لجان الدراسات العليا والبحوث في الجامعة قلة الميزانيات المخصصة لتمويل البحوث والمنح البحثية.

على الرغم من تزايد قنوات النشر العلمي المحلية في الجامعة إلا أن هناك ضعفاً في النشر العلمي الدولي، كما أن هناك ضعفاً في الاهتمام بالبعثات العلمية لإعداد الكوادر البحثية، وتنميتها بأحدث الأساليب العلمية في مجال التخصص، كما لا تتوافر الفرص المناسبة لاشتراك عضو هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات سواء كانت محلية أو عالمية مما يحد من نموه المهني، كما لا يتم تخصيص مكافآت مناسبة لمن يبدعون في أعمالهم.

لا تتوافر بالجامعة قنوات متزايدة للنشر العلمي تتمثل في الدوريات العلمية والمؤتمرات والندوات العلمية التي تعقدها الجامعة، كما تدعم وتشجع البعثات الخارجية في حدود الميزانيات المخصصة، وكذلك تأخذ بنظام الإشراف المشترك والمهام العلمية إضافة إلى ارتباطها بالعديد من اتفاقيات التعاون مع جامعات وهيئات عالمية.

ولا تتوافر بيانات عن الخريجين بشأن نشاطهم العلمي. في حين تؤكد النشرات التي تصدرها الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار بالجامعة حصول البعض من أعضاء هيئة التدريس على جوائز علمية. ومثال ذلك حصول ثلاثة علماء من جامعة الأزهر في عام ٢٠١١م على جوائز الدولة التقديرية والتشجيعية، (جامعة الأزهر، ٢٠١١-ب).

تتعاون بعض كليات الجامعة مع المجتمع المحلي في مجالات اختصاصها، كذلك فإن الجامعة أبرمت مجموعة من اتفاقيات التعاون مع الجامعات والهيئات المختلفة في دول العالم في مجال البحث العلمي^(١). ويعود على الجامعة بعض الدخول المحدودة نتيجة البحوث والاستشارات العلمية والهندسية التي تقدمها المراكز المتخصصة والوحدات ذات الطابع الخاص.

تم تطبيق استبانة على ١٢ من القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر، والتي أكدت نتائج تحليل هذه الاستبانة على أن عملية توفير الموارد المالية اللازمة للمشروعات العلمية البحثية من أهم المشكلات التي تواجه جامعة الأزهر؛ حيث يؤكد الواقع الفعلي أن التمويل الحكومي هو المصدر الوحيد الذي تعتمد عليه الجامعات الحكومية المصرية بصفة عامة وجامعة الأزهر بصفة خاصة، وأن هناك نقصاً في الموارد اللازمة لتقديم تعليم جامعي على درجة عالية من الكفاءة، وأن الجامعات تفتقر إلى بدائل مختلفة لتنويع مصادر تمويلها.

وتم إجراء ٨٠ مقابلة مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، في كليات الجامعة المختلفة النظرية والعملية والإنسانية فيما يتعلق بالبحث العلمي بالجامعة، وأظهرت نتائج هذه المقابلات أن عملية البحث العلمي لا تتم وفق خرائط بحثية في كل تخصص، كما لا تتيح الجامعة فرصاً للقيام ببحوث تشاركية مع الجامعات المتقدمة.

ثامناً: الهيئة التعليمية

١. العدد ومعدل الطلبة للأستاذ

تعد نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة تدريس من مقاييس الحكم على مدى فاعلية الجامعة وكفاءتها في القيام بوظائفها، كما أنها تعد أحد مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي، فكلما انخفضت نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب زادت فرص الحوار معهم، وزادت الفرص لمناقشة قضاياهم وتوجيههم

(1) July-2012.:www.azhar.edu.eg

وإرشادهم ومساعدتهم في حل مشكلاتهم، وبالتالي تزداد احتمالات رفع مستوى إنتاجية وكفاية التعليم. لم يواجه الأزهر الشريف قبل صدور قانون التطوير رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م مشكلة في توفير أعضاء هيئة التدريس لقلة أعداد الطلاب وأعداد الكليات آنذاك، أما بعد صدور القانون والتوسع في إنشاء الكليات الأزهرية في القاهرة والأقاليم، بدأت الحاجة إلى توفيرهم، مما أدى إلى اللجوء للجامعات الأخرى لسد النقص في أعدادهم في هذه الكليات المستحدثة سواء عن طريق الندب أو النقل. تضم جامعة الأزهر حوالي ٢٧٩, ١١ من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في مختلف التخصصات الأكاديمية النظرية والتطبيقية موزعين على ثلاثة قطاعات أساسية بالجامعة هي قطاع العلوم الإسلامية وقطاع العلوم النظرية وقطاع العلوم العلمية (جامعة الأزهر، ٢٠١٢-أ). ولما كان عدد الطلاب في هذا العام قد بلغ ٩٢٧, ٣٤٤ طالباً وطالبة، فإن معدل الطلبة للأستاذ الواحد يكون ٣٠/١ وهو معدل يتناسب مع المقاييس العالمية، ويعكس التطور الذي شهدته الجامعة.

٢. التعيين والترقية

يشترط للعمل في جامعة الأزهر حصول المتقدم على درجة الدكتوراه من الجامعة، أو من غيرها من الجامعات المصرية المعادلة بشرط دراسة المواد الإسلامية المؤهلة. تتنوع رتب السادة أعضاء هيئة التدريس بحسب الدرجة العلمية الحاصل عليها كل منهم ما بين معيد، فمدرس مساعد (حاصل على الماجستير)، مدرس (دكتوراه)، أستاذ مساعد، ثم أستاذ. يشترط للترقية أن يتقدم عضو هيئة التدريس في قطاع الدراسات الأدبية والإنسانية بعدد خمسة بحوث بالنسبة لدرجة أستاذ، وأربعة بحوث بالنسبة لدرجة أستاذ مساعد، ويتقدم عضو هيئة التدريس الراغب للترقية في قطاع الدراسات العلمية الأساسية والطبية والهندسية والزراعة بعدد سبعة بحوث بالنسبة لدرجة أستاذ، وستة بحوث بالنسبة لدرجة أستاذ مساعد لقيمتهما من اللجان العلمية الدائمة المتخصصة.

بعد اجتياز البحوث المقدمة للتحكيم على المشرح للترقية أن يقدم بحثاً مرجعياً تحدده اللجنة بحيث يتضمن عرضاً للاتجاهات الحديثة في مجال تخصصه أو في أحد الموضوعات التي يشملها وتقوم اللجنة بمناقشة عضو هيئة التدريس فيه. وتتم ترقية عضو هيئة التدريس على أساس إنتاجه العلمي من البحوث التي تقدم بها للفحص بما يمثل ٧٥٪. وتأخذ اللجنة في الاعتبار عناصر أخرى تتصل بمجمل النشاط العلمي والتطبيقي للمتقدم بما يمثل ٢٥٪. ويشترط للترقي أن يجتاز المتقدم البحث المرجعي.

٣. الوضع الوظيفي والمهام

تجدر الإشارة إلى أن جميع أعضاء هيئة التدريس هم من المثبتين، ولا يتم اللجوء إلى الندب من الجامعات الأخرى إلا في أضيق الحدود وفي التخصصات النادرة. ويتمتع المتفرغون بكافة الحقوق التي يتمتع بها عضو هيئة التدريس العامل فيما عدا تقلد المناصب الإدارية، وعليهم كافة الواجبات. يساهم مساعدو الأساتذة بالقيام في تنفيذ الدروس العملية والتدريبات دون المشاركة في المحاضرات، كما أن لهم دوراً في حصر غياب الطلاب وحضورهم، إضافة إلى مهمتهم الأساسية، وهي الاضطلاع والبحث واستكمال بحوثهم العلمية من أجل الحصول على درجة الماجستير والدكتوراه. ويساهم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في خدمة المجتمع وذلك من خلال:

- برامج تعليم الكبار وخاصة الدراسات التي تتصل بأغراض الأزهر مثل مدرسة تجويد القرآن وتعليم القراءات لمواجهة حاجات الذين يريدون التزود من المعارف الدينية (صبيح، ١٩٨٠،

ص ٩٩).

- إجراء البحوث التي تستهدف إيجاد الحلول للمشكلات المجتمعية سواء عن طريق الوحدات الجامعية أو أعضاء هيئة التدريس.
- الاستشارات وهي خدمات يقوم بها أساتذة الجامعة كل في مجال اختصاصه لمؤسسات المجتمع، وكذا لأفراد المجتمع الذين يشعرون بالحاجة إلى مثل هذه الخدمات (عبد الحميد، ١٩٩٦، ص ٢٠٥).
- عقد دورات الأخصائيين النفسيين وتقديم الخدمات الطبية في نطاق تخصصات المراكز.
- دراسة الأفكار الاجتماعية والاقتصادية والصحية والتربوية ومدى تطابقها مع تعاليم الإسلام.

٤. تقييم الأداء والتطوير المهني

بخلاف الجامعات في الدول الأجنبية وعدد من الدول العربية لا تتبنى جامعة الأزهر نظاماً لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، رغم أن أعضاء هيئة التدريس هم الوسيلة التي تحول الطلاب إلى قوى بشرية. تلك الجامعات، تعتمد على مؤشرين أولهما كفاية أعضاء هيئة التدريس للمهام المنوطة بهم وثانيهما درجة رضى أعضاء هيئة التدريس عن وضعهم الاجتماعي والاقتصادي (القاسم، ١٩٩٧، ص ٣٢). أما في الأزهر فلا يؤخذ في الاعتبار أي من نظم التقييم المعمول بها في هذا الشأن، إلا من بعض الإجراءات الرقابية من قبل إدارات الكليات. كما أن استمرار عضو هيئة التدريس بالعمل ليس مرهوناً بتقييمه.

يتوافر في الجامعة نظام للتحسين المستمر يهدف إلى رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة من خلال توفير مجموعة من البرامج التدريبية بشكل منتظم، منها برامج لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وبرامج تدريبية في الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية يتم تنفيذها من خلال التعاون مع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم المصرية. إلا أن هذه البرامج لم يتم تفعيلها سواء للتعينين في الدرجات العلمية أو للترقي مثل بقية الجامعات المصرية التي يشترط حصول العضو فيها على عدد معين من برامج التنمية المهنية. أما بخصوص تقييم جودة التدريس لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، فإن الجامعة تفتقر إلى آليات تستهدفه سواء كان ذلك عن طريق الطلاب أنفسهم، أو عن طريق عضو هيئة التدريس نفسه أو غير ذلك.

ويعاني أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات الحكومية المصرية بصفة عامة وجامعة الأزهر ضمنها من انخفاض رواتبهم إلى حد ما، مما فتح باب الهجرة أو الإغارة إلى الجامعات العربية الأخرى، إلا أنه بعد ثورة يناير تم رفع هذه الرواتب بحيث أصبحت تلبى الاحتياجات الأساسية لهذه الفئة.

على أن الجامعة توفر فرصاً لأعضاء هيئة التدريس بعد الدكتوراه للابتعاث في مهام علمية محددة من أجل الاطلاع على الجديد في مجالاتهم، كما توفر فرصاً للهيئة المعاونة (مساعدو الأساتذة) بالخارج للحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه، كما تسمح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بالإغارة للجامعات الأخرى سواء العربية أو الأجنبية الداخلية منها والخارجية من أجل تحسين دخولهم، كما أن من حقهم الحصول على الإجازات سواء منها المرضية، أو لمرافقة الزوجة للعمل في الخارج وفق الشروط التي تحددها الجامعة، كما يتم الاستعانة ببعض الأساتذة الأجانب عند الحاجة في مجالات معينة.

تاسعاً: الطلبة

١. شروط القبول بالجامعة

تنص اللائحة التنفيذية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥ الخاصة بالقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١ م في مادتها (١٩٦) على أن المجلس الأعلى للأزهر هو الذي يحدد في نهاية كل عام دراسي بناء على اقتراح مجلس الجامعة بعد أخذ رأي مجالس الكليات المختلفة عدد الطلاب المصريين الذين يمكن قبولهم في العام الدراسي التالي من بين الحاصلين على شهادة الثانوية الأزهرية أو الشهادات المعادلة لها (جمهورية مصر العربية، ١٩٩٩). ويقترح المجلس الأعلى للأزهر عدد الطلاب الذين يمكن قبولهم من غير المصريين وشروط قبولهم، ويصدر بذلك قرار من شيخ الأزهر.

طبقاً لما جاء باللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ «يشترط لقبول الطلاب بالجامعة أن يكون مسلماً، حاصلاً على الشهادة الثانوية الأزهرية أو ما يعادلها، بشرط أن يقضي طلاب الثانوية العامة السنة التأهيلية، قبل التحاقهم بالجامعة حيث يدرسون فيها من المواد الدينية ما يحقق التعادل بينهم وبين الحاصلين على الثانوية الأزهرية، وأن يجتاز الكشف الطبي بنجاح، وأن يكون منتظماً في الدراسة أو يقدم ما يثبت انتظامه في الدراسة من الجهة التي يعمل فيها إذا كان عاملاً بالحكومة أو غيرها» (جمهورية مصر العربية، ١٩٩٩، مادة ١٩٦).

واستمر العمل بهذه الشروط حتى العام الجامعي ١٩٨١/٨٠ م، حيث بدأ القبول بكليات الجامعة في القاهرة والأقاليم يقتصر على طلاب الثانوية الأزهرية. وقد يتنافى هذا مع ما جاء بالمذكرة الإيضاحية للقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١ (جمهورية مصر العربية، ١٩٦١) بشأن المبادئ الستة التي قام عليها قانون التطوير ومنها «أن تحطم الحواجز والسدود بينه وبين الجامعات ومعاهد التعليم الأخرى وتزول الفوارق بين خريجه وسائر الخريجين في كل مستوى وتتكافأ فرصهم جميعاً في مجالات العلم ومجالات العمل» (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢، ص ٤٢).

كما أن قصر القبول على طلاب الثانوية الأزهرية يتناقض أيضاً مع السياسة التعليمية للجامعة التي تقوم على أن تكون جامعة الأزهر مفتوحة الأبواب لكل مسلم يطلب العلم والمعرفة بما يقوى الروح الإسلامية ويحقق الوحدة الفكرية بين أبناء العالم الإسلامي كذلك فإن الجامعة تحدد معايير معينة لقبول الطلاب لبعض الشعب مثل شعبة التربية الرياضية وشعبة التربية الفنية والدعوة.

٢. أعداد الطلاب وتنوعهم

شهدت الجامعة تزايداً مستمراً في أعداد الملتحقين بها عاماً بعد آخر، ففي العام الدراسي ١٩٩١/٩٠ م كانت أعداد الطلاب المقبولين بالجامعة (٢٦١، ١٨) طالباً وطالبة، وقد زاد هذا العدد ليصل عام ١٩٩٤/٩٥ إلى (٨٣٠، ٣٢) طالباً وطالبة بنسبة زيادة قدرها (٧٩، ٨)٪، ثم زاد هذا العدد ليصل في عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ م إلى (١٩٤، ٨٥) طالباً وطالبة بنسبة زيادة قدرها (٣٦٦، ٥)٪ عن سنة الأساس، وأخيراً زاد هذا العدد ليصل في العام الجامعي ٢٠١١/٢٠١٢ إلى (٩٢٧، ٣٤٤) طالباً وطالبة، وبهذا فإن الجامعة تعتبر أكبر جامعة في مصر من حيث عدد الطلاب، ما يجعلها تصدر العباء الأكبر من المسؤولية الوطنية تجاه إعداد جيل المستقبل للمجتمع المصري.

يتنوع طلاب جامعة الأزهر جغرافياً واجتماعياً، فهي تقبل الطلاب المصريين من كافة المستويات الاجتماعية والاقتصادية بمحافظات الجمهورية المختلفة، كما أنها تقبل الطلاب الوافدين سواء من الدول الفقيرة أو الغنية من كافة أنحاء العالم من المسلمين فقط. تطبق جامعة الأزهر سياسة الباب المفتوح في قبول طلابها حيث تتساوى فرص القبول للتعليم بالمجان في كليات الجامعة ومعاهدها

المختلفة للطلاب المسلمين من كل جنس ومن كل بلد في حدود الإمكانيات والميزانية والأعداد المقررة طبقاً لما تقضي به اللائحة التنفيذية.

٣. التدفق والاحتفاظ والتخرج

إن العدد الإجمالي للطلاب والطالبات يشير إلى التزايد والنمو المستمر في أعداد الطلاب المقبولين والمقيدين بالجامعة، علماً بأن الإمكانيات المتاحة للجامعة لا تتسم بالزيادة بنفس المعدل نتيجة ضعف الإمكانيات المادية والبشرية لبعض كليات الجامعة في مبانيها ومعاملها وتجهيزاتها ومكتباتها وموازناتها المالية. رغم ذلك فإن الجامعة تحافظ على نسبة مرتفعة من الطلبة (بنين، بنات) الذين يلتحقون بها للمرة الأولى لتصل إلى أكثر من ٩٠٪ من إجمالي المتقدمين للالتحاق بها.

وعلى الرغم من توافر مقر للمخيم الدائم بمقر الجامعة بمدينة نصر يقدم خدماته الرياضية والاجتماعية والثقافية بالإضافة إلى الأنشطة المختلفة للاتحادات الطلابية بالكليات، إلا أن هذه الجهود يمكن وصفها بالمحدودة مقارنة بأعداد الطلاب. كما أن خدمات الإرشاد الطلابي والدعم لا تتناسب مع المستوى المطلوب، وما يقدم من خدمات للسكن والتغذية في المدن الجامعية الطلابية - رغم ضخامتها - تظل غير كافية نظراً لضخامة أعداد الطلاب.

تجدر الإشارة إلى أن الجامعة لا تتوفر لديها دراسات أو بيانات إحصائية حول توظيف خريجيها، أو إنجازاتهم في سوق العمل، على الرغم من أهمية خريجيها في تلبية حاجات المعاهد الأزهرية في التعليم قبل الجامعي للعمل كمعلمين، وتلبية حاجات وزارة الأوقاف من الدعاة والوعاظ، علاوة على حاجة الدول الإسلامية الأخرى الماسة لهم.

عاشراً: ضمان الجودة

شكلت لجنة للتخطيط الاستراتيجي للجامعة برئاسة نائب رئيس الجامعة وعضوية نواب الرئيس وبعض عمداء الكليات وأعضاء الهيئة التدريسية في عام ٢٠١٠، تلا ذلك إنشاء مركز لضمان الجودة والاعتماد بالجامعة، ثم قامت اللجنة بوضع خطة استراتيجية للجامعة اعتمدت على التحليل البيئي للجامعة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة وفق معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، ونظمت الجامعة العديد من الدورات التدريبية وورش العمل المتعلقة بالجودة ومتطلباتها لأعضاء هيئة التدريس من أجل تنمية ثقافة الجودة لديهم، وتزويدهم بالمعايير اللازمة لضبط الجودة بالجامعة.

وفي العام نفسه (٢٠١٠) أعدت الجامعة دراسة للتقييم الذاتي اعتمدت على استخدام طريقة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة SWOT Analysis الذي يعتمد على تحليل البيئة الداخلية، والتي تتضمن تحديد نقاط القوة Strengths، وتحديد نقاط الضعف Weaknesses (جامعة الأزهر، ٢٠١١-٢٠١٢ - و). كما وزعت ستة استبانات على كليات الجامعة للبنين والبنات بالقاهرة والوجهين القبلي والبحري مراعاة للتوزيع الجغرافي للجامعة، كما روعي اختيار عينة عشوائية من جميع الفئات لتغطي المناصب الإدارية أو الأكاديمية المختلفة وكذلك روعي توزيع أماكن إقامة الطلاب وجذورهم الجغرافية.

وقد أظهرت الدراسة نقاط القوة التالية:

- مكانة جامعة الأزهر، ورسالتها الدينية الإسلامية، تجعلها في قلب كل فرد في الأمة.
- اختصاص جامعة الأزهر بتدريس علوم الشريعة، وأصول الدين والعقيدة الإسلامية، منذ فترة طويلة، أعطاها سمعة طيبة؛ على المستويات العربية والإسلامية والعالمية.

- حرم جامعي ذو موقع متميز يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية فاعلة تتوافر فيه بنية أساسية وتكنولوجية تساعد على تحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية.
- وجود قنوات متزايدة للنشر العلمي تتمثل في الدوريات العلمية المتميزة والمؤتمرات والندوات العلمية التي تعقدها الجامعة، فضلاً عن تدعيم الباحثين وأعضاء هيئة التدريس في حضور المؤتمرات والندوات العلمية الداخلية والخارجية.
- توافر وحدات ذات طابع خاص بالجامعة معنية بقضايا البحث العلمي وخدمة المجتمع وقضايا التنمية، والتي من شأنها تعظيم قدراتها في توفير موارد متجددة للجامعة من خلال التعاون مع مواقع الإنتاج والخدمات بالمجتمع.
- أما نقاط الضعف فكانت على النحو التالي:
 - التأخر في إعداد الكليات بالجامعة لمقابلة المعايير الأكاديمية المؤهلة للاعتماد.
 - ضعف كفاية وفاعلية نظم المعلومات والاتصالات لربط الجامعة ووحداتها وكلياتها؛ مع عدم استكمال قواعد بيانات خاصة بأعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملين والطلاب والخريجين.
 - حاجة العديد من الكليات للتوسع في الإنشاءات والمباني لاستيعاب الأعداد المتزايدة سنوياً من الطلاب الملتحقين بها، مما أدى إلى عدم توافر أماكن في معظم الكليات لتشجيع الأنشطة الجماعية بين الطلاب.
 - المركزية الشديدة وتأخر تنفيذ كثير من القرارات.
 - غياب نظم تقييم البرامج الدراسية من وجهة نظر كل من الطلاب والأطراف المعنية.
 - عدم تعميم نظم البحث الإلكتروني في جميع المكتبات وتدريب أعضاء هيئة التدريس على إجادة استخدامها مع حاجة معظم المكتبات إلى تحديث وتطوير من حيث كمية وحداثة المراجع والدوريات العربية والأجنبية.
 - من جهة أخرى أوضح تحليل البيئة الخارجية الفرص المتاحة التالية:
 - إنشاء هيئة ضمان الجودة والاعتماد المصرية التي تقدم خدماتها لكافة المؤسسات التعليمية، والتي يمكن للجامعة الاستفادة من خدماتها.
 - إنشاء مراكز جامعية ووحدات للمساعدة في نشر الوعي بثقافة الجودة والتميز في الأداء في الجامعات والكليات المختلفة.
 - الزيادة في الطلب الاجتماعي على التعليم الأزهرى خاصة من الطبقات الفقيرة.
 - النمو المتزايد في أعداد الطلاب الوافدين القادمين للجامعة من الدول العربية والأفريقية والآسيوية نتيجة لتداعيات ظروف عالمية معاصرة.
 - كما بين التهديدات التالية:
 - الزيادة المستمرة والمتتالية في أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعة مما يزيد من الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة ويؤثر سلباً على الخدمات المقدمة للطلاب.
 - توزيع مكتب التنسيق للطلاب على الكليات بناء على معيار واحد وهو مجموع الطالب دون مراعاة الرغبة والاستعداد ومدى التناسب بين احتياجات الدراسة وإمكانيات الطالب مما أدى إلى انخفاض الدافعية لدى الطلاب للابتكار والإبداع والتميز.
 - منافسة بعض الجامعات الخاصة والجامعات الإسلامية الحديثة لدور جامعة الأزهر.

- عدم التوازن بين أعداد الخريجين من التخصصات المختلفة والاحتياجات الفعلية لسوق العمل.
- تواضع الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي مقابل زيادات مضطردة في أعداد الملتحقين فيها مما يؤثر على جودة الخدمة التعليمية المقدمة.
- وتم بنتيجة هذه الدراسة وضع الغايات المطلوب تحقيقها والفجوة بين الغايات والوضع الحالي ووضع استراتيجية الجامعة في الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٦. كما تم تحديد الأهداف الفرعية والأنشطة اللازمة لتحقيق رسالة الجامعة ثم تحويلها إلى خطة زمنية محددة الأنشطة والمسؤوليات لتحويلها إلى الإدارة المالية لوضع الموازنات اللازمة لها، ثم بعد ذلك توزيع النسخة المبدئية لاستراتيجية الجامعة على الكليات لأخذ الآراء حولها.
- وتطبيقاً للجودة الداخلية قامت العديد من كليات الجامعة بإنشاء وحدة ضمان الجودة بهدف إعداد الدراسة الذاتية الخاصة بها، وقد أتمت بعض الكليات دراستها الذاتية، وتقدمت للحصول على الاعتماد من الهيئة القومية المصرية لضمان الجودة والاعتماد، وقد تم إعداد زيارة استطلاعية من قبل فرق متخصصة مشكلة من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد وما زالت قيد المراجعة.
- هذا ولم يتم في جامعة الأزهر أي نوع من التقييم الخارجي الدولي، ولم تكتسب أي خبرات سابقة في هذا المجال.

خلاصة

الرسالة: توجد للجامعة رسالة واضحة، وتتسم بالوضوح والتحديد، وتعكس توجهات الجامعة، كما تعكس السبب الأساسي الذي أنشئت من أجله.

الحكمة: يوجد بالجامعة هياكل تنظيمية محددة بها الاختصاصات للقيام بأنشطتها التعليمية والبحثية وفي خدمة المجتمع، وتقوم القيادة باتباع أسلوب ديمقراطي في التعامل مع العاملين، كما يتم تفويض السلطات من الرؤساء للمرؤوسين في أضيق الحدود، إلا أن النظام الإداري بالجامعة يتسم بالمركزية في اتخاذ القرارات.

البحث المؤسسي والتخطيط: للجامعة خطة استراتيجية لتطوير الأداء الجامعي، توضح سير عمل الجامعة محددة المدخلات والمخرجات، وتبين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة، وهذا يساعد في وضع خطط التحسين المناسبة للجامعة.

الموارد المالية: يواجه التعليم الجامعي الأزهرى ضعف التمويل المالي لدعم الجامعة في أداء رسالتها، حيث يتجه الإنفاق العام في موازنة الدولة إلى الانخفاض، كما أن هناك تدنياً في نصيب الطالب من الموازنة العامة، حيث يوجد فرق شاسع بين ما يحصل عليه طالب جامعة الأزهر بالمقارنة بطلاب الجامعات الأخرى نظراً لتوزيع الموازنة على الجامعات دون النظر إلى أعداد الطلاب والكليات وأعداد أعضاء هيئة التدريس.

البيئة المادية: يتوافر للجامعة مواقع متميزة تساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية فاعلة، كما يتوافر فيه بنية أساسية تساعد على تحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية، وتقدم الجامعة الخدمة الصحية المتميزة للمجتمع من خلال المستشفيات الجامعية التعليمية والتخصصية، وبها العديد من الوحدات ذات طابع خاص معنية بقضايا البحث العلمي وخدمة المجتمع وقضايا التنمية والتي من شأنها تعظيم قدراتها في توفير موارد متجددة للجامعة من خلال التعاون مع مواقع الإنتاج والخدمات بالمجتمع، وعلى الرغم من ذلك فإن العديد من الكليات تحتاج إلى التوسع في الإنشاءات في ضوء

أعداد الطلاب بها.

البيئة التعليمية: اختصت جامعة الأزهر بتدريس علوم الشريعة، وأصول الدين والعقيدة الإسلامية، منذ فترة طويلة؛ وبذلك اكتسبت سمعة طيبة؛ على المستويات العربية والإسلامية والعالمية، إلا أنها بحاجة إلى تطوير خطط الدراسة بها، كما أن أساليب التقويم المستخدمة فيها تقليدية.

النشاط العلمي: يتوافر في جامعة الأزهر قنوات متزايدة للنشر العلمي تتمثل في الدوريات العلمية والمؤتمرات والندوات العلمية التي تعقدها الجامعة، إلا أن هناك ضعفا في الاهتمام بالبحوث العلمية لإعداد الكوادر البحثية، وتنميتها وفق الأساليب العلمية في مجال التخصص.

الهيئة التعليمية: تضم جامعة الأزهر مجموعة العلماء والمفكرين ذوي السمعة الطيبة على المستوى الوطني والعالمي، في مختلف التخصصات، ويتوافر في الجامعة نظام للتحسين المستمر يهدف إلى رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة من خلال توفير مجموعة من البرامج التدريبية بشكل منتظم، إلا أن هناك تدنياً - إلى حد ما - في رواتب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة مما فتح باب الهجرة إلى الجامعات الحديثة والخاصة، كما أنه ليس هناك نظام لتقييم أعضاء هيئة التدريس.

الطلبة: تقدم جامعة الأزهر التعليم بالمجان بكلياتها المختلفة، كما شهدت تزايداً مستمراً في أعداد الملتحقين بها عاماً بعد آخر، إلا أن سياسة القبول الحالية بالتعليم الجامعي الأزهرى تعاني من غياب الضوابط والمعايير النوعية التي تضمن المستوى العالي من الأداء في التعليم الجامعي، كما أنها لا تتوافق مع رغبات الطلاب وقدراتهم.

ضمان الجودة: يوجد بالجامعة مركز لضمان الجودة، كما يوجد بها لجنة للتخطيط الاستراتيجي، وقد قامت هذه اللجنة بدراسة للتقييم الذاتي للجامعة أوضحت سير عملها محددة المدخلات والمخرجات، وحددت نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة، وهذا يساعد في وضع خطط التحسين المناسبة للجامعة، كما أن العديد من الكليات أنشئ فيها وحدة للجودة.

المصادر والمراجع العربية

- إبراهيم، أحمد السيد إبراهيم (٢٠٠٥). تطوير دور جامعة الأزهر في التنمية البشرية في ضوء التحديات العالمية المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة. القاهرة: كلية التربية، جامعة الأزهر.
- الأزهر (١٩٨٣). اللجنة العليا للاحتفال بالعيد الألفي للأزهر: تاريخه وتطوره. القاهرة: مطبعة الأزهر.
- البهي، محمد (١٩٦٤). الأزهر تاريخه وتطوره. القاهرة: وزارة الأوقاف.
- الجامع الأزهر (١٩٣٠). مرسوم رقم (٤٩) لسنة ١٩٣٠م بإعادة تنظيم الجامع الأزهر والمعاهد الدينية العلمية الإسلامية. القاهرة: الجامع الأزهر.
- جامعة الأزهر (٢٠١٠-أ). الإدارة العامة للموازنة والحسابات والمتابعة، مقارنة مشروع موازنة جامعة الأزهر والجامعات الأخرى للعام المالي ٢٠٠٩/٢٠١٠م. القاهرة: جامعة الأزهر.
- جامعة الأزهر (٢٠١٠-ب). الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط، الخريطة التنظيمية لمكونات الهيكل التنظيمي لرئيس الجامعة والأجهزة التابعة، وتحديد الاختصاصات التنظيمية المكونة له، وفقاً لقرار رئيس الجامعة رقم ١٤١ لسنة ٢٠١٠م، طبعة ٢٠١٢م. القاهرة: جامعة الأزهر.
- جامعة الأزهر (٢٠١٠-ج). إنجازات الجامعة في المجالات العلمية والإدارية، الأعوام الجامعية (٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠٠٩/٢٠١٠). القاهرة: جامعة الأزهر.
- جامعة الأزهر (٢٠١٠-د). مركز التوثيق والإحصاء النشرة الإحصائية السنوية للعام الجامعي. القاهرة: جامعة الأزهر.

- جامعة الأزهر (٢٠١٠-هـ). مركز المناعة وأمراض الحساسية، التعريف بالمركز، ٢٠١٠. القاهرة: جامعة الأزهر.
- جامعة الأزهر (٢٠١١-أ). التقرير السنوي عن شؤون الجامعة العلمية والتعليمية والإدارية والمالية ومستويات العاملين، للعام الجامعي ٢٠١٠/٢٠١١. القاهرة: جامعة الأزهر.
- جامعة الأزهر (٢٠١١-ب). الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق، إدارة المعلومات والإحصاء، دليل أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على جوائز. القاهرة: جامعة الأزهر.
- جامعة الأزهر (٢٠١٢-أ). الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق، إدارة المعلومات والإحصاء، النشرة الإحصائية السنوية للإجمالية للعام الجامعي ٢٠١١/٢٠١٢. القاهرة: جامعة الأزهر.
- جامعة الأزهر (٢٠١٢-ب). الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق، إدارة المعلومات والإحصاء، بيان إحصائي بأعداد كليات الجامعة (بنين - بنات) للعام الجامعي ٢٠١١/٢٠١٢. القاهرة: جامعة الأزهر.
- جامعة الأزهر (٢٠١٢-ج). الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق، إدارة المعلومات والإحصاء، بيان إحصائي بأعداد المقيدون بكليات الجامعة للعام الجامعي ٢٠١١/٢٠١٢. القاهرة: جامعة الأزهر.
- جامعة الأزهر (٢٠١٢-د). الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق، إدارة المعلومات والإحصاء، اعتمادات موازنة الجامعة (قسم التعليم) للعام الجامعي ٢٠١٢/٢٠١٣. القاهرة: جامعة الأزهر.
- جامعة الأزهر (٢٠١٢-هـ). مكتب تنسيق القبول: دليل الطالب للقبول بكليات جامعة الأزهر للعام الجامعي ٢٠١١/٢٠١٢. القاهرة: جامعة الأزهر.
- جامعة الأزهر (٢٠١١-٢٠١٢-و). مكتب نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا، استراتيجية جامعة الأزهر ٢٠١١ - ٢٠١٢. القاهرة: جامعة الأزهر.
- جمهورية مصر العربية (١٩٦١). المذكرة الإيضاحية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م. القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- جمهورية مصر العربية (١٩٩٩). اللائحة التنفيذية للقانون ١٠٣ الصادر بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٨٠م، ط٤، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية. القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- جمهورية مصر العربية (٢٠١١). القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، الطبعة السادسة، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية. القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- جمهورية مصر العربية (٢٠١٢). المجلس الأعلى للقوات المسلحة: مرسوم بقانون رقم ١٢ لسنة ٢٠١٢م، بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها. القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- جمهورية مصر العربية (١٩٩٧). المجالس القومية المتخصصة، المجلس القومي للتعليم والتكنولوجيا. القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- جمهورية مصر العربية (٢٠١٢). قانون تنظيم الأزهر رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م. القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- خفاجي، محمد عبد المنعم (١٩٩٨). الأزهر في ألف عام. بيروت: عالم الكتب.
- الشناوي، عبد العزيز محمد (١٩٨٣م). الأزهر جامعاً وجامعة، الجزء الأول. القاهرة: مكتبة الأنجلو

المصرية.

صبيح، نبيل أحمد عامر (١٩٨٠). دور الأزهر الشريف في تعليم الكبار. مجلة تعليم الجماهير، تونس: (العدد ٢٠).

عبد الحميد، أحمد ربيع (١٩٩٦م). دور الجامعة في مجال خدمة دراسة مطبقة على جامعة المنصورة. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة: (العدد ٥٨).

القاسم، صبحي (١٩٩٧). التعليم العالي في البلدان العربية السياسات والآفاق. عمان: منتدى الفكر العربي.

المجالس القومية المتخصصة بمصر (٩٦/١٩٩٧م). التعليم الجامعي والعالي في ضوء تحديات المستقبل، الدورة (٢٤). القاهرة: المجالس القومية المتخصصة.

النجار، محمد الطيب (١٩٨٣م). الأزهر بين الجامع والجامعة، الكتاب التذكاري بمناسبة احتفالات العيد الألفي للأزهر. القاهرة: مطابع روز اليوسف.

المواقع الإلكترونية

<http://waag-azhar.org>, accessed July 2012.

<http://www.azhar.edu.eg/pages/staff2.htm>, accessed July 2012.

<http://onazhar.com/page2home2.php?page=3&page1=4&page2=316>,
accessed July 2012.

www.azhar.edu.eg, accessed July 2012.

<http://www.webometrics.info/en/world>. accessed July 2012.

الفصل الثاني عشر

جامعة محمد الأول - المغرب

(دراسة حالة)

عبد العالي كعواشي^(١)

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع النوعية في جامعة محمد الأول وفق مجموعة من المعايير وذلك لتحديد أهم نقاط القوة وأبرز مواطن الخلل والضعف. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تحليل ما توافر من وثائق الجامعة وتقارير وزارة الوصاية، وتم إجراء تحقيق ميداني مع مسؤولين وأساتذة وطلبة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أبرزها: توفر الجامعة على رسالة موحدة مع باقي الجامعات المغربية، وقيام الجامعة بأنشطة الحكامة كتشكيل هياكل التدبير وتبني تنظيم إداري ووضع أنظمة داخلية، لكن باستقلالية غير مكتملة في تدبير الموارد البشرية والمنشآت والمخصصات المالية، وبتطبيق محتشم لشعار «ربط المسؤولية بالمحاسبة»، وإنجاز مجموعة من البرامج التخطيطية من دون مأسسة البحث المؤسساتي والتخطيط الاستراتيجي، واعتماد الجامعة على التمويل الحكومي مع ضعف كبير في إيرادات التكوين المستمر ومشاريع البحث، وتطور البيئة المادية بإحداث البنايات وصيانة المؤسسات والتجهيزات من دون كفاية الطاقة الاستيعابية ولا ترشيد معلن للموارد، واعتماد نظام التعليم على الهندسة البيداغوجية في ضوء انخفاض معدلات التأطير، وغياب آليات التقييم، وضعف الشراكة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، وشروع الجامعة بهيكل البحث العلمي بإحداث العديد من بنيات البحث، في ضوء نقص تمويل البحث العلمي وضعف إنتاجيته، وتوفير الجامعة للعديد من الخدمات للطلبة كالإعلام والتوجيه والسكن والمنح والتغطية الصحية من دون سد الاحتياجات، وانخراط الجامعة في بعض أنشطة الجودة من دون وجود نظام شامل ومتكامل للجودة.

المقدمة

تعتبر جامعة محمد الأول من بين أقدم الجامعات في النظام الجامعي المغربي الحديث حيث أنشئت في العام ١٩٧٨ بمدينة وجدة. وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي، وتخضع لوصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر. وهي الجامعة الوحيدة التي تغطي حاجات المنطقة الشمالية الشرقية من المغرب، من حيث التكوين والبحث العلمي وخدمات التنمية والتطوير. وتنقسم هذه المنطقة إلى جهتين إداريتين^(٢) هما الجهة الشرقية وجهة الحسيمة اللتان تشهدان دينامية تغيير جد قوية، إن على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياحي، وذلك منذ خطاب جلالة الملك محمد السادس بتاريخ ١٨ آذار/ مارس من سنة ٢٠٠٣، حيث أكد فيه على ضرورة وضع مخططات استراتيجية لتنمية وتطوير المنطقة. وتضم الجامعة حاليا عشر مؤسسات (أي كليات ومدارس) مصنفة في نوعين: يضم النوع الأول

(١) د. عبد العالي كعواشي أستاذ باحث في المدرسة العليا للتكنولوجيا بجامعة محمد الأول، وجدة المغرب. حاصل على الدكتوراه في الاحتمالات والإحصاء من جامعة محمد الأول، سنة ٢٠٠٠ بريد الكتروني: akaaouachi@hotmail.com اعترف: يقدم المؤلف شكره الجزيل للمراجعين (الدكتور عدنان الأمين والدكتور رمزي سلامة) على الجهد المبذول في تقديم ملاحظات دقيقة وجد موضوعية حول محتوى التقرير وفي اقتراح العديد من المصطلحات اللغوية المتداولة في المشرق العربي.

(٢) يتألف المغرب إداريا من ١٦ جهة، حيث تنقسم كل جهة إلى عدة أقاليم وعمالات.

أربع مؤسسات ذات استقطاب مفتوح حيث تقبل الطلبة بدون شروط ما عدا الحصول على شهادة المرحلة الثانوية (البكالوريا)، ويشمل النوع الثاني ست مؤسسات ذات استقطاب محدود حيث تفرض بعض الشروط لولوج الطلبة كدراسة ملف الترشيح واجتياز مباراة. وتتنوع المؤسسات العشر على ثلاث مناطق جغرافية، هي مدينة وجدة ومدينة الناظور ومدينة الحسيمة.

في السنة الجامعية ٢٠١١-٢٠١٢، وصل عدد الطلبة إلى ٢١٧, ٣٥ طالبا مقابل ٧٢٨ أستاذا. ويتميز عرض التكوين بالتنوع الكبير، حيث يغطي العديد من التخصصات كالعلوم الدقيقة والتجريبية والطبيعية، والعلوم الإنسانية، والعلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، والتجارة والتسيير، والعلوم والتقنيات والهندسة، والعلوم الطبية. كما توفر الجامعة مجموعة من الشهادات يتم إحرازها بعد تحقيق شروط التخرج التي تتحدد في الحصول على المعدل العام واستيفاء وحدات مسلك التكوين. وقامت الجامعة بهيكلية بنيات البحث العلمي وتمويل أنشطته، فأصبح بذلك المنتج العلمي متوافرا ومتنوعا بفعل مجهودات الأساتذة الباحثين.

تهتم الدراسة بتحليل واقع النوعية في جامعة محمد الأول، انطلاقا من السؤال الرئيسي التالي: ما هو واقع النوعية في جامعة محمد الأول تبعا لمجموعة من المعايير تخص مجالات الحكامة والتكوين والبحث العلمي والخدمات المقدمة إلى المجتمع؟

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على نقاط القوة ومكامن الضعف في الجامعة، وفي معرفة أداء وآليات عمل الجامعة ومقارنتها مع جامعات أخرى وطنية وإقليمية خاصة تلك المشاركة في مشروع «التعليم العالي في البلدان العربية: تحديات النوعية ونمو القطاع الخاص».

تعتمد منهجية الدراسة على تحليل محتوى وثائق الجامعة وتقارير وزارة الوصاية، وعلى تحقيق ميداني خص المسؤولين المباشرين عن الجامعة وبعض الأساتذة والطلبة.

أولا: الرسالة

تنص المادة رقم ٣ من القانون ٠١-٠٠ الصادر في سنة ٢٠٠٠ على رسالة الجامعات المغربية، حيث تناط بها المهام الرئيسية التالية: المساهمة في تعميق الهوية الإسلامية والوطنية؛ التكوين الأساسي والتكوين المستمر؛ تنمية ونشر العلم والمعرفة والثقافة؛ إعداد الشباب للاندماج في الحياة العملية خاصة بواسطة تنمية المهارات؛ البحث العلمي والتكنولوجي؛ القيام بمهام أعمال الخبرة؛ المساهمة في التنمية الشاملة للبلاد؛ المساهمة في تطوير الحضارة الإنسانية. وتختص الجامعات بصفة أساسية بتدريس جميع أصناف التعليم والتكوينات الأساسية وبتحضير الشهادات المتعلقة بذلك وبتسليمها. وتنظم التكوين المستمر لفائدة الأشخاص المندمجين أو غير المندمجين في الحياة العملية قصد تلبية حاجات فردية أو جماعية (وزارة التربية الوطنية، ٢٠٠٠).

هذه الرسالة موحدة ومشتركة بين جميع الجامعات الحكومية بالمغرب، تمت بلورتها وصياغتها من طرف المشرع المغربي. وما يميز أية جامعة عن باقي الجامعات الأخرى في البلاد هو مشروع تطويرها الذي يتم اقتراحه من طرف رئيس الجامعة بمناسبة ترشحه لهذا المنصب، والذي تتم المصادقة عليه من قبل مجلس الجامعة حال تعيين الرئيس. ويضع هذا المشروع خطة استراتيجية لتطوير الجامعة لمدة أربع سنوات لتحقيق المهام المنصوصة في الرسالة. وما عدا مشروع تطوير الجامعة المقترح من طرف الرئيس، فلا توجد أية وثيقة رسمية أخرى مصادق عليها من قبل مجلس الجامعة تمثل الاستراتيجية المعتمدة لتحقيق المهام وفق خطة تنفيذية محددة بشكل واضح وتتضمن أنشطة مفصلة زمنيا وشاملة لكافة مؤسسات الجامعة.

ثانياً: الحكامة

مثل باقي الجامعات المغربية، تتمتع جامعة محمد الأول باستقلالية تربوية وعلمية وثقافية وإدارية ومالية (المادة ٤ والمادة ٥ من القانون ٠١-٠٠). وتمارس السلطة الحكومية رقابة عبر عدة هيئات رقابية وتقييمية، كمديريات الإدارة المركزية للوزارة الوصية، واللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي، والمجلس الأعلى للتعليم، والهيئة الوطنية للتقييم، ووزارة المالية والمجلس الأعلى للحسابات.

١. هياكل التدبير

يتولى تدبير شؤون جامعة محمد الأول «مجلس الجامعة» الذي يتم تكوينه طبقاً للفصل ٩ من القانون رقم ٠١-٠٠، ويقوم بتسييرها رئيس يعين لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة. ويتشكل مجلس الجامعة من أعضاء يمثلون وجهات نظر متعددة وخبرات متنوعة وهم:

- أعضاء بحكم القانون: رئيس الجامعة؛ ورئيس الجهة؛ ورئيس المجلس العلمي؛ ورئيس المجموعة الحضرية للجهة؛ ومدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين؛ ورؤساء المؤسسات الجامعية.
- أعضاء معينون: سبعة ممثلين عن القطاعات الاقتصادية والاجتماعية من بينهم رؤساء الغرف المهنية؛ وممثل واحد عن التعليم العالي الخاص؛ ورئيس مؤسسة للتعليم العالي العمومي غير تابعة للجامعة.
- أعضاء منتخبون: ثلاثة ممثلين منتخبين من لدن ومن بين الأساتذة الباحثين عن كل مؤسسة جامعية مع مراعاة تمثيلية مختلف فئات هيئات الأساتذة؛ وثلاثة ممثلين منتخبين من لدن ومن بين المستخدمين الإداريين والتقنيين بالجامعة؛ وثلاثة ممثلين منتخبين من لدن ومن بين طلبة الجامعة.

ويتمتع مجلس الجامعة بجميع السلطات والصلاحيات اللازمة لإدارة الجامعة. ويجتمع، حسب القانون، مرتين على الأقل في كل سنة محاسبية بدعوة من رئيسه بمبادرة منه، أو بطلب مكتوب من ثلث أعضاء المجلس كلما استلزم ذلك حاجة الجامعة. وينتق ويعين من بين هذا المجلس «مجلس للتدبير» تناط به المهام الإدارية والمالية على أساس تساوي الأعضاء بين المعيّنين والمنتخبين. كما يحدث مجلس الجامعة من بين أعضائه لجاناً دائمة كلجنة البيداغوجيا ولجنة البحث العلمي. كما يمكن إحداث لجان خاصة لدراسة مسائل معينة. وفي السنوات الأخيرة، جرت العادة على عقد مجلس الجامعة من ست إلى ثماني دورات في المعدل خلال السنة الجامعية.

أما بالنسبة لكل مؤسسة من مؤسسات الجامعة، فيدير شؤونها مجلس للمؤسسة تحت رئاسة عميد الكلية أو مدير المدرسة، اللذين يعينان لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة. ويتألف مجلس المؤسسة من أعضاء بحكم القانون ومن ممثلين منتخبين عن الأساتذة والمستخدمين الإداريين والتقنيين وممثلين منتخبين عن الطلبة وكذا من أعضاء معينين من بين شخصيات من خارج المؤسسة. وينظر في جميع المسائل المتعلقة بمهام المؤسسة وحسن سيرها، ويمكن أن يقدم اقتراحات في هذا الشأن إلى مجلس الجامعة. ويحدث مجلس المؤسسة من بين أعضائه لجاناً دائمة، منها لجنة البحث العلمي ولجنة البيداغوجيا ولجنة تتبع الميزانية ولجنة علمية، وإن اقتضى الحال لجاناً خاصة لدراسة مسائل معينة.

٢. الهيكل التنظيمي للإدارة

تتبنى الجامعة تنظيمًا إداريًا لتنفيذ كافة أنشطتها، إلا أنه غير رسمي ولا مصادق عليه من قبل وزارة

الوصاية ووزارة المالية^(١). وهو مؤلف من ثلاثة أقطاب: الكتابة العامة ويرأسه الكاتب العام، الشؤون الأكاديمية والتطوير ويديره نائب الرئيس المكلف بالشؤون الأكاديمية، البحث العلمي والتعاون والشراكة ويديره نائب الرئيس لشؤون البحث العلمي.

وتعتمد كليات ومدارس الجامعة على تنظيم إداري مماثل للتنظيم الإداري الذي تتبناه رئاسة الجامعة، وذلك باستعمال التركيبة نفسها بثلاثة أقطاب: قطب الكتابة العامة، وقطب الشؤون الأكاديمية والتطوير، وقطب البحث العلمي والتعاون والشراكة. إلا أن هناك بعض الاختلافات البسيطة بين المؤسسات بالنظر إلى نوعها، فمثلاً توجد مراكز الدكتوراه في ثلاث كليات ذات استقطاب مفتوح هي كلية العلوم، وكلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية، وكلية الآداب والعلوم الإنسانية. وتتوافر في الجامعة ثلاثة أنظمة داخلية للعمل بها في تدبير أنشطتها، وهي نظام داخلي لرئاسة الجامعة، ونظام داخلي لمجلس الجامعة، ونظام داخلي للدراسات والتقييم في الجامعة. وصاغت بعض مؤسسات الجامعة أنظمة داخلية للمؤسسة ومجلسها والدراسات ونظام تقييم الطلبة، بينما ما زالت باقي المؤسسات في صدد بلورة مشاريع أنظمة داخلية خاصة بها.

٣. التعيين والمشاركة والشراكات والمناخ

تطبق الجامعة الإجراءات القانونية (Legal procedures) الخاصة بتعيين المسؤولين. فبالنسبة للرئيس، يجري اختياره بعد إعلان مفتوح للترشيحات من بين المترشحين الذين يقدمون مشروعاً خاصاً لتطوير الجامعة. وتدرس هذه الترشيحات والمشاريع من لدن لجنة تعينها السلطة الحكومية الوصية، التي توافيها اللجنة المذكورة بثلاثة ترشيحات تخضع للإجراءات المعمول بها في ما يتعلق بالتعيين في المناصب العليا. ويعين نائباً الرئيس والكاتب العام من لدن السلطة الحكومية الوصية بناء على اقتراح من رئيس الجامعة.

أما بالنسبة للعمداء والمديرين، فيختارون بعد إعلان مفتوح للترشيحات من بين أساتذة التعليم العالي الذين يقدمون مشروعاً لتطوير المؤسسة المعنية. وتدرس هذه الترشيحات والمشاريع وترتب من قبل لجنة تعينها السلطة الحكومية الوصية لهذا الغرض بناء على اقتراح من رئيس الجامعة، وتعرض للدراسة على مجلس الجامعة الذي يقدم لهذه السلطة ثلاثة ترشيحات تخضع للإجراءات المعمول بها في ما يتعلق بالتعيين في المناصب العليا. ويعين نائباً العميد والكاتب العام في المؤسسة من قبل رئيس الجامعة بناء على اقتراح من العميد أو المدير. ويعتمد مبدأ الانتخابات لتعيين رؤساء الأقسام (الشعب) وكذلك لتعيين ممثلي الأساتذة والموظفين والطلبة في مجالس المؤسسات ومجلس الجامعة.

وقد عملت جامعة محمد الأول على تطوير الشراكات مع مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص على الصعيدين الجهوي والوطني، ومع عدة جامعات داخل الوطن وخارجه، حيث تم تسجيل ٥٧ شراكة جهوية و ٣١ شراكة وطنية و ١١ شراكة دولية (جامعة محمد الأول، ٢٠٠٧). ويتميز المناخ بنقص الحيوية والتعاون في العمل بسبب ضعف انخراط الفاعلين في أنشطة الجامعة، التي تمارس في الغالب بشكل فردي أو داخل فرق صغيرة.

٤. المساءلة

ينص القانون ٠١-٠٠ المنظم للتعليم العالي على ضرورة صياغة رئيس الجامعة لتقرير سنوي

(١) وزارة المالية هي طرف أساسي في تطبيق أية هيكلية تنظيمية إدارية لأنها هي التي تمنح التعويضات المالية المتعلقة بمناصب المسؤولية.

يعرضه على مجلس الجهة^(١)، كما يقدم التقرير نفسه إلى المجلس الأعلى للحسابات. وقد أصدرت الجامعة حتى يومنا هذا تقريرين غير منشورين للعموم. كما يعتبر الأسلوب الجديد في التعاقد بين الدولة والجامعات، نوعاً من أنواع مساءلة الجامعة حول تحقيق الالتزامات التي تتعلق بالبرنامج الاستعجالي، وذلك بإصدار تقارير فصلية وسنوية تتعلق بمؤشرات الأداء. كما يقوم المراقب المالي للجامعة بالمراقبة القبلية لمختلف العمليات المالية، فيما يتكلف المجلس الأعلى للحسابات بالمراقبة البعدية لتلك العمليات. ويقوم كل من مجلس الجامعة ومجالس المؤسسات بدور المساءلة على المستوى الداخلي لجميع أنشطة الجامعة والمؤسسات.

مع بداية ولاية الرئيس الجديد للجامعة، بدأ العمل بإنجاز بعض العمليات الخاصة بالحكمة، منها: توقيع عقود اتفاقيات بين رئاسة جامعة محمد الأول ومختلف مؤسساتها، وتعلق بتنمية وتطوير المؤسسات الجامعية على امتداد الفترة الزمنية ٢٠١١-٢٠١٤، وتوسيع المقاربة التشاركية مع الفاعلين الأساسيين في الجامعة، بإنشاء مجلسين يتمتعان بقوة اقتراحية واستشارية يستند إليهما مجلس الجامعة لاتخاذ قراراته بشكل ناجع، هما: المجلس الاستشاري للبحث العلمي والتعاون والمجلس الاستشاري للتكوين والحياة الجامعية.

وعموماً، يمكن القول إن الجامعة رفعت شعار «ربط المسؤولية بالمحاسبة» على الصعيد الداخلي، من دون بلورة أية إجراءات أو آليات واضحة لتطبيق الشعار على أرض الواقع. أما بالنسبة لبرنامج التعاقد مع الدولة، فلم تتخذ حتى الآن أية إجراءات للمحاسبة في حال عدم تحقيق الأهداف المعتمدة.

٥. أبرز معوقات الحكامة

- وتعوق الحكامة العديد من الصعوبات، من بينها:
- غياب استقلالية فعلية في مجالي تدبير الموارد البشرية والمنشآت، حيث ما زال هذان المجالان من مهام المصالح المركزية في وزارة الوصاية. أيضاً، فإن المراقبة القبلية للعمليات المالية تشكل نوعاً من التقييد للاستقلالية المالية.
- النظام المعمول به حول أحقية وصلاحيات رئيس الجامعة ومسؤولي المؤسسات يولد نزعة مشتركة لدى هذه الأطراف في بسط السلطة وصعوبة الانخراط في مشروع مشترك للجامعة، حيث تتعارض مصلحة المؤسسات مع مصلحة الجامعة. هذا وقد عاشت الجامعة خلال الفترة الممتدة من سنة ٢٠٠٣ وحتى سنة ٢٠١١، صراعاً مستمراً بين رئيس الجامعة وبعض مسؤولي المؤسسات. وقد سبب ذلك مجموعة من الاختلالات والتعثرات في تسيير الشأن الجامعي.
- مشاركة ضعيفة للمنتخبين المحليين وللشركاء الاقتصاديين في اجتماعات مجلس الجامعة ومجالس المؤسسات.
- قلة التنسيق في التسيير الإداري بين المصالح الإدارية للمؤسسات والمصالح الإدارية لرئاسة الجامعة، حيث ما زال يغلب طابع العمليات الإدارية المجزأة.
- عدم اعتماد تنظيم إداري رسمي في الجامعة وفي المؤسسات، يوضح خطوط السلطة والمسؤوليات لكافة الوظائف. بل تتبنى الجامعة تنظيمها إدارياً مؤقتاً بثلاثة أقطاب دون اتخاذ

(١) يتولى مجلس الجهة تدبير شؤون الجهة، ويتكون من ممثلين منتخبين للجاعات المحلية والغرف المهنية والمأجورين ومن برلمانيين منتخبين. ويمارس المجلس اختصاصات خاصة به واختصاصات تنقلها إليه الدولة كما يمكنه تقديم اقتراحات وإبداء آراء حول الأعمال ذات المصلحة العامة التي تهم الجهة الداخلية (القانون ٤٧-٩٦ المتعلق بتنظيم الجهة).

- إجراءات واضحة لربط المسؤولية بالمحاسبة.
- عدم وجود أدلة مكتوبة للسياسات والإجراءات توضح الأنظمة الداخلية والإجراءات اللازمة للتعامل مع جميع أنشطة الجامعة.
- نقص في عمليات المراجعة الدورية والتتبع المنتظم لجميع إجراءات الجامعة وأنظمتها الداخلية، وتعديلها إذا لزم الأمر، خلال فترات زمنية محددة.
- عدم توافر مصلحة خاصة بفحص التدبير والتقييم في الجامعة.
- غياب محاسبة تحليلية من أجل التحكم بالتكاليف.
- الافتقار إلى نظام معلوماتي فعال ومندمج.
- غياب إجراءات واضحة وحقيقية وتنفيذية لربط المسؤولية بالمحاسبة في شؤون الإدارة والتكوين والبحث.

ثالثا: البحث المؤسسي والتخطيط

ليست هناك هيكلية خاصة في جامعة محمد الأول تعنى بالبحث المؤسسي والتخطيط. بيد أن الجامعة أنجزت مجموعة من البرامج ذات بعد تخطيطي على فترات زمنية محددة. ومن خلال هذه البرامج التخطيطية، تم إنجاز العديد من الدراسات عن الجامعة.

١. برامج ذات بعد تخطيطي

أ. برنامج الشراكة مع اللجنة الجامعية البلجيكية للتنمية. انطلق العمل ببرنامج الشراكة مع اللجنة الجامعية البلجيكية للتنمية منذ ٢٠٠٣ قصد دعم دور الجامعة كقاطرة للتنمية الجهوية والوطنية. وقد تم وضع هذا البرنامج لمرحلتين متتاليتين هما: مرحلة ٢٠٠٣-٢٠٠٧ ومرحلة ٢٠٠٨-٢٠١٢. وبلغ الغلاف المالي لهذا البرنامج ما قدره ٢ مليون دولار. وكانت أهم النتائج المحصلة عليها: ٢٣٦ منشورا علميا، و٤٣٥ مقالا علميا، و٢٢١ أطروحة بحث لنيل درجة الدكتوراه، و٢٢٤ عملية انفتاح، و٢٠٥ مهمات حركية إلى الخارج، و١٠ لقاءات علمية وعدة دراسات وخدمات للمحيط الاقتصادي والاجتماعي (جامعة محمد الأول، ٢٠١٢).

ب. البرنامج الاستعجالي. للإسراع بتنفيذ وتيرة إصلاح التعليم العالي المغربي والذي تم وضعه خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١٠^(١)، اعتمد برنامج استعجالي لمدة أربع سنوات (٢٠٠٩-٢٠١٢) وذلك لتوطيد المنجزات وإجراء التعديلات اللازمة. ويغطي البرنامج نظام التربية والتكوين بأكمله ويهدف إلى تعميم التعليم المدرسي وتحسين نوعية التعليم ومردودية النظام التربوي (وزارة التربية الوطنية، ٢٠٠٩). لتنفيذ هذا البرنامج الاستعجالي، تم إبرام عقود بين الدولة والجامعات أمام جلالة الملك بمدينة أكادير في السادس من شهر تشرين الأول/أكتوبر للعام ٢٠٠٩ (موقع وزارة التعليم العالي، ٢٠١٢). وقد انخرطت جامعة محمد الأول في البرنامج الاستعجالي بخلق عدة لجان لتتبع مشروعات هذا البرنامج.

ت. مشروع الرئيس لتطوير الجامعة. لقد اقترح رئيس الجامعة (صادوق، ٢٠١١) مشروعا استراتيجيا لتطوير جامعة محمد الأول خلال الفترة الممتدة بين سنتي ٢٠١١ و٢٠١٤، وذلك بالارتكاز على مجموعة من الأسس كالتوجهات الملكية في شأن التربية والتكوين، وتوجهات

(١) لقد اعتبرت الفترة الممتدة بين سنتي ٢٠٠٠ و٢٠١٠، عقدا للتعليم حيث اتخذت فيه عدة تدابير إصلاحية وفقا للمبادئ التوجيهية للميثاق الوطني للتربية والتكوين (اللجنة الخاصة بالتربية والتكوين، ١٩٩٩). وقد أشار تقرير المجلس الأعلى للتعليم إلى تحقيق بعض الإنجازات الهامة وإلى ضعف المردودية الداخلية والخارجية (المجلس الأعلى للتعليم، ٢٠٠٨).

الميثاق الوطني للتربية والتكوين، وإجراءات البرنامج الاستعجالي للفترة ٢٠٠٩-٢٠١٢، والاستراتيجية الوطنية للبحث العلمي في أفق ٢٠٢٥، والمخطط الإداري الوطني لتوسيع عرض التكوين العالي في أفق ٢٠٢٥، والمخططات الاستراتيجية لتطوير جهتي وجدة والحسيمة. وتمت بلورة مشروع تطوير الجامعة من طرف الرئيس وفق منهجية التحليل الرباعي (SWOT): قوة، ضعف، فرص، تهديدات (Strengths. Weaknesses. Opportunities. Threats). وكان لهذا المشروع شعار هو «جميعا من أجل جامعة متعددة التخصصات، ومقاولة، وجذابة وحديثة».

ويعزى غياب التخطيط في الجامعة إلى هيمنة العقلية الإدارية الموروثة، والتي لها حساسية كبيرة إزاء الدراسات المؤسسية، وإلى استفحال العادة في التدبير الروتيني لأنشطة الجامعة وفي إنجاز مشاريع صغيرة مجزأة، وإلى غياب نظام معلوماتي يمكن من توفير معطيات دقيقة وصادقة.

٢. دراسات وتقارير عن الجامعة

لقد مكنت البرامج التخطيطية من إنجاز بعض الدراسات عن الجامعة ومن ثم إصدار العديد من التقارير، من بينها تقارير سنوية ومرحلية حول حصيلة العمل لعقد تطوير الجامعة في إطار البرنامج الاستعجالي ٢٠٠٩-٢٠١٢، وتقارير حول حالة الجامعة وآفاق تطويرها، وتقارير حول حصيلة الشراكة مع اللجنة الجامعية البلجيكية للتنمية. كما تم إنجاز دراسات أخرى، من بينها دراسة لواقع البحث العلمي بجامعة محمد الأول، ودراسة حول مواصفات خريجي الجامعة لسنة ٢٠١١ في إطار مشروع كرينزا (Graduate's Insertion and Assessment- GRINSA).

رابعاً: الموارد المالية

يقوم مجلس الجامعة بالموافقة على مشروع ميزانية الجامعة، وتوزيع الاعتمادات المالية على مختلف المؤسسات الجامعية ومصالح الجامعة والمصالح المشتركة بالجامعة، وقبول الهبات والوصايا. ويعتبر رئيس الجامعة هو الأمر بقبض موارد الجامعة وصرف نفقاتها. ويمكنه أن يفوض مجموع أو بعض سلطاته كالأمر بالصرف إلى عمداء ومديري المؤسسات الجامعية فيما يتعلق بالميادين الراجعة إلى اختصاصاتهم ولا سيما فيما يتعلق بميزانية التسيير وكذا التجهيز.

وتتيح المادة ١٨ من القانون ٠١-٠٠ الفرصة للجامعات في تنويع مصادر عائداتها كإيرادات التكوين المستمر. ويتضح من الجدول رقم ١ أن الجامعة لا تحصل على أية موارد مالية من رسوم الطلبة إذ إن التعليم فيها مجاني، ولا من استثمارات أو ريع ممتلكات وأوقاف. وتظل المخصصات الحكومية هي المورد المالي الرئيسي للجامعة.

ويبين الجدول رقم ٢ ارتفاع حجم النفقات الاستثمارية مقارنة بحجم نفقات التسيير. وتغطي النفقات الأخيرة عمليات التسيير اليومي لمختلف الأنشطة، دون احتساب النفقات الخاصة بأجور الأساتذة والموظفين.

وفي إطار البرنامج الاستعجالي، بلغت الموارد الحكومية الممنوحة للجامعة ما حجمه ٥٩٤،٧٧٥،١٣ دولاراً أمريكياً في سنة ٢٠١١، مقسمة بين ٩٣٨،٥٢٢،٣ دولار كميزانية للتسيير و٦٥٦،٢٥٢،١٠ دولاراً كميزانية للاستثمار. وتختص ميزانية الاستثمار بتوسيع وبناء المؤسسات وكذلك شراء المعدات والتجهيزات الغالية الثمن. وقد وصلت نسبة الصرف الخاصة بالنفقات في الجامعة إلى أقل من ٥٠ بالمائة من حجم الميزانية المعتمدة في السنة نفسها. ويرجع السبب في محدودية صرف الميزانية إلى الإنجاز الجزئي لبعض أنشطة المخطط الاستعجالي، كبرنامج التكوين

المستمر لفائدة المدرسين والموظفين.

جدول ١: موارد جامعة محمد الأول لسنة ٢٠١٠.

البند	المبلغ (بالدولار الأمريكي)	%
مخصصات حكومية	١٧,١٦٠,١٣٧,٥٠	٦٥.٤
رسوم (أقساط) الطلاب	٠	
مبيعات مواد وخدمات (استشارات)	٢٥,٠٠٠,٠٠	٠.١
استثمارات أو ريع ممتلكات وأوقاف	٠	
هبات أو تبرعات وطنية/ محلية	٢٢٠,٦٧٩,٤٠	٠.٨
هبات أو تبرعات أجنبية	٣٧٥,٠٠٠,٠٠	١.٤
ما تبقى من ميزانيات السنوات السابقة	٨,٤٦٢,٣٠٩,١٣	٣٢.٢
المجموع	٢٦,٢٤٣,١٢٦,٠٠	

جدول ٢: نفقات جامعة محمد الأول لسنة ٢٠١٠.

البند	المبلغ (بالدولار الأمريكي)	%
نفقات رأسمالية (استثمارية)	١٤,٠٠٢,٤٩٤,٣	٨٥.٨
نفقات جارية (للتسيير)	٢,٣١٥,٧١٧,٢٥	١٤.٢
المجموع	١٦,٣١٨,٢١١,٥٠	

وتوزع ميزانية التسيير على المؤسسات في ضوء النتائج المحصل عليها حول مؤشرات الأداء خلال السنة السابقة. أما ميزانية الاستثمار، فتتولى رئاسة الجامعة التحكم فيها وصرفها على المشاريع المقترحة من طرف المؤسسات والتي تم قبولها من قبل مجلس التدبير. ومن بين السبلات التي تتعلق بالموارد المالية:

- خضوع جميع نفقات الجامعة لفحص مسبق من قبل المراقب المالي للجامعة ومحاسب على مستوى المؤسسات، مما يترتب عن ذلك بطء كبير في الإجراءات المالية.
- ضعف التنوع في مصادر تمويل الجامعة، حيث يركز التمويل على الاعتمادات الحكومية، مع نقص في إيرادات التكوين المستمر والخبرة والاستشارة، ومصادر الشراكة مع القطاع الخاص.
- عدم استعمال حجم كبير من الموارد المالية القابلة للتعبئة، بالمقابل تطالب الجامعة بالرفع من الدعم المالي الذي تقدمه الدولة.
- استمرار ارتفاع النفقات الضرورية كالتنقل والتعويضات وفواتير الماء والكهرباء والاتصالات وحظيرة السيارات، بينما انخفضت نفقات التعليم والبحث بشكل ملحوظ.
- غياب معايير واضحة وشفافة في توزيع وصرف الميزانية.

خامسا: البيئة المادية

لقد تطورت البنية المادية بجامعة محمد الأول بشكل كبير، خاصة في السنوات الخمس الأخيرة، حيث تم تشييد بنايات لخمس مؤسسات جديدة. وإجمالاً، تضم الجامعة بنايات لتسع مؤسسات فضلاً عن بناية تخص رئاسة الجامعة، وبناية البحث العلمي لتكوينات الدكتوراه في العلوم والتقنيات

لمؤسستين هما كلية العلوم والمدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية، وبنية لمركز البحث في الماء، ومركز استشفائي جامعي هو في طور البناء.

وتحتوي كل مؤسسة من مؤسسات الجامعة على عدة أنواع من البنيات: جناح إداري، ومدرجات، وقاعات للأعمال التوجيهية، وقاعات للأعمال التطبيقية، ومكتبة، وقاعة الاجتماعات، ومكاتب الأساتذة، ومقصف للطلبة، وقاعة محاضرات، وقاعة للصلاة. ويضم الحرم الجامعي عدة ملاعب رياضية وعدة أجنحة لإيواء الطلبة ومطعما ومقصفا. كما يتوافر في المرفق الرياضي الجامعي عدة ملاعب رياضية، وقاعة محاضرات، وقاعة حفلات، وجناح خاص بإقامة الضيوف.

وبالنظر إلى ضعف الطاقة الاستيعابية بالجامعة، خاصة في السنوات الأخيرة مع ازدياد أعداد الطلاب، فقد بذلت جهود كبيرة قصد تنميتها وذلك ببناء قاعات ومدرجات جديدة في مختلف المؤسسات، والزيادة في طاقة الداخليات والإقامات الطلابية بفتح أبواب إقامة الطلاب في المدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية بالحسيمة وتوسيع وتأهيل داخلية المدارس في الحرم الجامعي. أما على مستوى تأمين الفضاء الجامعي فقد تم إنشاء ممرات للمشاة، وتهيئة المساحات الخضراء، وتعزيز السلامة داخل الجامعة وفي محيطها بوضع إشارات المرور وتقوية الإنارة العمومية ووضع أبواب وحواجز لمراقبة وتقنين حركة مرور السيارات. كما شرعت الجامعة بتأهيل وصيانة المؤسسات والتجهيزات وأدوات العمل في المختبرات. وقد خصصت الجامعة اعتمادات مالية مهمة لإنجاز جميع الأشغال في إطار مخطط البرنامج الاستعجالي.

ويوجد بالجامعة العديد من المختبرات الخاصة بالأشغال التطبيقية، خاصة بالمؤسسات العلمية ككلية العلوم والمدرستين الوطنيتين للعلوم التطبيقية والمدرسة العليا للتكنولوجيا. كما تتوافر بمختلف مؤسسات الجامعة مراكز للبحوث، وهي بنايات تشمل مكاتب الأساتذة، وقاعات الاجتماعات، ومختبرات خاصة بإنجاز البحوث التجريبية.

وتوفر المكتبات بمختلف مؤسسات الجامعة أعدادا كبيرة من المراجع للطلاب في مختلف حقول المعرفة، وكذلك العديد من القاعات والأماكن اللازمة للدراسة الفردية والجماعية. وتتصف هذه المكتبات بالطابع التقليدي حيث تتوافر فيها مراجع ورقية مع قلة في المراجع الإلكترونية المستمدة من قواعد المعلومات، وندرة في التقارير العلمية والمجلات المتخصصة.

وتنظم الجامعة العديد من الاحتفالات وفق جدولة زمنية منتظمة، من بينها الاحتفال بالأعياد الدينية والوطنية، حيث يتم خلالها عقد موائد مستديرة للنقاش، وعرض أشرطة فيديو، وإحياء أمسيات غنائية. كما تحتفل الجامعة بالطلبة المتفوقين في آخر كل سنة دراسية. وتعتد الجامعة العديد من المؤتمرات الوطنية والدولية حول مواضيع شتى من حقول المعرفة، وذلك بمشاركة واسعة للخبراء والباحثين من المغرب ومن مختلف دول العالم.

ولعل أهم عنصر من عناصر القوة في البنية التحتية لدى الجامعة، تواجد سبع مؤسسات في مجمع واحد يقع جنوب مدينة وجدة. أما المؤسسات البعيدتان عن مدينة وجدة فإنهما تعتمدان على البنية التحتية الخاصة بهما، من مبان وتجهيزات وأدوات للقيام بمهام التدريس والبحث.

وبالرغم من الجهود التي بذلت في السنوات الأخيرة لتوفير البيئة المادية المناسبة، إلا أنها لا تكفي لسد احتياجات الطلبة بسبب الزيادة الكبيرة في أعدادهم. يضاف إلى ذلك، وجود ضعف في صيانة المرافق والأجهزة والأدوات، فضلا عن محدودية الاستخدام المشترك للتجهيزات وأدوات التكوين والبحث بين المؤسسات.

سادسا: البيئة التعليمية

١. نظام التعليم

يعتمد نظام التعليم في جامعة محمد الأول على الهندسة البيداغوجية إمد (إجازة، ماستر، دكتوراه)، وذلك منذ العام ٢٠٠٣. وتنظم فيه برامج التكوين في مسالك^(١) (Tracks) ووحدات^(٢) (Modules) وفق نظام الفصول والأسلاك (Cycles) الدراسية.

توفر الجامعة عدة أنواع من الشهادات بتكوينات ذات مدد قصيرة ومتوسطة وطويلة. خلال السنة الجامعية ٢٠١١-٢٠١٢ وفرت الجامعة حوالي ١٣٩ مسلكا من بينها ٧٢ مسلكا مهنيا أو تكنولوجيا. وتتوزع هذه المسالك حسب الشهادات على الشكل التالي: ثلاثة مسالك في السلك التحضيري، وواحد وعشرون مسلكا لتحضير الدبلوم الجامعي للتكنولوجيا، وواحد وعشرون مسلكا للإجازة في الدراسات الأساسية، وأربعة وعشرون مسلكا للإجازة المهنية، وأربعة وثلاثون مسلكا للماستر، واثنا عشر مسلكا للماستر المتخصص، ومسلكان للدبلوم الوطني للتجارة والتسيير، وتسعة مسالك لدبلوم مهندس دولة، ومسلك واحد لشهادة الدراسات الطبية، واثنا عشر مسلكا في الدكتوراه.

وتخضع برامج (Programs) مسالك التكوين لعملية تقييم قبلية عند وضع المسلك، ويشمل الملف الوصفي للمسلك المعارف والمهارات التي يجب اكتسابها من طرف الطلبة، إضافة إلى استراتيجيات التدريس وطرائق التقييم. وتخضع هذه البرامج أيضا لعملية تقييم بعدية بعد انتهاء فترة التكوين المخصصة للمسلك. ويشرف على عمليات التقييم كل من هياكل القرار بالجامعة (مجالس المؤسسات ومجلس الجامعة) وكذا اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي، في إطار عملية اعتماد وتقييم مسالك التكوين. ويرتكز التقييم على مجموعة من المعايير كمحتوى البرنامج ومدى اتساق عناصره، والامتنال للنموذج المخصص لنوع المسلك، والامتنال للمعايير التعليمية، والامتنال للمواصفات (Kaaouachi, 2010).

وتصاغ نواتج التعلم (Learning outcomes)، بما فيها مخرجات وحصيلات التعلم، لكل وحدة من وحدات المسالك عبر أهداف محددة في الملفات الوصفية لهذه المسالك، والتي تم وضعها خلال عملية الاعتماد. وهذا بالرغم من غياب إطار وطني للمؤهلات يمكن الاستناد إليه لتعيين مدى اتساق عناصره بنواتج التعلم المستهدفة. وتشمل العديد من برامج التكوين أنشطة للخبرة الميدانية، وهي مكونات تكملية للمحتويات النظرية يفرض على الطلبة القيام بالتدريب لفترات زمنية محددة في المؤسسات العمومية وفي مقاولات وشركات القطاع الخاص. لكن عمليا، يوجد نقص في الإشراف وفي متابعة هذه الأنشطة من قبل الأساتذة ومن قبل المؤطرين الميدانيين، وأيضا لا يسمح القطاع السوسيو اقتصادي بالجهة الشرقية بتوفير مقاعد كافية للتدريب.

أما في ما يخص عروض التكوين المستمر أو التكوينات بشهادة الجامعة^(٣)، فهي قليلة جدا. وتغطي

(١) يعد المسلك مساراً للتكوين، يتضمن مجموعة متجانسة من الوحدات تؤخذ من حقل معرفي واحد أو عدة حقول معرفية. ويرمي المسلك إلى تمكين الطالب من اكتساب معارف ومؤهلات وكفاءات.

(٢) تعد الوحدة المكون الأساسي لنظام التكوين، وتتكون من عنصر واحد إلى أربعة عناصر، ويمكن أن تلقن بلغة واحدة أو أكثر. وعنصر الوحدة هو إما مادة تلقن في شكل دروس نظرية أو أعمال توجيهية أو أعمال تطبيقية، وإما نشاط تطبيقي يمكن أن يتخذ شكل عمل ميداني أو مشروع بحث أو تدريب. وتكون مختلف عناصر الوحدة مجموعة منسجمة فيما بينها. ويمكن لنشاط تطبيقي أن يشكل جزءاً من الوحدة أو وحدة بأكملها أو عدة وحدات.

(٣) هي تكوينات لا تمنح شهادة وطنية لأنها لا تخضع لمسطرة التقييم والاعتماد على الشكل الوطني، بل يتم فتحها بقرار من مجلس الجامعة.

هذه التكوينات تسعة تخصصات، هي: مسلك واحد في الإجازة المهنية حول تخصص البنك والتأمين، وخمسة مسالك في الماستر هي: الدراسات اللغوية في الغرب الإسلامي، فقه المهجر: تأصيله وتطبيقاته المعاصرة، أدب عام ومقارن، تعليم اللغات والتواصل، النوع والمجتمع والتنمية البشرية. بالإضافة إلى مسلكين في الماستر المتخصص هما: تعليم وتكنولوجيا التربية، سياحة وتراث. وبذلت الجامعة جهودا معتبرة من أجل توجيه الطلبة نحو المسالك العلمية والتقنية وأيضا نحو مؤسسات الاستقطاب المحدود، وذلك رغبة في تقريب التكوين لتطلعات الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين. فالمسالك المهنية عديدة على صعيد الجامعة، لكنها موجهة فقط لعدد محدود من الطلاب، لطبيعة التكوين في هذه المسالك. وعموما، فما زال العرض التكويني المهني والعلمي والتكنولوجي ضعيفا، ولم يف باحتياجات سوق العمل، خاصة وأن المغرب هو في أمس الحاجة لتقنيين وعلميين متخصصين ومهندسين^(١).

وبسبب ظاهرة الاكتظاظ، خاصة في مؤسسات الاستقطاب المفتوح، فإن الدروس تقدم في الغالب بطرق تقليدية يغلب عليها الطابع الإملائي التلقيني بعيدة كل البعد عن الطرق البيداغوجية الحديثة التي تضع الطالب في مركز عملية التعليم والتعلم وترتكز على المشاركة الفعالة للطلاب وعلى دينامية الجماعة. ويعتبر الحضور إلزاميا في مؤسسات الاستقطاب المحدود، بينما هو غير إلزامي في مؤسسات الاستقطاب المفتوح. وفي غالب الأحيان، لا تتم متابعة انتظام حضور الطلبة في الحصص الدراسية، ولا تطبق التنظيمات الخاصة بذلك بصرامة إلا في المؤسسات ذات الاستقطاب المحدود.

٢. نظام تقييم الطلبة

أما نظام تقييم الطلبة، فقد نص الدفتر الوطني للضوابط البيداغوجية على ضرورة أن تتم عملية تقييم المعارف والمؤهلات والكفايات بالنسبة لكل وحدة عن طريق المراقبة المستمرة (Continuous control) التي قد تأخذ طابع امتحانات أو اختبارات أو فروض أو عروض أو تقارير تدريب أو أية وسيلة أخرى للمراقبة.

إلا أن أسلوب المراقبة المستمرة بالجامعة لم يطبق إلا في مؤسسات الاستقطاب المحدود، في حين يتم تطبيق الأسلوب التقليدي المرتكز على الامتحانات الفصلية في آخر كل فصل دراسي في مؤسسات الاستقطاب المفتوح. ويرجع السبب في عدم تطبيق نظام المراقبة المستمرة في هذا النوع من المؤسسات إلى المعارضة الشديدة للطلاب لهذا الشكل من التقييم. وعموما، يسود نوع التقييم النهائي (Summative assessment) في عمليات تقييم الطلبة، مع إغفال كبير للتقييمات التشخيصية والتكوينية اللذين يساعدان على التغذية الراجعة (Kaaouachi et al., 2012-a).

وتعرف عملية تنظيم الامتحانات، خاصة في مؤسسات الاستقطاب المفتوح، صعوبة بالغة في التطبيق بالنظر لعامل الاكتظاظ (Kaaouachi et al., 2012-b). مما يستلزم تجنيد أعداد كبيرة من الأساتذة والموظفين للقيام بمهام المراقبة، ويستلزم توفير العديد من القاعات والزمن الطويل لبرمجة الامتحانات. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن عملية التقييم الفصلية تدوم حوالي أكثر من شهرين خلال كل دورة امتحان فصلية، مقسمة على عدة فترات: فترة مراجعة الدروس وتهيئة الطلبة للامتحان،

(١) في سنة ٢٠٠٦، أقرت حكومة المملكة المغربية برنامجا تخطيطيا لتكوين ١٠,٠٠٠ مهندس سنويا في أفق عام ٢٠١٠. وبفعل هذا البرنامج، الذي عرف نجاحا متميزا، تصل حاليا نسبة المهندسين إلى ٨,٦ مهندس لكل ١٠,٠٠٠ نسمة من السكان.

والفترة الفعلية للامتحان، وفترة التصحيح، وفترة الدورة الاستدراكية، وفترة المداولات. ويأخذ هذا الوقت المخصص للامتحانات حيزا كبيرا من زمن التدريس.

٣. سياسات القبول والانتقال والتخرج والشهادات

تختلف سياسة القبول بين مؤسسات الجامعة، فمؤسسات الاستقطاب المفتوح تقبل الطلبة بدون شروط، ما عدا تكوينات مسالك الإجازة المهنية ومسالك الماستر والدكتوراه حيث تعتمد فيها مسطرة انتقائية (Selective procedure) عبر دراسة ملف الترشيح واجتياز مقابلة شفوية. بينما، تشترط مؤسسات الاستقطاب المحدود على الطلبة الجدد الحصول على معدلات عالية في المرحلة الثانوية ثم اجتياز مباراة كتابية و/أو مقابلة شفوية. ويتم تطبيق معايير القبول على جميع الطلبة بصورة منتظمة وعادلة، ولا تشترط الجامعة أية رسوم للتسجيل.

وجدير بالذكر أن عملية تسجيل الطلبة الجدد بمؤسسات الاستقطاب المفتوح، تعني فقط الطلبة خريجي المرحلة الثانوية والوافدين من المناطق الشمالية الشرقية من المغرب، تحديدا من عمالات وجدة-أنكاد، والحسيمة، والناظور، والدريوش، وبركان، وفيجيج، وجردة وتاوريرت. وبالتالي، فقبول الطلبة بهذا النوع من المؤسسات يخضع لمعيار الانتماء الجهوي. أما مؤسسات الاستقطاب المحدود، فلها ميزة الوطنية في سياسة القبول حيث أنها تقبل الطلبة من مختلف المناطق الجغرافية بالمغرب.

وتقوم الجامعة بتوفير العديد من المقاعد للطلبة الأجانب بعد الحصول على الترخيص بالتسجيل من طرف الوزارة الوصية بقطاع التعليم العالي، وذلك بعد إرسال ملف الترشيح عبر القنوات الدبلوماسية، في إطار التعاون بين المغرب وبلدان الطلبة المعنيين بالتسجيل. وتختلف شروط الانتقال والتخرج بين مسالك التكوين. كما تعتمد برمجيات متنوعة في الجامعة لتنظيم الطلبة والدروس (١).

٤. صعوبات البيئة التعليمية

تعاني البيئة التعليمية من صعوبات كثيرة كضعف في الطاقة الاستيعابية للجامعة التي لا تتعدى ٢٥,٠٠٠ طالب مقابل ٣٥,٢١٧ طالبا تابع دراسته في مختلف أسلاك التكوين بالجامعة، في السنة الجامعية ٢٠١١-٢٠١٢. وبالتالي تعرف بعض المؤسسات اكتظاظا وتكدسا كبيرا للطلبة في القاعات والمدرجات، خاصة بكلية العلوم القانونية والاقتصادية وبالكليات المتعددة التخصصات. وتتميز كذلك البيئة التعليمية بانخفاض كبير لمعدلات التأطير حيث لا يسمح العدد القليل من الأساتذة بتأطير العدد الهائل من الطلبة، خصوصا في ظل تداعيات المغادرة الطوعية للأساتذة التي نظمت عام ٢٠٠٥. فمثلا، تبلغ نسبة التأطير بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية حوالي ١٤٢ طالبا لكل أستاذ.

وتعاني أيضا بعض المؤسسات من كثرة الوقفات الاحتجاجية والإضرابات للطلبة، مما يترتب عنه

(١) لقد تم تطوير عدة برمجيات بالجامعة من بينها برنامج «الجامعة» (Al Jamiaa) لتدبير عملية تسجيل الطلبة، وبرنامج «دويل» (Dawil) للعمل به في المداولات الفصلية ومنح الشهادات، وبرنامج «وحدات» (Wahadat) لمسك النقط وللمداولات على الوحدات، وبرنامج «فيشيداجو» (Fich-Pédago) للاطلاع على النقط والنتائج عبر الويب. وقد انخرطت الجامعة في الاستعمال المشترك والموحد مع باقي الجامعات المغربية لبرنامج «أبوجي» (APOGEE) الفرنسي، الذي يهدف إلى تدبير سجلات الطلبة منذ تاريخ التسجيل الأول حتى تاريخ إحراز الشهادة. كما قامت الجامعة بتطوير برنامج معلوماتي خاص بتدبير الاستعمال المشترك للقاعات وللبنيات التحتية للتدريس (جامعة محمد الأول، ٢٠٠٨).

ضياح نسبة مهمة من الزمن الدراسي. ومع قلة حصص التدريس، يسرع الأساتذة في عمليات إلقاء الدروس والتلقين، بدون إتمام مقررات البرامج.

وفي كثير من الأحيان، تستحدث المسالك الجديدة بقرار فوقي من طرف إدارة المؤسسة، دون الانخراط الكامل لأعضاء الهيئة التعليمية في المشروع ودون توفير حد أدنى من مصادر التكوين، خاصة الموارد البشرية والتجهيزات. والملاحظ أيضا أن القليل من الوقت يمنح للهيكل قصد دراسة مشاريع استحداث المسالك، التي غالبا ما يتم تقييمها بدرجة كبيرة من الاستعجال، من دون أن يتم التأكد الفعلي من أهمية المشاريع ومدى دقة وموثوقية محتوياتها.

وفي الغالب، لا تتسق نواتج التعلم مع متطلبات التوظيف وما تتطلبه المهن. ويعزى هذا إلى ضعف انخراط ومشاركة الفاعلين من المحيط الاجتماعي والاقتصادي في مشاريع بلورة مسالك التكوين، بالرغم من تمثيلهم في مجالس المؤسسات ومجلس الجامعة.

وتفتقر الجامعة إلى آليات لتقييم جودة التدريس ونجاعة برامج التكوين استنادا إلى تقييمات الطلبة، وإلى آراء الخريجين وأصحاب الأعمال مع أهمية استخدام الأدلة والنتائج المستخلصة من هذه المصادر كأساس لخطط تحسين الأداء.

وتعرف الجامعة قصورا كبيرا في عروض التكوين التي تتوج بدبلوم الجامعة وعروض التكوين المستمر، مقارنة مع باقي الجامعات المغربية. ويعزى هذا إلى معارضة بعض الأوساط النقابية التي تعارض بشدة توفير أي عرض تكوين مؤدى عنه لكي لا يمس بمبدأ المجانية في التعليم العالي. ويعزى أيضا إلى ضعف انخراط الأساتذة في بلورة برامج التكوين المستمر.

وتغيب، على صعيد الجامعة، الإجراءات الرسمية الموحدة التي تستخدم لتقييم الطلبة. ويغيب أيضا استعمال آليات الصدق والثبات وأساليب ونظم جديدة للتقييم من أجل زيادة الفرص وتوفير التكافؤ والعدالة. كما يسجل ضعف في الاستعمال الفعال للأنظمة المعلوماتية بالرغم من توافرها في الجامعة. وتنقص بعض الخدمات الأخرى، مثل التعلم عن بعد والتعلم مدى الحياة، وتعليم الكبار.

سابعا: النشاط العلمي

حرصت جامعة محمد الأول على إيلاء موضوع البحث العلمي أهمية بالغة من جميع النواحي.

١. هيكلية البحث العلمي وسلك الدكتوراه

قبل سنة ٢٠٠٦، كان البحث العلمي ينجز أساسا من قبل الباحثين بشكل فردي أو في وحدات شكلية. وقد بدأ العمل بهيكلية البحث العلمي في الجامعة للفترة ٢٠٠٦-٢٠١٠، وذلك باعتماد (Accreditation) بنيت البحث وفق المعايير المحددة في المشروع الوطني. وكان الهدف من ذلك، تنسيق مختلف أنواع وحدات البحث وتشجيع نشوء بنيت بحث جديدة. كما مكن هذا التوجه من تجميع الباحثين في مجموعات ليتعاونوا في نفس محاور البحث، ولينخرطوا في مواضيع بحث مشتركة عوض إنجاز البحوث بشكل فردي. وقد أجرت الجامعة هيكلية لوحدة البحوث في ثلاثة أنواع، هي:

- فريق الأبحاث، ويضم ثلاثة باحثين على الأقل يشتغلون في محور بحث محدد.
- مختبر الأبحاث، ويتألف من ثلاث فرق للبحث على الأقل في الجامعة تتعلق بنفس المجال من النشاط البحثي.
- مركز البحوث، ويتكون من ثلاثة مختبرات على الأقل لتطوير النشاط البحثي المشترك على نطاق واسع.

وقد أعادت الجامعة صياغة هيكلية أخرى بتجديد الاعتماد للبنيت المعتمدة سابقا وباعتماد بنيت

جديدة للبحث، وذلك للفترة الممتدة بين سنتي ٢٠١٠ و ٢٠١٤. وخلال هذه الفترة، تضم الجامعة ١٤٦ فريق بحث و ٤٤ مختبرا، ٦ مراكز بحث هي مركز الشرق لعلوم وتقنيات الماء، والمركز الجامعي لبحوث الآثار، والمركز الجامعي للغات والتواصل، ومركز الدراسات حول حركات الهجرة المغاربية، والمركز الجامعي للبحوث التطبيقية، ومركز الاستشعار عن بعد. وشرعت الجامعة بهيكله البحث في سلك الدكتوراه عبر إحداث ثلاثة مراكز للدكتوراه هي مركز الدكتوراه في العلوم والتقنيات، ومركز الدكتوراه في العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، ومركز الدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية. وارتبط العديد من تكوينات الدكتوراه (Doctoral Trainings) بمراكز الدكتوراه، حيث وصل عددها إلى ١٤ تكوينا.

٢. الإنتاج العلمي

لقد وصل مجموع المقالات التي أصدرها أساتذة الجامعة حوالي ٤٣٨ مقالا، من بداية ٢٠٠٦ حتى حزيران/ يونيو ٢٠٠٩. أي بمعدل يقارب ١١٠ مقالات في السنة. فإذا كان عدد الاساتذة هو ٧٢٨ يكون الأستاذ الواحد ينشر مقالا واحدا كل سبع سنوات في المعدل. وحقيقة الامر أن هناك فئة قليلة من الاساتذة ينتجون بوفرة مقابل فئة كبيرة من الاساتذة لا ينتجون أبداً (جامعة محمد الأول، ٢٠١٠). وخلال سنة ٢٠١٠، وصل عدد المقالات المنشورة في مجلات علمية إلى ١١٦ مقالا، وهذا أقل من المعدل الوطني الذي هو ١٤٤ مقالا. وبلغ عدد الأطروحات التي نوقشت حوالي ٤٧ أطروحة في السنة نفسها ٢٠١٠، وهذا الرقم يفوق بقليل المعدل الوطني الذي هو ٤٥ أطروحة (وزارة التربية الوطنية، ٢٠١١).

ويعرف الإنتاج العلمي دينامية مهمة في المجالات العلمية حسب المدارس والكليات، خاصة في تخصصات الرياضيات والفيزياء والكيمياء والبيولوجيا والجيولوجيا. أما الإنتاج العلمي في حقول العلوم الاقتصادية والقانونية والاجتماعية، فيعرف ضعفا كبيرا. وتشكل البحوث الأساسية الجزء الأكبر من أنشطة البحث في الجامعة. وتقوم بعض المختبرات بإنجاز البحوث التطبيقية (Applied research)، التي توفر نتائج تطبيقية لمسائل واقعية. وإجمالا، يعتبر البحث التطويري (Development research) أقل تطورا في الجامعة.

٣. تصنيف الجامعة وجوائز الباحثين

لقد صنفت جامعة محمد الأول في ترتيب «ويبوميتركس» (Webometrics)، الصادر في شهر تموز/ يوليو من سنة ٢٠١٢، في الرتبة ٧٨ أفريقيا، وفي الرتبة ٤٤١١ عالميا. أما في ترتيب شينغهاي وملحق مجلة تايمز البريطانية، فلم تدرج الجامعة في قوائم التصنيف لأحسن الجامعات على الصعيد العالمي.

وحاز بعض الباحثين من الجامعة على جوائز كبرى، كان أبرزها فوز الباحث بلخير حموتي من كلية العلوم، في سنة ٢٠٠٦، بجائزة إل سيفي (Elsevier) وهي شركة تجارية عالمية كبيرة تنشر ما يقارب ثلث الإنتاج العلمي العالمي، من كتب ومقالات ومجلات وتعليقات ورسائل. وهو أول مغربي له أكبر عدد من النشرات العلمية منذ سنة ٢٠٠٠، وذلك في جميع تخصصات البحث العلمي.

٤. تمويل البحث العلمي

وفي ما يتعلق بمسألة تمويل البحث العلمي، فلا توجد أية وثيقة واضحة عن مشروع الميزانية السنوية المخصصة للبحث في الجامعة. وتتوزع موارد البحث العلمي على الشكل التالي: الأموال العامة هي الأكثر أهمية ب ٦٠ بالمائة، ثم برنامج الشراكة مع اللجنة البلجيكية للتنمية ب ٣٠ بالمائة،

ومصادر أخرى كالعقود مع المقاولات وبرامج تامبوس (Tempus) وبرامج مشتركة ومشاريع الخبرة والاستشارة ومبيعات المواد والخدمات، ب ١٠ بالمائة. ويتضح من الأرقام الأخيرة أن المصدر الرئيسي لتمويل الأنشطة البحثية بالجامعة هو ميزانية الدولة، فيما يسجل نقص في مصادر التمويل الأخرى.

٥. أبرز معوقات البحث العلمي

- وقد تأثر البحث العلمي في الجامعة بالعديد من المعوقات، وكان أبرزها:
- صعوبة الانخراط في مواضيع موحدة للبحث، حيث تنجز البحوث العلمية بشكل فردي.
 - نقص في ترشيد الوسائل والتجهيزات بين بنيات البحث.
 - ضعف الشراكة في البحث العلمي بين الجامعة والقطاع الاقتصادي والاجتماعي، ويتجسد ذلك في غياب تمويل البحوث، ومنح الخبرة من قبل الجامعة، وعرض المواضيع والإشكاليات المطروحة في القطاع للدراسة والبحث.
 - كثرة المهام البيداغوجية والإدارية الجديدة لأعضاء هيئة التدريس والتي أدخلها الإصلاح الجديد، والذي يتطلب مشاركتهم المكثفة في أنشطة التكوين والامتحانات.
 - فقدان الحماس من جانب الباحثين لقلة تمويل البحوث العلمية، وللإجراءات المرهقة والطويلة لصرف نفقات الميزانية، فضلا عن غياب التحفيزات التشجيعية.
 - غياب استراتيجية واضحة المعالم في مجال البحث العلمي على المدى المتوسط والبعيد.
 - ضعف في حجم تمويل البحث العلمي واقتصار مصادره على الاعتمادات الحكومية.
 - غياب معايير شفافة وواضحة لتوزيع الميزانية على بنيات البحث العلمي، وبين الباحثين أنفسهم.
 - مشاركة بعض الباحثين في تقديم الخبرة والاستشارة، بدون إخبار الجامعة.
 - الافتقار إلى استراتيجيات تقييم وتتبع البحث العلمي وإلى خبراء مختصين في التقييم.
 - عدم إخضاع بنيات البحث، المعتمدة داخليا، إلى تقييم أو اعتماد خارجي من طرف خبراء خارجيين أو هيئات متخصصة.
 - عدم وجود نظام معلوماتي محكم لتتبع أنشطة البحث العلمي بالجامعة.

ثامنا: الهيئة التعليمية

تتكون الهيئة التعليمية العاملة بالجامعة من أساتذة دائمين وأساتذة متعاقدين للتدريس بالساعة، من بينهم بعض المهنيين من ذوي التخصصات المهنية والخبرة الميدانية. وقد بلغ عدد الأساتذة الدائمين (في العام ٢٠١١-٢٠١٢) حوالي ٧٢٨ أستاذا، من بينهم خمسة أساتذة أجانب. وتمثل نسبة المدرسين بدرجة أستاذ التعليم العالي^(١) (Full Professor) حوالي ٥٢ بالمائة، وتقدر نسبة الإناث بحوالي ١٤ بالمائة. ووصل عدد الموظفين الإداريين والتقنيين إلى ٥٤٨ موظفا وتقنيا. وينتمي أكثر من نصف الأساتذة لمؤسستين هما: كلية العلوم وكلية الآداب والعلوم الإنسانية.

وبسبب كثرة الطلاب وقلة الأساتذة ينخفض معدل التأطير البيداغوجي في كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية إلى ١٤٢ طالبا لكل أستاذ واحد، في حين تعرف كلية العلوم وكلية الطب والصيدلة أفضل معدلات التأطير (١٨ و ٢٠ طالبا لكل أستاذ، على التوالي).

وتعتبر شروط عمل الأساتذة جيدة في مؤسسات الاستقطاب المحدود التي تتوفر فيها قاعات

(١) في المغرب، وضعت ثلاث رتب للأساتذة الجامعيين، وهي: أستاذ مساعد، وأستاذ مؤهل، وأستاذ التعليم العالي

مجهزة بأدوات بيداغوجية حديثة، والتي تتميز بمستوى تأطير جيد. وفي بعض مسالك التكوين، يقوم بعض الطلبة المسجلين في سلك الدكتوراه بمساعدة الأساتذة للقيام ببعض الأنشطة كتدريس الأعمال التوجيهية والإشراف على الأشغال التطبيقية وتأطير طلبة السلكين الأول والثاني لإنجاز الدراسات النظرية والميدانية.

وتتميز هيئة التدريس بشيخوخة أفرادها حيث ستحال فئة كبيرة منهم إلى التقاعد في السنوات القليلة المقبلة. وبالتالي سيصبح التعويض عن هؤلاء الأساتذة من أبرز التحديات المستقبلية للجامعة. ومعلوم أن الجامعة قد استغنت عن مجموعة من الأساتذة جراء عملية المغادرة الطوعية^(١) التي نظمت في العام ٢٠٠٥، في الوقت الذي تعيش فيه نقصا كبيرا في أعضاء هيئة التدريس.

وتحدد الجامعة معايير خاصة بها لاختيار المدرسين الجدد ولترقية الأساتذة القدامى، ويتم تعيين لجان توظيف الأساتذة الجدد من قبل مسؤولي المؤسسات بموافقة رئيس الجامعة، بينما تتم ترقية الأساتذة الباحثين وترسيمهم وتثبيتهم (Titularisation and sanction) من قبل اللجنة العلمية للمؤسسة. وتعرف الإجراءات الإدارية الخاصة بتوظيف الأساتذة الجدد بطئا كبيرا نظرا لتدخل الإدارة المركزية لوزارة الوصاية فيها عبر عدة مراحل كالإعلان عن مباريات التوظيف والمصادقة على محاضر لجان التوظيف والإعلان عن النتائج.

وكما هو الحال في جميع الجامعات الحكومية بالمغرب، تفتقر جامعة محمد الأول لخطة خاصة بتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس سواء من قبل الطلبة أو من طرف الأقران.

وتقدم الجامعة بعض الدورات التدريبية غير المنتظمة لفائدة أعضاء هيئة التدريس، وهي غير إلزامية وتتطرق لمواضيع مستجدة كتقنيات المعلومات، والتعليم عن بعد، والبيداغوجيا الجامعية. وتوفر «مؤسسة محمد السادس للنهوض بالأعمال الاجتماعية للتربية والتكوين»^(٢) عدة خدمات للأساتذة والموظفين: صحة، وسكن، وثقافة، وترفيه وسفر، ومنح الاستحقاق للأبناء المتفوقين، وحج، وتكوين عبر التعليم عن بعد.

وفي ما يخص التدويل، استفادت الجامعة من خبرة بعض الأساتذة البلجيكيين الزائرين الذين ساهموا في تدريس بعض المواد الدراسية لطلبة كلية الطب والصيدلة. وبشكل عام، تغيب خطط تبادل الأساتذة بين الجامعة وجامعات أخرى وطنية أم أجنبية.

وتبقى مساهمة الأساتذة ضعيفة في الأنشطة التكوينية والبحثية لخدمة المجتمع. ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف الربط الفعلي للجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي.

ومن بين السبلات التي تتعلق بالهيئة التعليمية، هناك:

- عدم قيام الجامعة بإعداد أية سياسة واضحة للتكوين المستمر لفائدة أعضاء هيئة التدريس بغية التطوير المهني لضمان التحسين المستمر في الأداء والخبرات. بالمقابل، لم ينخرط الأساتذة في نشاط التكوين المستمر الذي نص عليه البرنامج الاستعجالي خلال الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٢.

(١) في عام ٢٠٠٥، تم تطبيق عملية المغادرة الطوعية التي أدت إلى ترك حوالي ٣٩٠٠٠ موظف في المغرب لوظائفهم، ثلثهم كان يشتغل في قطاع التربية والتعليم. وذلك، بناء على معطى مفاده أن الإدارة المغربية تعاني من تضخم كبير في عدد الموظفين، حيث تشكل أجورهم ما يقارب ١٣ في المائة من الناتج الداخلي الإجمالي.

(٢) أحدثت هذه المؤسسة سنة ٢٠٠١ تحت الرئاسة الشرفية لصاحب الجلالة الملك محمد السادس، وهي مؤسسة لا تهدف إلى تحقيق الربح، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تهدف إلى التشجيع والمساعدة على إحداث وتنمية وتقوية وتفعيل البنيات التابعة للقطاع العام أو الخاص التي تسعى إلى القيام بخدمات اجتماعية لفائدة موظفي الدولة العاملين في قطاعات التربية والتكوين.

- عدم استقلالية الجامعة في تدبير الموارد البشرية، التي ما زالت من مهام الإدارة المركزية للوزارة الوصية.
- التبعية الوظيفية للأستاذ بالمؤسسة عوض الجامعة لا تمكن من حركية المدرسين بين المؤسسات لاستكمال الساعات القانونية للعمل. وقد انعكس هذا على ترشيد الموارد البشرية على مستوى الجامعة، ونتج عنه استقطاب متزايد على المتعاقدين حيث وصلت الميزانية المخصصة لهم حوالي ٨٨٢, ٧٠٥ دولارات سنوياً.
- افتقار الجامعة لمدرسين مختصين في بعض التخصصات كالقانون والطب والأدبين الفرنسي والإنجليزي والهندسة والتكنولوجيا.
- إشراك عدد كبير من المتعاقدين في تقديم الدروس مكن من سد الاحتياجات في بعض التخصصات، لكنه ساهم في تدني جودة التكوين بسبب غياب تتبع ومراقبة أعمالهم.

تاسعا: الطلبة

١. أعداد الطلبة وتوزيعهم وتدفقهم

لقد تابع ٢١٧, ٣٥ طالبا وطالبة دراستهم خلال العام الجامعي ٢٠١١-٢٠١٢ في مختلف الكليات والمدارس في جامعة محمد الأول، منهم ٥٧, ١٦ إناث و٤٥٢ طلبة أجانب، و٢٦٨, ١٢ طالباً جديداً من الحاصلين على البكالوريا في تموز/ يوليو ٢٠١١ (موقع جامعة محمد الأول، ٢٠١٢).

ويعرف توزيع الطلبة تفاوتاً كبيراً بين المؤسسات حيث سجل أكبر قيمة بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، ذات النظام المفتوح وأدنى قيمة بالمدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية بالحسيمة، لكونها مؤسسة حديثة الإنشاء (جدول رقم ٣). وإجمالاً، فعدد الطلبة مرتفع في مؤسسات الاستقطاب المفتوح حيث بلغت النسبة ٨٨ بالمائة مقارنة مع عدد الطلبة في مؤسسات الاستقطاب المحدود، حيث وصلت النسبة إلى ١٢ بالمائة. وبالنسبة لتوزيع الطلبة حسب الشعب، فقد تم تسجيل ٦٩ بالمائة في مجالات الآداب والعلوم الإنسانية ومجالات العلوم القانونية والاجتماعية والاقتصادية. في حين تم تسجيل ٣١ بالمائة في مجالات العلوم والتقنيات والطب.

وقد بلغ معدل الانقطاع عن الدراسة في السنة الأولى من الإجازة في الدراسات الأساسية حوالي ٢٣ بالمائة في سنة ٢٠١٠. وسجل معدل التخرج (بغض النظر عن سنة التخرج) في الجامعة حوالي ٤٩ بالمائة، وهي أخفض قيمة على الصعيد الوطني وجد بعيدة عن المعدل الوطني الذي يبلغ ٦٣ بالمائة. وما زالت نسبة الخريجين من كليات الاستقطاب المفتوح (٧٧ بالمائة) عالية مقارنة مع نسبة الخريجين من مؤسسات الاستقطاب المحدود (٢٣ بالمائة).

من جهة أخرى، لا تتوافر بالجامعة خطة لمتابعة الخريجين في سوق العمل. فمعدلات التوظيف وسياقاته غير معروفة لضعف ارتباط الجامعة بمحيطها. إلا أن المعطيات الأولية تشير إلى أن خريجي المدارس العليا والحاصلين على دبلومات المسالك المهنية من الكليات هم الأقل تعرضاً للبطالة. بينما يظل معدل البطالة مرتفعاً لدى خريجي مؤسسات الاستقطاب المفتوح.

جدول ٣: توزيع الطلبة المسجلين خلال العام ٢٠١١/٢٠١٢ بحسب المؤسسة.

(١) هي مؤسسة جديدة ذات استقطاب محدود بمدينة الحسيمة، فتحت أبوابها في وجه الطلبة في شهر أيلول/ سبتمبر من سنة ٢٠١٢.

المؤسسة	العدد الإجمالي	%	نظام
كلية الآداب والعلوم الإنسانية	٨٥٢٠	٢٤.٢	مفتوح
كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية	١٠٨١٢	٣٠.٧	مفتوح
كلية العلوم	٤٧٩٠	١٣.٦	مفتوح
الكلية المتعددة التخصصات	٦٨١٥	١٩.٤	مفتوح
المدرسة العليا للتكنولوجيا	١٦٠٨	٤.٦	محدود
المدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية بوجدة	٧٥٤	٢.١	محدود
المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير	٥٨٨	١.٧	محدود
كلية الطب والصيدلة	٨٦٠	٢.٤	محدود
المدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية بالحسيمة	٤٧٠	١.٣	محدود
كلية العلوم والتقنيات ^(١)	٠	٠	محدود
المجموع	٣٥٢١٧	١٠٠	

٢. الاصطفاء والتنوع

تبلغ درجات الاصطفاء في مؤسسات الاستقطاب المحدود أرقاما قياسية بالنظر إلى الطلب الكبير للطلبة على مسالك التكوين بهذا النوع من المؤسسات وبالنظر إلى قلة الأماكن المتاحة للدراسة. فمثلا، في المدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية، يتقدم سنويا ما يزيد عن ٥٠٠٠ طالب بالترشيح لمتابعة الدراسة، في حين يتم قبول فقط ٢٠٠ طالب للتسجيل في السلك التحضيري للمدرسة. ويتميز طلبة الجامعة بالتنوع الجنسي والجغرافي إذ إنهم ينحدرون من جميع جهات المغرب بالنسبة لمؤسسات الاستقطاب المحدود، ومن جميع أقاليم الجهة الشرقية بالنسبة لمؤسسات الاستقطاب المفتوح. أيضا، يتميز الطلبة بتنوع اجتماعي كبير حيث تتمثل فيه أغلب الفئات الاجتماعية. في حين يوحد الدين الإسلامي ديانة أغلب الطلبة ماعدا أقلية صغيرة من الطلبة الأفارقة الذين يعتنقون الديانة المسيحية.

٣. خدمات الإرشاد والدعم والأنشطة

تقدم الجامعة العديد من الخدمات للطلبة. فعملية تسجيل الطلبة الجدد تسبقها لقاءات تواصلية مع تلاميذ الأقسام النهائية لشهادة البكالوريا وذلك في إطار قوافل الإعلام والتوجيه الجامعي التي تجوب مختلف المدن التابعة للجهة الشرقية، وتنظيم الأيام المفتوحة وأيام اكتشاف الجامعة تحت إشراف مركز الإعلام والتوجيه والحياة الطلابية التابع للجامعة. وتناط بهذا المركز مهام كثيرة نذكر منها: استقبال الطلبة وإرشادهم، الإعلام والتوجيه الجامعي، المرافقة التربوية والنفسية، المراقبة في الحياة الجامعية، التدريبات ومتابعة الخريجين، الأنشطة الثقافية والفنية، الأنشطة الرياضية.

وتوفر الجامعة عدة أشكال من الدعم الاجتماعي للطلبة كتوفير الإقامة والأكل، وتقديم المنح، وتوفير التغطية الصحية، وتقديم منح التميز للطلبة المتفوقين. وهكذا، فقد وصل عدد الطلبة المقيمين بالحي الجامعي حوالى ٣٢٠، ٣ طالبا، أي ما يمثل ١٣ بالمائة من مجموع الطلبة بالجامعة. وقد بدأ العمل بتشيد حي جامعي سكني جديد لتعزيز قدرات الإقامة، خاصة للفتيات. وتبلغ طاقته الاستيعابية

حوالي ٠٢٥, ١ سرياً، وستنتهي به الأشغال في العام ٢٠١٣. وسيصل عدد الطلبة الذين سيحصلون على إقامة في الجامعة حوالي ٥, ٠٠٠ طالب في أفق العام ٢٠١٣-٢٠١٤. كما تضم الجامعة مركزاً طبياً يوفر التغطية الصحية للطلبة.

وتتخذ الجامعة الاجراءات اللازمة، من مساهمات مالية ومن توفير المرافق، لتنظيم الأنشطة الثقافية بتشجيع الطلبة للمشاركة فيها، كالاشتراك في النوادي (كمكتب الطلبة في كل مؤسسة)، والجمعيات، والمناسبات الخاصة. وتشجع الجامعة مشاركة الطلبة في الأنشطة الرياضية، وتقوم بتنظيم المنافسات الرياضية على الصعيدين المحلي والوطني. كما تؤمن الجامعة فرصاً للاختلاط الاجتماعي والتفاعل والتسليّة بين الطلبة في جميع الأنشطة الدراسية.

ويشارك بعض الطلبة في الحياة السياسية والمدنية عبر الانخراط في الأحزاب السياسية وجمعيات المجتمع المدني، كما ينشط بعض الطلبة في الحياة الثقافية والرياضية. وتبقى مساهمة أغلبية الطلبة ضعيفة لخدمة المجتمع.

٤. أبرز المشاكل التي تمس الطلبة

من أبرز المشاكل التي تمس الطلبة، عدم كفاية الخدمات الاجتماعية المقدمة إليهم لسد الاحتياجات، من إقامة وأكل ومنحة ونقل، خاصة في ضوء التزايد الكبير في أعداد الطلبة. كما تعرف الجامعة نشاطاً كبيراً للاتحاد الوطني لطلبة المغرب، حيث يطالب الطلبة بجملة من المطالب منها توفير المنح الدراسية وتأجيل الامتحانات. ويترتب عن ذلك كثرة الاحتجاجات الشديدة اللهجة من طرف الطلبة، والاعتصامات الدائمة بمقر رئاسة الجامعة والاصطدامات مع قوات الأمن في محيط الجامعة.

عاشراً: ضمان الجودة

لقد أنشأت جامعة محمد الأول في سنة ٢٠٠٧ خلية للجودة، وقد أدمجت جميع أنشطتها في أحد محاور برنامج الشراكة مع اللجنة الجامعية البلجيكية للتنمية. وشارك أعضاؤها الستة في العديد من التدريبات لتطوير القدرات في موضوع ضمان الجودة في التعليم العالي. وقامت هذه الخلية بصياغة مرجعية للجودة بالجامعة في شهر آذار/ مارس من سنة ٢٠١٢ حول أربعة محاور رئيسية هي: محور التكوين الذي يشمل ٢٣ مرجعاً (Reference)، ومحور البحث الذي يتكون من ١٧ مرجعاً، ومحور الحكامة الذي يضم ٢٧ مرجعاً، ومحور الحياة الجامعية الذي يتألف من ١٥ مرجعاً. وتصبو خلية الجودة في المستقبل القريب إلى إنجاز العديد من الدراسات حول قياس الجودة في مختلف الأنشطة. كما تسعى الجامعة مستقبلاً لإحداث مصلحة خاصة بالفحص والتقييم، لها موقع متميز في التنظيم الإداري للجامعة.

١. أنشطة خاصة بضمان الجودة

لقد قامت الجامعة ببعض الأنشطة الخاصة بضمان الجودة، من بينها: عملية اعتماد مسالك التكوين وعملية تقييم بنات البحث العلمي.

أ. عملية اعتماد مسالك التكوين

تشارك هيكل القرار بالجامعة (مجالس المؤسسات ومجلس الجامعة) في عملية اعتماد مسالك التكوين، حيث تخضع برامج هذه المسالك لعملية تقييم دورية قبلية وأخرى بعدية، وذلك قبل دراستها من قبل اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي. ويركز التقييم على محتوى البرنامج ومدى اتساق عناصره، والامثال للنموذج المخصص لنوع المسلك، والامثال للمعايير التعليمية، والامثال للمواصفات.

وترتكز منهجية التقييم والاعتماد على ثلاث مراحل:

- تقييم ذاتي لمسالك التكوين من قبل هياكل القرار بالجامعة.
- تقييم خارجي من طرف الأقران عبر اللجان الوطنية للتقييم.
- منح قرار الاعتماد من قبل الوزارة الوصية بعد رأي اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي.
- ب. تقييم بنيات البحث العلمي
- أجرت الجامعة تقييماً ذاتياً لجميع بنيات البحث في مرتين متتبعيتين: المرة الأولى لتقييم نصف المرحلة في العام ٢٠٠٨ والمرة الثانية للتقييم النهائي في عام ٢٠١٠. واعتمدت منهجية خاصة بالتقييم، حيث تكلف المسؤولون عن بنيات البحث بإلقاء عروض لوصف حالة بنيات البحث وإمكاناتها وإنتاجها العلمي وأوجه القصور فيها، وذلك في جلسات استماع ومناقشة أشرف عليها رئيس الجامعة ونائبه للبحث العلمي والتعاون. وبعد المناقشات، قامت رئاسة الجامعة بتقييم بنيات البحث انطلاقاً من مجموعة من المعايير تخص هيكلية البحث العلمي وإنتاجيته.
- وقد شارك في جلسات الاستماع والمناقشة لتقييم بنيات البحث، كل من رئيس الجامعة ولجنة متعددة الاختصاصات، تضم نائب الرئيس المكلف بالبحث العلمي، ورؤساء المؤسسات، وأعضاء من مجلس الجامعة وأعضاء من مجالس المؤسسات لبنيات البحث المعنية بالتقييم.
- ٢. أبرز معيقات ضمان الجودة
- تتجلى أبرز معيقات ضمان الجودة بجامعة محمد الأول في النقاط التالية:
- افتقار الجامعة إلى خبراء ومختصين في التقييم.
- غياب رغبة قوية لدى الفاعلين للتقييم وقياس الجودة.
- غياب أنشطة ضمان الجودة الخارجي.
- عدم وجود نظام معلوماتي يوفر معطيات دقيقة وصادقة حول مختلف مؤشرات الشأن الجامعي.
- وجود معارضة شديدة من قبل أعضاء هيئة التدريس لبعض مواضيع التقييم، كتقييم التدريس من قبل الطلبة والأقران، وتقييم الأساتذة.
- رداءة صورة الجامعة في المجتمع لعدم الرضى في مستوى التكوين ولبطالة أعداد كبيرة من الخريجين ولضعف البحث العلمي التطبيقي الذي يستهدف إيجاد الحلول لمشكلات المجتمع.
- عدم حصول الجامعة على أي تقييم خارجي خاص بالبرامج أو المؤسسات.

خلاصة عامة

منذ تأسيسها سنة ١٩٧٨، عرفت جامعة محمد الأول تطوراً ملحوظاً في إحداث وتوسيع العديد من المؤسسات التابعة لها، وتنوع عروض التكوين، والمساهمة في تطوير البحث العلمي، وتقديم الخبرة والمشورة للعديد من الأطراف والجهات، إن على الصعيد الجهوي أو الوطني أو الدولي. وقد ساهم في بناء هذا السجل الأكاديمي المتميز تضافر جهود جميع الفاعلين في الجامعة من مسؤولين وأساتذة وموظفين وطلبة وشركاء من المحيط الاجتماعي والاقتصادي وشركاء أجنب.

وقد تم تطوير حكوماتها في ضوء الاستقلالية الجزئية الممنوحة لها وفي إطار برنامج تعاقد مع الدولة، يربط المسؤولية بالمحاسبة. وهكذا، فقد تم إحداث هياكل القرار بالجامعة وتم الامتثال لمقتضيات التشريعات والقوانين في العديد من الأنشطة كتكوين الهياكل وإسناد الصلاحيات والتعيينات، وبدأ العمل بنظام التعاقد والتدبير المبني على النتائج (بين الجامعة والدولة من جهة، وبين رئاسة الجامعة ومؤسساتها من جهة ثانية)، وتم وضع مؤشرات تهم مختلف جوانب الشأن الجامعي

مع الحرص على متابعتها بناء على أهداف محددة مسبقا ومتفاوض بشأنها. ويُبرز السجل الأكاديمي للجامعة أن الجوانب الكمية قد أحرزت تقدما ملحوظا من سنة إلى أخرى: زيادة في أعداد الطلاب، وتمديد جغرافيا للمؤسسات، وخلق أنواع جديدة من المؤسسات ذات استقطاب محدود (مدرستان للهندسة، مدرسة للتجارة والتسيير، كلية للطب والصيدلة، كلية للعلوم والتقنيات)، وتنوعا في عروض التكوين بوضع مسالك مهنية، وتشيد العديد من البنيات، وتوفير تجهيزات وأدوات التكوين والبحث مع السهر على صيانتها، وهيكله البحث العلمي... غير أن مؤشرات جوانب النوعية ما تزال ضعيفة: عدم تطابق بين مواصفات الخريجين وسوق العمل خاصة وأن الجامعة ما زالت تعرض تكوينات تقليدية وكلاسيكية في بعض الحقول المعرفية في مؤسسات الاستقطاب المفتوح، وارتفاع معدلات البطالة لدى الخريجين، وارتفاع معدلات الرسوب والتكرار، وضعف تحكم الطلبة بالكفايات الأساسية (اللغات، التواصل، المعلوماتية...)، وضعف في الإنتاج العلمي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع النوعية في جامعة محمد الأول وفق مجموعة من المعايير وذلك لتحديد أهم نقاط القوة وأبرز مكامن الخلل والضعف. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أهمها:

الرسالة: الرسالة موحدة ومشتركة بين جميع الجامعات بالمغرب. وما عدا مشروع تطوير الجامعة المقترح من طرف الرئيس، فلا توجد أية وثيقة رسمية مصادق عليها من قبل مجلس الجامعة تمثل الاستراتيجية التي تم تبنيها من قبل جامعة محمد الأول لتنفيذ المهام وفق خطة تنفيذية محددة بشكل واضح وتتضمن أنشطة مفصلة زمنيا وشاملة لكافة مؤسسات الجامعة.

الحكامة: شرعت جامعة محمد الأول بتشكيل هياكل التدبير (مجلس الجامعة ومجالس المؤسسات) مع احترام تام لتطبيق الإجراءات القانونية من حيث تكوينها وإسنادها للصلاحيات، وتبنت الجامعة هيكلا تنظيميا للإدارة، ولو بشكل غير رسمي، ووضعت أنظمة داخلية للعمل بها في تدبير أنشطتها. وبدأ العمل برفع شعار «ربط المسؤولية بالمحاسبة» داخليا بين رئاسة الجامعة ومؤسساتها، وخارجيا بين الجامعة والدولة في إطار البرنامج الاستعجالي. إلا أن الإجراءات وآليات التطبيق غير واضحة ولا معلنة، خاصة بالنسبة للمساءلة الداخلية. وتعاني الحكامة من إشكالية الاستقلالية غير المكتملة، خاصة في ما يتعلق بتدبير الموارد البشرية والمنشآت وفي تدبير العمليات المالية التي تخضع للمراقبة القبلية.

البحث المؤسسي والتخطيط: لا يتوافر لجامعة محمد الأول هيكل إداري خاص يهتم بمهمة البحث المؤسسي والتخطيط. بيد أن الجامعة شاركت في مجموعة من البرامج ذات بعد تخطيطي، كان من أهمها البرنامج الاستعجالي للفترة ٢٠٠٩-٢٠١٢. ويعتبر مشروع تطوير الجامعة المقترح من طرف الرئيس، وقت ترشحه لهذا المنصب، أحد البرامج التخطيطية بالجامعة على المدى المتوسط. إلا أن صياغته كانت أحادية الجانب بدون أن تكون فيه نظرة شمولية انخرط في بلورتها جميع الفاعلين. وعموما، يغيب التخطيط الاستراتيجي في الجامعة لاستفحال العادة في التدبير اليومي لمختلف الأنشطة ولعدم توافر نظام معلوماتي فعال.

الموارد المالية: تعتمد جامعة محمد الأول على التمويل الحكومي مع تنويع ضعيف في مصادر التمويل الأخرى، خاصة في إيرادات التكوين المستمر والخبرة والاستشارة. وفي إطار البرنامج الاستعجالي، حصلت الجامعة على موارد مالية مهمة. وبالرغم من الاحتياجات الكبرى للمخصصات المالية، فلم تصرف إلا نصف الميزانية، بسبب الإنجاز الجزئي للعديد من البرامج. وتخضع جميع

نفقات الجامعة لمراقبة مالية قبلية من قبل المراقب المالي للجامعة، وأيضا لمراقبة بعدية من طرف المجلس الأعلى للحسابات. وتغيب عن حكمة الموارد المالية آليات الوضوح والشفافية في توزيع الميزانية، بالرغم من رفع شعار «توزيع الموارد عبر معيار النتائج».

البيئة المادية: تطورت بشكل كبير في جامعة محمد الأول، خاصة في إطار البرنامج الاستعجالي الذي وفر اعتمادات مالية مهمة لتأهيل وصيانة المؤسسات والتجهيزات فضلا عن إحداث العديد من البنيات. إلا أن الجامعة تعاني من ضعف في طاقتها الاستيعابية خاصة في ضوء التزايد الكبير في أعداد الطلبة، ومن نقص في ترشيد وعقلنة الاستعمال المشترك للبنيات والتجهيزات وأدوات التكوين والبحث.

البيئة التعليمية: يعتمد نظام التعليم بجامعة محمد الأول على الهندسة البيداغوجية إمد (LMD)، حيث تنظم برامج التكوين في مسالك ووحدات وفق نظام الفصول والأسلاك. وتوفر الجامعة حوالي ١٣٩ مسلكا معتمدا على الصعيد الوطني. ثمة نقص كبير في التكوين المستمر. وتقوم الجامعة بتوفير العديد من المسالك المهنية التي لها علاقة بالمهن الجديدة والتي تلقى طلبة كبيرا في سوق الشغل، إلا أنها موجهة لعدد قليل من الطلبة. ويتميز نظام التقييم بالتطبيق المحدود لنظام المراقبة المستمرة، وبصعوبة تنظيم الامتحانات خاصة في مؤسسات الاستقطاب المفتوح. وتختلف سياسة القبول بين مؤسسات الجامعة، حيث تقبل مؤسسات الاستقطاب المفتوح الطلبة بدون شروط، فيما تشترط مؤسسات الاستقطاب المحدود معدلات عالية في البكالوريا والنجاح في مباراة الدخول. وتعاني البيئة التعليمية بالجامعة من صعوبات كثيرة كضعف الطاقة الاستيعابية، وانخفاض معدلات التأطير، وكثرة الوقفات الاحتجاجية والإضرابات للطلبة، وعدم مشاركة الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين في بلورة مشاريع مسالك التكوين، وغياب آليات تقييم جودة التدريس وطرائق التقييم الفعال للطلبة، وعدم تلاؤم نواتج التعلم بمتطلبات التوظيف، وعدم نجاعة نظام تداريب الطلبة، وغلبة طرائق التدريس ذات الطابع الإلزامي التلقيني، ونقص في الاستعمال الفعال للأنظمة المعلوماتية في التدريس وفي تدبير معطيات التمدريس.

النشاط العلمي: شرعت جامعة محمد الأول بهيكلية البحث العلمي خلال الفترتين ٢٠٠٦-٢٠١٠ و ٢٠١٠-٢٠١٤، وذلك بإحداث العديد من بنيات البحث على شكل فرق ومختبرات ومراكز. كما قامت بإنشاء ثلاثة مراكز للدكتوراه تشمل أربعة عشر تكوينا في شتى التخصصات. ويبلغ عدد المقالات المنشورة في المجالات المحكمة ما قدره ١١٠ مقالات في السنة. فيما يعرف إنتاج الكتب وبراءات الاختراع ضعفا كبيرا. ويطغى على عملية تمويل البحث العلمي المصدر الحكومي، في حين تنقص المصادر المالية الأخرى كمصدر تقديم الخبرة والاستشارة ومصدر مبيعات المواد والخدمات. وقد تأثر البحث العلمي بغياب التحفيز لتشجيع الباحثين، وغياب سياسة واضحة للبحث العلمي لتحديد عبرها استراتيجية البحث العلمي وآليات التمويل وطرائق التقييم وعناصر الشراكة، وضعف في تمويل البحث العلمي، وعدم إخضاع بنيات البحث لتقييم واعتماد خارجي، وفردية في إنجاز البحوث العلمية، ونقص في ترشيد وعقلنة الاستعمال المشترك للتجهيزات والوسائل البحثية، ومحدودية الشراكة مع القطاع الخاص.

الهيئة التعليمية: تتكون من أساتذة دائمين وأساتذة متعاقدين، وتتميز بشيخوخة فئة كبيرة من أفرادها وبعدم توافر أساتذة مختصين في بعض التخصصات. وتتدخل الجامعة جزئيا في بعض القضايا الخاصة بالأساتذة كتوظيف المدرسين الجدد، والترقية والترسيم والتهئية. فيما يظل التدبير الشامل للموارد

البشرية من مهام الإدارة المركزية للوزارة الوصية. وتغيب عن الجامعة سياسة واضحة في التكوين المستمر لفائدة أعضاء هيئة التدريس كما يسهم إشراك المتعاقدين في تدني جودة التكوينات بسبب غياب تتبع أعمالهم ومراقبتها.

الطلبة: عرفت الجامعة تزييدا كبيرا في أعدادهم، خاصة خلال السنتين الماضيتين. ويسجل توزيعهم تفاوتاً كبيراً بين المؤسسات، حيث بلغت نسبة الطلبة المسجلين في مؤسسات الاستقطاب المفتوح ٨٨ بالمائة. وتشهد معدلات التأطير انخفاضاً كبيراً، خاصة في كلية العلوم القانونية والاجتماعية والاقتصادية حيث بلغ المعدل ١٤٢ طالباً لكل أستاذ. وما زالت الجامعة تعاني من مشكلة التكرار والهدر، حيث يبلغ معدل الانقطاع عن الدراسة في السنة الأولى من الإجازة حوالي ٢٣ بالمائة. وسجلت نسبة الخريجين ذوي الشهادات من مؤسسات الاستقطاب المفتوح ارتفاعاً ملحوظاً حيث وصلت إلى ٧٧ بالمائة. ومعلوم أن هذا النوع من المتخرجين هو الأكثر تعرضاً للبطالة. وتقدم الجامعة العديد من الخدمات للطلبة كتنظيم قوافل الإعلام والتوجيه الجامعي، وتوفير الإقامة والأكل والمنح والتغطية الصحية، وتشجيع مشاركة الطلبة في الأنشطة الثقافية والرياضية والاشتراك في النوادي. إلا أن هذه الخدمات لا تكفي لسد الاحتياجات، خاصة في ضوء التزايد الكبير لأعداد الطلبة.

ضمان الجودة: خلقت الجامعة خلية للجودة، حيث شارك أعضاؤها في عدة تداريب حول موضوع ضمان الجودة في التعليم العالي، وتمت صياغة مرجعية لجودة الأنشطة بالجامعة. وقامت الجامعة ببعض العمليات الخاصة بضمان الجودة كعملية اعتماد مسالك التكوين وعملية تقييم بنيات البحث. وتعاني الجامعة من افتقارها لخبراء ومختصين في تقييم الجودة، وعدم وجود نظام معلوماتي فعال وناجع، وغياب رغبة الانخراط والتعبئة في مواضيع التقييم والجودة من قبل جميع الفاعلين في الجامعة.

المصادر والمراجع

- جامعة محمد الأول، المملكة المغربية (٢٠٠٧، ٢٠٠٨). مجلة أخبار الجامعة. الأعداد (١٠، ١١، ١٢). الرباط: منشورات الجامعة.
- جامعة محمد الأول، المملكة المغربية (٢٠١٠). الإنتاج العلمي لجامعة محمد الأول خلال الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩. الرباط: منشورات الجامعة.
- جامعة محمد الأول، المملكة المغربية (٢٠١٢). الشراكة الجامعية المؤسساتية مع اللجنة الجامعية البلجيكية للتنمية. البرنامج الخماسي الثاني. الرباط: منشورات الجامعة.
- عبد العزيز صادق (٢٠١١). المشروع الاستراتيجي لتطوير جامعة محمد الأول. مشروع الترشيح لرئاسة جامعة محمد الأول.
- اللجنة الخاصة بالتربية والتكوين، المملكة المغربية (١٩٩٩). الميثاق الوطني للتربية والتكوين. www.enssup.gov.ma/dajesp/loi/index_loi.htm
- المجلس الأعلى للتعليم، المملكة المغربية (٢٠٠٨). حالة وآفاق منظومة التربية والتكوين. الجزء الأول: إنجاح مدرسة للجميع. الجزء الثاني: التقرير التحليلي. الجزء الثالث: أطلس المنظومة الوطنية للتربية والتكوين. الجزء الرابع: مهنة التدريس.
- وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي، المملكة المغربية (٢٠٠٩). البرنامج الاستعجالي ٢٠٠٩-٢٠١٢، من أجل نفس جديد للإصلاح. وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي.

وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي - المملكة المغربية (٢٠٠٠). القانون ٠٠-٠١ المنظم للتعليم العالي. <http://www.enssup.gov.ma/index.php/textes-juridiques-/enseignement-superieur>
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي، المملكة المغربية (٢٠١١). عقد تطوير الجامعات ٢٠٠٩-٢٠١٢، التقرير المرحلي لسنة ٢٠١١. وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي.

المصادر والمراجع الأجنبية

Kaaouachi, A. (2010). L'évaluation dans l'enseignement supérieur au Maroc : réalisations et défis. pp. 409-422. *Towards an Arab Higher Education Space: International Challenges and Societal Responsibilities*. UNESCO 2010. ISBN 978-92-3-104174-7.

Kaaouachi, A., Brahim, O., El Melhaoui. S. et Filali. S. (2012-a). Les pratiques et les perceptions des enseignants en évaluation des apprentissages : cas de l'Université Mohammed Premier. Acte du Colloque International « *L'évaluation des étudiants et des formations dans l'enseignement supérieur* ». Oujda 24-25 avril 2012. pp. 43-44.

Kaaouachi, A., Brahim. O., El Melhaoui. S. et Filali. S. (2012-b). Organisation de l'évaluation des apprentissages au sein des établissements de l'Université Mohammed Premier. Acte du Colloque International « *L'évaluation des étudiants et des formations dans l'enseignement supérieur* ». Oujda 24-25 avril 2012. pp. 48-49.

المواقع الالكترونية

www.ump.ma, accessed June 2012.

www.enssup.gov.ma, accessed June 2012.

الفصل الثالث عشر

جامعة عبد المالك السعدي - المغرب

(دراسة حالة)

عبدالله شيشي^(١)

ملخص

يتناول هذا التقرير دراسة تحليلية لواقع التكوين والبحث العلمي بجامعة عبد المالك السعدي كنموذج من الجامعات المغربية الحكومية. لصياغة هذه الدراسة التحليلية تم الاعتماد على كل المعطيات المتوافرة لدى رئاسة الجامعة والمؤسسات التابعة لها. كما تمت مراجعة هذه المعلومات والتأكد منها عن طريق إجراء مقابلات عديدة مع عينة من رؤساء المؤسسات ونوابهم والكتاب العامين ورؤساء المصالح وكذا مع مجموعة من الأساتذة الباحثين والطلبة.

لقد أبرز التقرير أهم الآليات والمجهودات المبذولة من حكمة وتدبير مالي ومادي وإداري للاستجابة للمتطلبات المتزايدة من أعداد الطلبة خريجي الثانويات المغربية وكذا الانتظارات الموضوعية للفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين وصناع القرار في المغرب. ورغم المجهودات الكبيرة التي بُذلت لتطوير المسالك التقنية والمهنية في الجامعة، فما زال التلاميذ حاملو البكالوريا يتوجهون في أغلبهم نحو المسالك ذات الولوج المفتوح. أما التكوينات التقنية والمهنية المقترحة، فلم تعرف النجاح المأمول ويظل إعداد الطلبة بها ضعيفا بسبب مساطر التقنية والمباريات اللازم اعتمادها نظرا لضعف الطاقة الاستيعابية وكذا النقص الكبير في التأطير البيداغوجي والإداري. أما من ناحية البحث العلمي والتعاون، فالتأثير المحصل عليها تعتبر جيدة نسبيا بالمقارنة مع الجامعات المغربية رغم الإكراهات المالية والمادية. يرصد التقرير أيضا مكانة نظام الجودة المطبق في الجامعة باعتباره أحد الاختيارات الاستراتيجية المعلنة في مشروع تطوير الجامعة. فإجمالا يمكن الإقرار بأن ثقافة الجودة والتقييم الذاتي والخارجي بدأ ينتشر تدريجيا في الجامعة.

مقدمة

قام المغرب في السنوات العشر الأخيرة بإصلاح منظومته التربوية والتكوينية في مجملها، طبقا للمبادئ والتوجهات المعلنة في الميثاق الوطني للتربية والتكوين (COSEF, 1999) بحيث ركز قطاع التعليم العالي على تلك المبادئ والتوجهات لإصلاح نظامه وصياغة القانون ٠١-٠٠ المنظم للتعليم العالي الذي شرع العمل به تدريجيا منذ سنة ٢٠٠٠ (بن يحيى، ٢٠٠٧). ولتفعيل الأهداف والمواد المسطرة في الميثاق الوطني للتربية والتكوين والقانون ٠١-٠٠ دأبت جامعة عبد المالك السعدي منذ نشأتها على تطوير وتنويع تكويناتها والارتقاء بالبحث العلمي إلى أعلى المستويات، مع تحسين إشعاعها على المستويات الجهوية والوطنية والدولية.

أنشئت جامعة عبد المالك السعدي في نوفمبر ١٩٨٦ طبقا للقانون المنظم للتعليم العالي، وتعتبر من بين الجامعات المتوسطة في المغرب من حيث أعداد الطلبة وأطرها البيداغوجية والإدارية. ولمواكبة أعداد الطلبة المتزايدة كل سنة، توسعت الجامعة لتنتقل من كليتين سنة ١٩٨٦ إلى ١١ مؤسسة جامعية

(١) د. عبدالله شيشي أستاذ بكلية العلوم والتقنيات بطنجة ويشغل حاليا منصب الكاتب العام لمدرسة الملك فهد العليا للترجمة بطنجة وهو خبير في تدبير الجودة والتقييم المؤسساتي الجامعي. حصل على الدكتوراه في الإيكولوجيا الحيوانية سنة ١٩٩١ من جامعة محمد الخامس. بريد إلكتروني: abdellahchichi@gmail.com و achichi@uae.ma

منتشرة في ثلاثة مدن رئيسية في شمال المغرب.

ان المعطيات والإحصائيات وجل المعلومات الواردة في هذا التقرير، متوافرة في مختلف العروض والمحاضرات الموضوعية رهن إشارة جميع مكونات الجامعة في الموقع الإلكتروني للجامعة^(١). وللتأكد من صحة بعض المعطيات ولتكميلها، أجريت عدة مقابلات مع أحد نواب الرئيس والكتاب العام للجامعة الذي ساهم كثيراً في مدنا بالمعطيات ومع معظم المسؤولين عن المصالح المركزية برئاسة الجامعة. أما على صعيد المؤسسات الجامعية، فأجريت مقابلات عديدة مع نخبة من ممثلي هذه المؤسسات، نذكر منها مدراء المدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية بطنجة (مدرسة المهندسين) والمدرسة الوطنية للتجارة والتسيير (طنجة) ومدرسة الملك فهد العليا للترجمة (طنجة) وكلية العلوم والتقنيات (طنجة) وكلية العلوم بتطوان. كما عمت اللقاءات نواب العمداء ومديري المؤسسات السالفة الذكر، إضافة إلى ثلثة من طلبتها وأساتذتها والكتاب العامين للممثلين لكليات ومدارس جامعة عبد المالك السعدي.

أولاً: الرسالة

يعتبر مشروع تطوير الجامعة الذي وضعه رئيس الجامعة واختير على أساسه رسالة واضحة نشرت على موقع الجامعة، وتم توزيعها على فعاليات الجامعة ودراساتها في مجلس الجامعة الذي يعتبر الهيئة المنتخبة الممثلة لمكونات الجامعة من أساتذة باحثين وإداريين وطلبة ورؤساء المؤسسات الجامعية وكذا من أعضاء خارجيين معينين يمثلون القطاعات التربوية والاقتصادية والاجتماعية في جهة طنجة-تطوان.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الجامعية التابعة لجامعة عبد المالك السعدي من كليات ومدارس تخضع لنفس القوانين المنظمة للجامعات، بحيث يختار عمداء الكليات ومدراء المدارس الجامعية من بين نظرائهم من طرف لجنة تحدد بنص قانوني بعد مناقشة مشروع تطوير المؤسسة الجامعية، والمُقدّم من طرف الأساتذة المرشحين. هذه المشاريع تركز على التوجهات الاستراتيجية الكبرى للجامعة وتقرّح خطأً استراتيجية جديدة تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الكلية أو المدرسة المزمع تسييرها وتطويرها.

لقد اعتمد رئيس الجامعة في صياغة مشروعه لتطوير الجامعة على إبراز الطموحات المعلنة والواضحة للرقى بالجامعة إلى التميز، وشرح التوجهات الاستراتيجية الكبرى اعتماداً على المكتسبات الكبيرة التي حققت في السنوات الأخيرة والتزامات الجامعة في إطار البرنامج الاستعجالي ٢٠٠٩-٢٠١٢، وكذا على المشاورات العميقة مع جميع شركاء الجامعة المهتمين بميادين التكوين والبحث العلمي وانفتاح الجامعة على محيطها السوسيو اقتصادي.

- وتضمن مشروع تطوير الجامعة مجموعة من النوايا والأهداف نذكر منها على الخصوص:
- تفعيل التوجهات والتزامات جامعة عبد المالك السعدي في إطار البرنامج الاستعجالي في ما يخص التكوين والبحث العلمي والحكامة والتدبير المؤسسي. هذا الهدف يقتضي الانخراط الفعلي لجميع مكونات الجامعة من أساتذة باحثين وإداريين وطلبة؛
- تشجيع التنسيق والتجانس بين مختلف مؤسسات جامعة عبد المالك السعدي لتقديم تكوينات متكاملة ومتنوعة تلبي حاجيات سوق الشغل على المستوى المحلي والجهوي والوطني مع رصد أفضل السبل لتوظيف الخريجين؛

- إعطاء الأولوية لبيداغوجية القُرب تكون منفتحة ومهتمة بالبعد النوعي في التكوين العقلاني والقبالة للتقييم المستمر؛
- إعادة هيكلة مركز التكوين المستمر مع إدراجه في السياسة العامة للجامعة بهدف الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل، وباعتماد تسيير عقلاني ومُهمَّن واقتراح تكوينات جديدة مختلفة عن التكوين الأساسي المقترح، كالتكوينات الخاصة حسب الطلب، والتكوينات عن طريق (e-learning) وكذلك تشجيع عروض الخبرة لفائدة المحيط السوسيو اقتصادي؛
- التأكيد على الهوية العلمية لجامعة عبد المالك السعدي بتطوير البحث العلمي والعلوم التطبيقية ونشر المعرفة وكذا تطوير مجموعات المهارات في إطار المنظومة الوطنية المنجزة في مدارس الدكتوراه ونظام المعلوماتي للبحث العلمي والذي يعتبر أداة فعالة لتوجيه البحث العلمي؛
- تقوية واستكمال تشييد المؤسسات والمرافق الجديدة المتعاقد في شأنها في إطار البرنامج الاستعجالي مع صيانة جميع المرافق والبنية التحتية التي تعاني من تدهور حاد؛
- تحديث التسيير الإداري وإقرار حكمة جيدة عن طريق تطوير عميق للهياكل الإدارية بإشراك جميع المكونات البشرية للجامعة من أساتذة وإداريين وطلبة ونهج سياسة واضحة في ترشيد الموارد البشرية التي تركز أساسا على الشفافية والمنافسة الشريفة والمسؤولية والمحاسبة؛
- تعميق البعد الجهوي للجامعة الذي يشكل الإطار الأمثل لخلق شراكات متعددة الأبعاد مع جميع الأطراف الفاعلة في تطوير جهة شمال المغرب؛
- تطوير شراكات على الصعيد الوطني والدولي عن طريق مشاريع مندمجة ومتجانسة في البحث العلمي وإنجاز ديبلومات مشتركة وتأطير مشترك لمشاريع البحث العلمي مع تشجيع الشراكة أيضا مع الهيئات السياسية والمؤسسية والسوسيو اقتصادية.

ثانياً: الحكامة

جامعة عبد المالك السعدي مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية تتمتع باستقلالية بيداغوجية، إدارية وشبه مالية.

١. الهيكيلية وأسلوب التعيين

يُسَيَّر الجامعة رئيس ينتخب بعد إعلان مفتوح للترشيحات من بين أساتذة التعليم العالي أو شخصيات مشهود لها في تدبير المؤسسات العمومية أو الخاصة، وذلك لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، وتدرس هذه الترشيحات والمشاريع من لدن لجنة تعينها السلطة الحكومية الوصية الخاضعة للمساطر المعمول بها فيما يتعلق بالتعيين في المناصب العليا في المغرب. ويساعده نائبه المكلف بالشؤون البيداغوجية والثقافية والاجتماعية والرياضية ونائبه المكلف بالبحث العلمي والتعاون و كاتب عام مكلف بالشؤون الإدارية.

تتكون رئاسة الجامعة من مصالح مركزية تقوم بدور التنسيق بين كليات ومدارس ومعاهد الجامعة، وتقوم بصلة الوصل بينها وبين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر؛ تساط بهذه المصالح جميع المعطيات الخاصة بالجامعة وتحيينها، وإجراء الإحصاءات اللازمة التي تعتمد عليها في تسيير الجامعة وتنفيذ خططها وبرامجها السنوية، وتقوم أيضا بالإشراف على جميع المشاريع الأفقية المنجزة من طرف جميع مكونات الجامعة.

الرئيس هو الأمر بصرف ميزانية الجامعة، ويقوم بتوكيل كل أو جزء من سلطاته في صرف الميزانية لرؤساء المؤسسات التابعة له.

يتكون مجلس الجامعة من ٥٨ عضواً منهم أعضاء بحكم القانون وأعضاء معينون وأعضاء منتخبون^(١). وتنبثق عن مجلس الجامعة ٥ هيئات حددت بقانون وهي: مجلس التدبير، اللجنة البيداغوجية، لجنة البحث العلمي والتعاون، لجنة الشؤون الثقافية والاجتماعية والرياضية، لجنة تتبع الأنظمة الداخلية

أما المؤسسات التابعة لجامعة عبد المالك السعدي فتُفسر من طرف عميد بالنسبة للكلية أو مدير بالنسبة للمدارس أو المعاهد، حيث يتم اختيارهم عن طريق الترشيح، تليها مقابلة أمام لجنة يقترحها رئيس الجامعة ويعينها الوزير ويتم التركيز فيها أساساً على تقديم مشروع تطوير المؤسسة والدفاع عنه من طرفهم. يقوم المدير أو العميد بتسيير المؤسسة عبر مختلف هيئاتها ويرأس مجلسها الذي يتكون من أعضاء بحكم القانون وهم نائبا العميد أو نائب المدير وأعضاء منتخبون لمدة ثلاث سنوات وهم: ١٢ أستاذاً منتخباً ممثلين لفئتهم؛ ٣ إداريين منتخبين؛ ٣ طلبة منتخبين؛ رؤساء الشعب، وأربع شخصيات معينة من خارج المؤسسة.

يناقش المجلس ويتخذ جميع القرارات في جميع المجالات البيداغوجية والعلمية والإدارية، وكذا التدبير المالي والمادي للمؤسسة؛ وتنبثق عنه لجان تدرس جميع الملفات التي تدخل في اختصاصاتها: لجنة تتبع الميزانية؛ اللجنة البيداغوجية؛ لجنة البحث العلمي والتعاون؛ لجنة الشؤون الثقافية والاجتماعية والرياضية. ويمكن لكل مؤسسة أن تخلق لجاناً أخرى إذا دعت الحاجة إلى ذلك. كل هذه الأجهزة تشتغل في إطار نظام داخلي للمؤسسة مصادق عليه من طرف مجلس الجامعة وموقع من طرف الوزارة الوصية. وللإشارة فإن بعض المؤسسات تعرف بين الفينة والأخرى توترات مختلفة تؤثر سلباً على اجتماعات المجلس وعدم تنفيذ قراراته، ناهيك عن تعثر في احترام توقيت التوصل بميزانية المؤسسات المؤشر عليها والاقتطاعات المفاجئة من لدن وزارة المالية.

تجتمع ندوة رؤساء المؤسسات الجامعية بصفة منتظمة برئاسة رئيس الجامعة، لدراسة مشاكل الجامعة والتنسيق في ما بينهم لتوحيد الرؤية وتطبيق استراتيجية الجامعة، وذلك بالتوازن مع المشاريع الخاصة لجبل المؤسسات الجامعية. كما تتوفر الجامعة أيضاً على مجموعة من الشبكات التي تقوم بنشر المعلومات الهامة على جميع الأصعدة، وتقترح مبادرات لتفعيل قرارات مجلس الجامعة ولجانه المختصة؛ نذكر على سبيل المثال شبكة الكتاب الجامعيين وشبكة نواب العمداء والمديرين المكلفة بالشؤون البيداغوجية والبحث العلمي وشبكة المسؤولين عن الشؤون الاقتصادية إلى غير ذلك.

٢. الشراكة مع جهات خارج المؤسسة

دأبت الجامعة منذ نشأتها على تطوير مجموعة من الشراكات مع هيئات وجمعيات وطنية وجهوية لترسيخ تموقعها في محيطها الاقتصادي والاجتماعي، كما طورت مجموعة من المشاريع مع جامعات وهيئات دولية لمواكبة التطورات الدولية في مختلف الميادين البيداغوجية والعلمية والتدبيرية.

(١) رئيس الجامعة؛ رئيس جهة طنجة-تطوان؛ رئيس المجلس العلمي لجهة طنجة-تطوان؛ رئيس المجموعة الحضرية للجهة أو رئيس المجلس الإقليمي؛ مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة طنجة-تطوان؛ سبعة ممثلين عن القطاعات الاقتصادية والاجتماعية من بينهم رؤساء الغرف المهنية وممثل واحد عن التعليم العالي الخاص؛ نواب الرئيس؛ ثلاثة ممثلين منتخبين لمدة ثلاث سنوات من لدن ومن بين الأساتذة الباحثين عن كل مؤسسة جامعية مع مراعاة تمثيلية مختلف فئات هيئات الأساتذة؛ ثلاثة ممثلين منتخبين لمدة ثلاث سنوات من لدن ومن بين المستخدمين الإداريين والتقنيين بالجامعة؛ ثلاثة ممثلين منتخبين لمدة ثلاث سنوات من لدن ومن بين طلبة الجامعة؛ رؤساء مؤسسات جامعة عبد المالك السعدي؛ رئيس مؤسسة للتعليم العالي العمومي غير تابعة للجامعة يعين من طرف مجلس التنسيق. ويمكن أن يدعو الرئيس على سبيل الاستشارة كل شخص مؤهل.

٣. المناخ والمساءلة والمشاركة

تجري على العموم وبصفة مكثفة حوارات ديمقراطية وهادئة ونقاشات مستفيضة داخل مجلس الجامعة، حيث يعد تقرير سنويا يقدم لمجلس الجامعة، وإلى مسؤولي جهة طنجة - تطوان، ويبحث بنسخة من هذا التقرير إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر، كما يعرض خلال ندوة صحفية لتنوير الرأي العام.

تُدبر شؤون الجامعة بطريقة تشاركية تعتمد فيها الشفافية والمحاسبة في اتخاذ القرارات من طرف مجلس الجامعة، وقد حددت مكوناته وطريق اشتغاله في النظام الداخلي للجامعة.

ثالثاً: البحث المؤسسي والتخطيط

١. هيكلة البحث المؤسسي والتخطيط

لا توجد هيكلة للبحث المؤسسي. أما بالنسبة للتخطيط فتعتمد الجامعة على آليتين أساسيتين وهما:

أ. مشروع تطوير الجامعة والمؤسسات الواجب تقديمه من طرف رئيس الجامعة وآخر من طرف عمداء الكليات ومديري المدارس التابعة للجامعة. يعرض كل مشروع خطته الاستراتيجية على مدى أربع سنوات، مع إبراز المعايير الكمية والكيفية المزمع تنفيذها وكذا كيفية تقييمها كل سنة.

هذا الإطار يشكل الأرضية الموضوعية التي تنجز من خلالها برامج عمل سنوية من طرف فريق رئيس الجامعة ورؤساء المؤسسات، ويتم مناقشته في مجلس التدبير واللجان المنتخبة ويصادق عليه في مجلس الجامعة في الأخير ليتم تطبيقه سنويا. يتناول هذا التخطيط المؤسسي كل الميادين المتعلقة بالتكوين (أعداد تسجيل الطلبة، التكوينات المقترحة والمعتمدة، خريجو الجامعة وتبع إدماجهم في ميدان الشغل،...)، البحث العلمي (أشغال مراكز الدكتوراه، الاتفاقيات والمعاهدات، الأساتذة والطلبة الباحثون،...)، التدبير الإداري (أشغال شبكات المصالح الإدارية، تتبع الملفات الإدارية للأساتذة والموظفين الدائمين، تقديم اقتراحات بخصوص حاجيات الجامعة من موارد بشرية ومادية ومالية، تتبع اقتناءات موارد الجامعة وتوزيعها...)، الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية. وإلى جانب هذا التخطيط السنوي، تقوم الجامعة بإعداد برامج استراتيجية على المدى المتوسط بإيعاز من الوزارة الوصية وبالتنسيق معها، نذكر منها المخططات الخماسية والبرنامج الاستعجالي ٢٠٠٩-٢٠١٢ ومخطط العمل الاستراتيجي ٢٠١٣-٢٠١٦ الذي هو في طور الإنجاز.

ب. هياكل التخطيط. تعتبر المصالح المركزية برئاسة الجامعة الهيئات المنوط بها جمع المعطيات المتوفرة لدى المؤسسات الجامعية في مختلف الميادين، حيث يقوم نائب الرئيس المكلف بالشؤون البيداغوجية والثقافية والاجتماعية والرياضية بالدراسات اللازمة التي تهتم الميادين المتعلقة باختصاصاته، ويقوم بإعداد واقتراح خطط لتنفيذ السياسة العامة للجامعة وسبل تطويرها وذلك بمشاركة أعضاء اللجنة البيداغوجية والشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية. في حين يقوم نائب الرئيس المكلف بالبحث العلمي والتعاون بتفعيل المهام المنوطة بمجال مسؤولياته، أما الكاتب العام فيقوم بتدبير الموارد البشرية والمادية والمالية وينجز على ضوءها خططاً سنوية واستراتيجية لتطوير الجامعة في مجال تخصصاته.

من جهة أخرى بادرت جامعة عبد المالك السعدي في السنوات الأخيرة باعتماد نظام عام

للمعلومات يعتمد على طرق عصرية وعقلانية لتجميع المعطيات (بنك المعلومات) وتديرها عن طرق نظم المعلوماتية؛ واعتمدت في هذا السياق عدة نظم (١).

٢. آخر الخطط التطويرية والاستراتيجية

يعتبر البرنامج الاستعجالي ٢٠٠٩-٢٠١٢ أحد آليات التخطيط والتدبير العقلاني بامتياز، حيث اعتمد على مقارنة بلورة المشاريع وتديرها والمحاسبة. ولتفعيله، شُكِّلَتْ هيكل لتتبع صياغة المشاريع وتتبع إنجازها على صعيد رئاسة الجامعة وفي كل الكليات والمدارس التابعة لها، حيث قُدمَت كل المشاريع والخطط مع تقديرات للكلفة المالية اللازمة لتنفيذها وبرنامج عمل مع تحديد الاختصاصات لكل العمليات. ولتتبع وتقييم المشاريع المنجزة تقوم الجامعة بصياغة تقريرين يقدمان للوزارة الوصية، الأول نصف سنوي يتطرق إلى مراحل إنجاز المشروع والثاني كل سنة حتى يتسنى للوزارة التأكد من مدى تحقيق التزامات الجامعة وتوفير الميزانية المتعاقدة من أجلها.

إن المخطط الاستعجالي في مقارنته المبنية على التعاقدية بين الجامعة والحكومة، مَكَّنَ من إرساء قواعد جديدة في التخطيط المؤسسي المبني على التحكم في المعطيات الرقمية والنوعية للمؤسسات وتقديم مشاريع قصيرة المدى وفق الآليات والشروط الموضوعية العصرية في تدبير المشاريع.

٣. دراسات، تقارير ومعلومات عن المؤسسة

أنجزت معظم الدراسات والتقارير عن الجامعة في إطار مشاريع وطنية ودولية خاصة تلك الممولة من طرف الاتحاد الأوروبي في إطار مشاريع تامبوس TEMPUS والمحفوظة في بوابة الجامعة. أما المعلومات الآنية والحديثة فتنتشر في نشرة تصدرها الجامعة بصفة دورية ومستمرة وكذلك هو الحال بالنسبة للكليات والمدارس والمعاهد التابعة لجامعة عبد المالك السعدي.

رابعاً: الموارد المالية

١. الموازنة وتوزيع المصادر

أ. ميزانية التسيير

لرئاسة الجامعة والكليات والمدارس التابعة لها ميزانيات للتسيير، معدة لتلبية حاجيات المؤسسات في التدريس والبحث العلمي، والتسيير الإداري والنفقات الخاصة بالمدرسين والموظفين (غير الرواتب التي تصرف بطريقة مباشرة من طرف وزارة المالية) وكذا مصاريف الطلبة إلى غير ذلك.

لقد عرفت ميزانية الجامعة تطوراً إيجابياً في الأربع سنوات الأخيرة مع تطبيق البرنامج الاستعجالي (٢٠٠٩-٢٠١٢). واعتماداً عليه فقد كان من أهداف البرنامج إجمالاً الرفع من المردودية الداخلية والخارجية للجامعة حيث حددت لكل مشروع أهداف خاصة، وطريقة منهجية لإنجازها من طرف الجامعة، ورصدت الميزانية على هذا الأساس. كما كرس البرنامج الاستعجالي مبدأ استقلالية الجامعة بإرساء مبدأ التعاقدية عن طريق تبني التناجز والمحاسبة بدل منطق استهلاك وصرف الموارد المالية

(١) نظام APOGEE: أنجز سنة ٢٠٠٦ ومكن من تدبير جميع الشؤون المتعلقة بالطلبة من تسجيل وتتبع مسارهم الدراسي حتى تخرجهم؛ نظام PMB: طبق في نسبة كبيرة من المؤسسات ويهتم بجمع المعطيات وتسيير مكتبات المؤسسات الجامعية؛ نظام SIMarech: طبق في جميع المؤسسات ومكن من تتبع جميع المعطيات الخاصة بالبحث العلمي على جميع المستويات؛ نظام OLERP: أنجزت مراحل كبيرة في ما يخص هذا النظام وهو في طور التطبيق ويهتم بجمع المعطيات والتدبير المندمج للموارد البشرية؛ Sage X3 في مرحلة التطبيق ويهتم بالتدبير المندمج للموارد المالية والمحاسبية؛ المحيط الرقمي للعمل الذي يعتمد على كل الأنظمة السالفة الذكر وينظم بنك المعلومات الشامل للجامعة كما يطور عملية التواصل بين مكونات الجامعة من أساتذة وطلبة وإداريين عبر شبكات التواصل الداخلي (Intranet) وبوابات المؤسسات والجامعة.

الممنوحة من طرف الدولة.

ورغم كل هذه الأهداف المتميزة، فقد ظهرت تعثرات كبيرة في التزام الدولة بتوفير الميزانية المتعاقد في شأنها، مالياً وزمنياً، مما أثر بشكل كبير على تدبير ميزانية التسيير بالمؤسسات في سنوات ٢٠١٠ و ٢٠١١ وحتى خلال السنة الجارية.

ب. ميزانية التجهيز والاستثمار

تشمل ميزانية التجهيز والاستثمار الاعتمادات المالية المخصصة للبنايات وتأهيلها وكذا التجهيزات المرتبطة بالإدارة والبيداغوجية والبحث العلمي، كما تشمل أيضاً صيانة المباني المتواجدة في الجامعة وتوسعة بعض المؤسسات التي عرفت تزايد أعداد الطلبة في السنوات الأخيرة تطبيقاً للعقدة الموقعة في إطار البرنامج الاستعجالي.

يتم تدبير ميزانية الاستثمار بمقاربة الميزانية الموحدة، حيث يتم دراستها وتوزيعها في مجلس التدبير بطريقة شفافة وتشاركية، تحدد فيها أولويات الجامعة وتعتمد فيها مبدأ ترشيد الموارد البشرية والمادية بين المؤسسات الجامعية، حسب تدبير عقلاني ومتوافق عليه، وتقوم المصالح المركزية برئاسة الجامعة بصرف هذه الميزانية تنفيذاً لقرارات مجلس التدبير.

٢. الكلفة والإنفاق

ميزانية الجامعة سنوية ومجزأة إلى ميزانية التسيير وميزانية الاستثمار. بلغ مجموع الميزانية ١٥٢, ٧٤٠, ٤٠٩ دراهم سنة ٢٠١٢^(١). وبما أن عدد الطلاب في هذا العام كان ١٦٣, ٣٦ طالبا وطالبة فإن الكلفة للطلّاب الواحد هي بمقدار ٤٩٨, ٧ دولار اميركي.

تهيأ ميزانية الجامعة سنوياً من طرف المؤسسات الجامعية وفقاً لمسااطر تحدد حاجيات المؤسسات من تسيير واستثمار المبلغ الإجمالي المخصص لكل مؤسسة. تتم مناقشة هذه الميزانيات من طرف لجنة تتبع الميزانية ليصادق عليها من طرف مجلس المؤسسة، وترفع إلى مجلس الجامعة للمصادقة على الميزانية الإجمالية للجامعة. تقوم شبكة المسؤولين عن المصالح الاقتصادية للمؤسسات والطاقم التقني لرئاسة الجامعة بمراجعة مختلف الميزانيات من ناحية التوزيع على كافة التبويات المقننة طبقاً للقواعد المرسومة من طرف وزارة المالية، وفي الأخير ترفع الميزانية الموحدة للجامعة ينظر فيها مجلس الجامعة للمصادقة عليها وبعثها لوزارة المالية للتأشير عليها. يقوم المراقب المالي وخازن الصرف المعين من طرف وزارة المالية بالإشراف على تهيئة الميزانية التي ترسل إلى وزارة المالية ويُؤشر على جميع النفقات لضمان التوازنات المالية للجامعة، واحترام المسااطر القانونية المتبعة في صرف ميزانية المؤسسات العمومية.

خامساً: البيئة المادية

لإنجاح تطورها في مجالات التكوين والبحث والانفتاح، عمدت جامعة عبد المالك السعدي إلى تقوية وتطوير رصيدها العقاري ليتماشى مع الأعداد المتزايدة للطلبة المسجلين والأساتذة والموظفين لتلبية متطلباتهم. وفي هذا الإطار، أدرجت جامعة عبد المالك السعدي تدبير رصيدها العقاري ضمن أولوياتها الاستراتيجية بتطبيق برنامج لتدبير وصيانة ممتلكاتها الذي يستجيب للأهداف الموضوعة.

١. المجمعات والمرافق

تنتشر مؤسسات جامعة عبد المالك السعدي في ثلاث مدن كبرى تغطي شمال المغرب وتتوزع على مجموعة من المراكز والمجمعات وهي:

- مدينة تطوان وفيها مركز مارتيل ويضم كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الكلية المتعددة التخصصات والمدرسة العليا للأساتذة. أما مجمع تطوان المدينة فيضم كلية العلوم والمدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية ومقر رئاسة الجامعة؛
- مدينة طنجة وفيها مجمع الزياتن ويشمل كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، كلية العلوم والتقنيات والمدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية. أما مركز البرانس فيضم المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير وملحقة لكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية ومدرسة الملك فهد العليا للترجمة؛
- مدينة العرائش وفيها مركز بكلية واحدة وهي الكلية المتعددة التخصصات. نشير إلى أن الجامعة تتوفر على قاعة مغطاة للرياضة وملاعب أخرى، أما الإقامة الجامعية فتوجد واحدة في المدرسة العليا للأساتذة والتي تتوفر على ١٥٨ غرفة للطلبة و٨ غرف للزائرين و٣ منازل للضيافة.
- ورغم هذا الحجم المهم من البنيات المجهزة فإنها لا تكفي لتلبية الحاجيات المتزايدة من الأعداد الكبيرة من الطلبة والأطر التربوية والإدارية والتي تنمو بوتيرة أسرع من نمو الطاقة الاستيعابية المتوافرة حالياً.

٢. المختبرات ومراكز البحوث

- تشتمل منظومة البحث العلمي والتقني بجامعة عبد المالك السعدي على ٢٢ مختبراً معتمداً، و٧ مجموعات و٧٨ وحدة بحث إلى حدود سنة ٢٠١٢. كل المختبرات المعتمدة مجتمعة في ٤ مراكز الدكتوراه وهي:
- مركز دكتوراه في العلوم والتكنولوجيا يجمع كلية العلوم والمدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية بتطوان ويعتمد تكوينين في الدكتوراه (البيولوجيا، الكيمياء والجيولوجيا) و(علوم الرياضيات، الفيزياء والتقنيات الحديثة في التواصل)؛
- مركز دكتوراه في العلوم وتقنيات المهندسين ويشمل كلية العلوم والتقنيات والمدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية بطنجة والكلية المتعددة التخصصات بالعرائش ويعتمد تكوينين في الدكتوراه في ميدان العلوم وتقنيات المهندسين؛
- مركز الدكتوراه للعلوم القانونية والاقتصادية والتدبير معتمد من طرف كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية والمدرسة الوطنية للتجارة والتسيير بطنجة والكلية المتعددة التخصصات بتطوان بتكوين (التدبير الاقتصادي والتنمية المستدامة) وآخر في القانون؛
- مركز دكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية والترجمة محتضن من طرف كلية الآداب والعلوم الإنسانية بتطوان ومدرسة الملك فهد العليا للترجمة بطنجة.

٣. المكتبات

توفر الجامعة على ١١ مكتبة منتشرة على جميع الكليات والمدارس حسب تخصصاتها وطبيعة التكوين بها. رصيد الكتب إجمالاً عرف ارتفاعاً نسبياً خلال الأربع سنوات الأخيرة حيث انتقل من ٩٨,٠٠٠ نسخة من الكتب والدوريات إلى ٤٧٢,٠٠٠، ٢ وذلك تماشياً مع متطلبات منظومة الإجازة - الماستر - الدكتوراه المعتمدة منذ سنة ٢٠٠٨ بالجامعة. وبفضل إشراك الجامعة مع الناشر (Elsevier Science) أصبح بإمكان الأساتذة الباحثين والباحثين عامة الاستفادة من مجموعة كبيرة من الدوريات والمقالات والمنشورات العلمية المتوافرة في بنك المعطيات التي يوفرها (Science

(Direct) و (Scopus).

٤ . الاحتفالات والأنشطة الدورية

ليست لدى الجامعة برامج متكاملة وممنهجة لأنشطتها الدورية والاحتفالات. فبين الفينة والأخرى تقام بعض التظاهرات الرياضية والثقافية في مختلف الميادين كالمسرح والموسيقى وباقي الفنون كما دأبت الجامعة على تنظيم أسبوع للعلم سنوياً.

سادساً: البيئة التعليمية

١ . نظام التعليم والتقييم

اعتمدت الهندسة البيداغوجية في جامعة عبد المالك السعدي على غرار باقي الجامعات المغربية على مسار بولونيا (processus de Bologne): الإجازة- الماستر- الدكتوراه. فجميع التكوينات المعروضة في الجامعة تقترح من طرف أساتذة الشعب طبقاً لدفاتر الضوابط البيداغوجية الخاصة لكل نوع من التكوين، وتتم مناقشة هذه التكوينات على شكل ملف وصفي داخل اللجان البيداغوجية للكلية والمدارس ليتم المصادقة عليها من طرف مجلس المؤسسة. ترفع هذه العروض إلى اللجنة البيداغوجية للجامعة التي تناقشها وتدرس مطابقتها لحاجيات جهة طنجة-تطوان والحاجيات الوطنية وكذا احترامها لدفاتر الضوابط البيداغوجية، حيث ترفع هذه الملفات الوصفية بعد المصادقة عليها من طرف مجلس الجامعة إلى خبراء معينين من طرف الوزارة لدراستها وتقديم ملاحظاتها، ويمكن رفضها إذا اقتضت الضرورة، وبعد اعتمادها من طرف الوزارة تفتح التكوينات في وجه الطلبة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، بعد تقييم تقوم به اللجان السالفة الذكر والخبراء المعينون من طرف الوزارة الوصية.

نظام التكوين الجامعي في المغرب وجامعة عبد المالك السعدي مهيكّل على الشكل التالي:

- السنة الجامعية مكونة من فصلين (يمتد كل فصل ستة أشهر) (أسدس)؛
- الأسدس البيداغوجي ممتد على ١٦ أسبوعاً؛
- التكوين يشمل ٤ وحدات عموماً في كل أسدس؛
- الإجازة تحضر في ٦ فصول بعد البكالوريا؛
- دبلوم الماستر أو ما يعادله يحضر في ٤ فصول بعد الإجازة؛
- دبلوم مهندس الدولة أو ما يعادله يحضر في ١٠ فصول بعد البكالوريا؛
- دبلوم الدكتوراه يحضر في ٣ أو ٤ سنوات بعد الماستر.

تقدم تكوينات جامعة عبد المالك السعدي حسب الكليات والمدارس طبقاً للمرسوم الوزاري رقم ٢٠٤، ٨٩، الصادر في ١٨ من ربيع الثاني ١٤٢٥ (٧ يونيو ٢٠٠٤) الذي يحدد اختصاصات المؤسسات الجامعية وأسلاك الدراسات العليا وكذا الشهادات الوطنية المطبقة.

وللاستجابة لمتطلبات سوق الشغل وتنويع التكوينات، تم اعتماد مسالك جديدة ومتنوعة برسم السنة الجامعية ٢٠١١-٢٠١٢، بلغت ١٧٤ تكويناً وتشكل المسالك المهنية ٦٩,٥ ٪ منها، وتتوزع حسب المجالات التالية: العلوم والتقنيات ٤٨ ٪، الحقوق والتدبير ٣٢ ٪ والآداب والفنون ٢٠ ٪.

أما تقييم الطلبة فيتم بطريقة مستمرة عن طريق المراقبة المستمرة لجميع وحدات التكوين؛ وعلى الطالب استيفاء جميع الوحدات لكي يحصل على الشهادة المتوخاة وذلك طبقاً للشروط المحددة في دفاتر الضوابط البيداغوجية المعتمدة وطنياً.

٥. شروط القبول والتخرج

أ. المؤسسات الجامعية ذات الولوج المفتوح

تضم جامعة عبد المالك السعدي ٦ مؤسسات ذات ولوج مفتوح وهي كلية الآداب والعلوم الإنسانية (تطوان)، كلية العلوم (تطوان)، كلتيتان متعددتا التخصصات (تطوان والعرائش)، المدرسة العليا للأساتذة (تطوان)، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية. وتقدم هذه المؤسسات التكوينات الآتية:

- الإجازة الأساسية مفتوحة لجميع الطلبة الحاصلين على البكالوريا والقاطنين في جهة طنجة-تطوان؛

- الإجازة المهنية مفتوحة لجميع الطلبة الحاصلين على دبلوم الدراسات الجامعية العامة أو المهنية (سنتين من الدراسة بعد البكالوريا) وذلك بعد انتقاء تحدد معايير المؤسسة الجامعية المعنية بالأمر؛

- الماستر بالنسبة للمسالك العامة أو الماستر المتخصص حيث يتم ولوجها بعد الحصول على الإجازة وإجراء مقابلات أو مباراة لانتقاء الطلبة المترشحين.

ولمواكبة البرامج الوطنية الكبرى من جهة وللاستجابة للحاجيات الاقتصادية والاجتماعية لجهة طنجة-تطوان من ناحية أخرى، انكبت مجهودات الجامعة على تنوع عرضها في التكوين والتركيز على خلق تكوينات مهنية في الكليات إلى جانب التكوينات الخاصة الموجودة في المدارس والمعاهد. ففي سنة ٢٠٠٣-٢٠٠٤ لم تتعد المسالك الممهنة ٣ من أصل ٤١ مسلكاً في المؤسسات ذات الولوج المفتوح، فتطورت بشكل كبير إلى ٤٤ مسلكاً من أصل ٩٧ أي بزيادة ٤٥ ٪.

ب. المؤسسات ذات الاستقطاب المحدود

تشتمل جامعة عبد المالك السعدي على ٥ مؤسسات ذات استقطاب محدود، وهي متاحة لجميع المغاربة القاطنين بالمغرب عن طريق الانتقاء، دراسة ملفات أو إجراء مباراة الولوج، وهي: كلية العلوم والتقنيات (طنجة)، المدرستان الوطنيتان للعلوم التطبيقية (طنجة وتطوان)، المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير (طنجة) ومدرسة الملك فهد العليا للترجمة (طنجة). وستفتح لاحقاً كلية للطب في طنجة وكلية للصيدلة وطب الأسنان في تطوان ومدرسة وطنية للتجارة والتسيير بتطوان. تُقدّم المؤسسات السالفة الذكر التكوينات التالية:

- دبلوم جامعي في التكنولوجيا مقدم من طرف كلية العلوم والتقنيات ويستغرق التكوين سنتين بعد البكالوريا؛

- الإجازة العامة والمهنية؛

- الإجازة في العلوم والتقنيات؛

- الماستر العام والمتخصص؛

- الماستر في العلوم والتقنيات؛

- دبلوم في التجارة والتسيير؛

- دبلوم مترجم تحريري؛

- دبلوم مهندس دولة في اختصاصات عدة.

نشير إلى أن حضور الطلبة إلزامي في تكوينات الحصول على الماستر والدبلومات المشار إليه أعلاه.

سابعاً: النشاط العلمي

١. تمويل البحوث والمنح البحثية

ميزانية الدولة المرصودة للبحث تظل ضئيلة مقارنة مع طموحات الباحثين في الجامعة، فالميزانية العمومية المخصصة في إطار عقدة البرنامج المتعدد السنوات ٢٠٠٤-٢٠٠٦ مع الجامعة بلغت ٧ ملايين درهم، ٢٠٪ منها خصصت للتسيير، وقد تم تدعيم هذه الميزانية بمداخيل إضافية عن طريق مشاريع البحث الوطنية كمشروع PARS و PROTARS بمعدل ٧,١ مليون درهم سنوياً، ودعم إضافي للمنشورات والتظاهرات العلمية من طرف المركز الوطني للبحث العلمي والتقني وعن طريق المشاركة في ٨ من ١٧ قطباً للتميز الوطني. أما البرنامج الاستعجالي ٢٠٠٩-٢٠١٢ فقد أضاف ١٠ ملايين درهم سنوياً لتشجيع البحث العلمي خصصت نصفها للتسيير.

فيما يخص التمويل الخاص، فإن مصدره الأساسي هي اللجنة الدائمة الخاصة الوطنية والتي ساهمت بـ ١٢ مليون درهم خلال السنوات ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ و ٢٠١٠، وكذلك من شركة الاتصال الوطنية (IAM) بمبلغ ٥ ملايين درهم في السنوات ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩، وعن طريق مشاريع البحث الدولية كمشاريع خاصة (Action intégrée) مع اسبانيا بمعدل ٣,١ مليون درهم سنوياً^(١) ومع فرنسا وتونس والبرتغال وألمانيا وإيطاليا والوكالة الجامعية الفرنكوفونية AUF.

لقد بذلت مجهودات كبيرة من أجل الرقي بقيمة الجانب البشري المنخرط في عملية البحث، بتأطير الباحثين بالتكوين المستمر في إطار برامج التعاون الدولي والانخراط في حركية الباحثين، بالإضافة لتشجيع عن طريق جوائز أحسن البحوث (٢٣ جائزة في ٢٠٠٩). بالنسبة للطلبة الباحثين، سلمت لهم منح الاستحقاق ومنح التميز من طرف الوزارة الوصية حيث غطت أكثر من ٧٠٪ من الطلبة الباحثين بالإضافة إلى منح أخرى في المشاريع الدولية التي تساهم في حركية الطلبة الباحثين والأساتذة على الصعيد الدولي.

٢. الانجاذبية العلمية

إن النتائج الكمية لمنتوج البحث العلمي في جامعة عبد المالك السعدي تشير إلى أن المنشورات المرقمة تبقى متميزة عددياً في العلوم البحتة بمعدل ٨٠ منشوراً مرقماً سنوياً، و ٢٠ كتاباً أو جزءاً منه و ٣٤ أطروحة مناقشة و ٦ مشاريع بحث مع العالم السوسيو-اقتصادي و ٣ شواهد ابتكار مسجلة. ٨٢٪ من المنشورات مسجلة بشراكة مع باحثين أجانب من فرنسا واسبانيا وإيطاليا. ونشير إلى أن الجامعة تتوفر على مؤهلات كبيرة لم تستغل بعد على الوجه الأمثل في بيو تكنولوجيا الأحياء (Biotechnologie) وفي الهندسة وعلم الإلكترونيات ووسائل الاتصال والجيولوجيا التطبيقية وعلوم البيئة والكيمياء والميكانيك والطاقة والرياضيات التطبيقية.

٣. العقود الخارجية والمداخيل

أبرمت جامعة عبد المالك السعدي أكثر من ٣٠ اتفاقية شراكة مع هيئات وطنية تمثل القطاعين الخاص والعام في مختلف مجالات التكوين، البحث العلمي، الاقتصاد والصناعة، التشغيل إلى غير ذلك.

وقد بلغت مداخيل الجامعة من نتائج البحث العلمي والاستشارات ٠٩, ٦٢٥, ٩٩٢, ٥٤ دراهم في الفترة المتراوحة بين ٢٠٠٣ إلى ٢٠٠٩. هذه المداخيل تبقى ضئيلة إذا أخذنا بعين الاعتبار مؤهلات الجامعة من أعداد الأساتذة الباحثين والعقود المبرمة.

(١) الدولار الأميركي يساوي ٨,٥ دراهم

٤. المكانة العالمية

جامعة عبد المالك السعدي غير مصنفة من بين ٥٠٠ جامعة الأولى في التصنيف العالمي لشنغاي التي تعتمد على معايير قد تتجاوز بكثير إمكانيات وطاقات الجامعة. أما تصنيف الويبومتريكس (Ranking of World Universities Webmetrics) الذي تتولاه هيئة تابعة للمجلس الأعلى للبحث العلمي بإسبانيا فصنف في سنة ٢٠١٢ جامعة عبد المالك السعدي في المرتبة ٩٥ أفريقيا و٩٧ عربياً. ولا تتوفر الجامعة حالياً على إحصائيات دقيقة حول تتبع خريجي الجامعة والأساتذة الحاصلين على جوائز وميداليات عالمية.

٥. استراتيجية البحث العلمي

سياسة البحث العلمي في جامعة عبد المالك السعدي تركز أساساً على مؤهلات الجامعة من أجل توضيح الرؤى والتنسيق بين مكونات البحث العلمي وكذا التوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية للجامعة. ولتفعيل محاور استراتيجية البحث العلمي والتعاون في مشروع تطوير الجامعة، تم إجراء مجموعة من العمليات منذ سنة ٢٠٠٣ نذكر منها:

أ. هيكلية البحث العلمي

تطلبت عملية الهيكلة مجهودات كبيرة في التوعية وإشراك الأساتذة الباحثين في هذه العملية وذلك من أجل تمكين أجهزة البحث من التدبير الناجع لوظيفة البحث العلمي في أحسن الظروف وذلك:

- بالمصادقة على مجموعة من الأنظمة الداخلية التي توضح آليات واختصاصات المتدخلين في منظومة البحث العلمي؛
- اعتماد نظام أساسي للبحث منذ سنة ٢٠٠٥ يركز على التقييم الذاتي والتقييم الخارجي؛
- توظيف الآليات الموضوعية رهن إشارة الباحثين من طرف المركز الوطني للبحث العلمي والتقني؛
- ربط الاتصال الإلكتروني بشبكة الاتصال مروان ذات الصبيب العالي والشبكات الدولية

للمعلومات العلمية والتقنية عن طريق IMIST

يقوم مجلس الدكتوراه بتنسيق مهام مراكز الدكتوراه، ويشرف على إنجاز الأنشطة الأفقية لتوحيد تواريخ التسجيل في سلك الدكتوراه وتتبع الإشراف عليها ومناقشتها. ويعتبر أيضاً مجالاً لمناقشة سياسة البحث العلمي في الجامعة.

ب. العنصر البشري في البحث العلمي

تضم الجامعة ٧٧٢ أستاذاً باحثاً (٣٤٪ أساتذة التعليم العالي و٦٪ كأساتذة مؤهلين)، كما أن عدد الطلبة الباحثين يناهز ١٥٠٠ حسب إحصائيات (٢٠١١-٢٠١٢)، موزعين على الحقول المعرفية التالية: ٣٥٪ في العلوم والتقنيات، ٤٦٪ في العلوم القانونية والاقتصادية و١٩٪ في الآداب والعلوم الإنسانية؛ مما يعني أن معدل التأطير في البحث العلمي يبلغ ٥ طلاب باحثين لكل أستاذ. واعتماداً على المعطيات المتوفرة، يتضح أن هناك فوارق كبيرة في تأطير البحوث بين مجالات البحث المتوفرة وبين الاختصاصات، حيث يلاحظ أن بعض التخصصات كالقانون والاقتصاد والأدب العربي والدراسات الإسلامية والفيزياء هي التي تسجل أعلى نسب التأطير.

تحتوي الجامعة على مركزين للتميز، الأول في تقنيات الاتصال والثاني في الطاقة، كما تساهم الجامعة في التطور الاقتصادي لمحيطها عن طريق شبكة الواجهة التي تساعد على توفير تداريب للطلبة، والتي تتوج في بعض الأحيان بإقامة مشاريع مقترحة من طرف الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين،

كإعداد خريطة اقتصادية لجهة طنجة- تطوان، ومشروع مع شركة مرفأ طنجة المتوسطي الكبير وشركة الطرق السيار بالمغرب بالإضافة إلى القيام بالخبرات الخاصة من طرف باحثين من الجامعة على الصعيد الجهوي والوطني والدولي.

نشير أيضا إلى أن الجامعة قامت بتجارب عديدة في مجال احتضان مشاتل خلق المقاولات، من طرف الكليات والمدارس التابعة لها في مجالات المعلومات والاستشارة والإلكترونيك (Electronique) والاتصال والميكانيك إلخ. أما المشروع الحالي المغربي (التكوين في الابتكار وخلق المقاولات) والذي تشارك فيه جامعة عبد المالك السعدي، فقد ساهم في تكوين وتبعية عشرات الخريجين الحاملين للمشاريع سنويا لإنجازها، وفي هذا الصدد فإن بعض شواهد الابتكار المسجلة في ملكية الجامعة احتضنت وأسُتُغِلَّت في بعض المشاريع مثل WISSALTECH المحتضن من طرف المدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية بطنجة و l'Automne Large Bande المحتضن من طرف كلية العلوم بتطوان. هذه المشاريع نالت جوائز في البرنامج التلفزيوني Challenger للمبتكرين الشباب الحاملين للمشاريع المتميزة.

ثامناً: الهيئة التعليمية

١. العدد ومعدل الطلبة للأستاذ

في قراءة للمعطيات الإحصائية للموسم الجامعي ٢٠١١-٢٠١٢ (جدول ١) يتضح أن العدد الإجمالي للأساتذة لا يكفي للقيام بالتأطير التربوي اللازم نظرا لعدم ملائمة عدد المناصب الحالية الممنوحة كل سنة مع ارتفاع أعداد الطلبة حيث بلغ معدل التأطير التربوي ١ استاذ لكل ٤٦ طالبا. كما يلاحظ أيضا فوارق كبيرة في معدلات التأطير بين مختلف مؤسسات الجامعة.

٢. التعيين والترقية

يوظف الأساتذة المساعدون في الجامعة بكل مؤسسة إثر مباراة مفتوحة في وجه المترشحين من حملة الدكتوراه أو أية شهادة أخرى معترف بمعادلتها، ويعلن عن تعيينهم وترسيمهم وترقيتهم بناء على اقتراح من اللجنة العلمية وبعد استطلاع رأي مجلس الجامعة، على أن التعيينات المقررة بعد النجاح في مباراة تعلن عنها مباشرة السلطة الحكومية المكلفة بالتعليم العالي. ويتوزع الأساتذة على ثلاث رتب: ٣٣٠ أستاذ تعليم عال، ١٥١ أستاذ مؤهلاً، ٣٠٠ أستاذ تعليم عال مساعد.

لقد حددت مساطر التعيينات وترقي الأساتذة في النظام الخاص بهيئة الأساتذة بالتعليم العالي (وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي، ١٩٧٩) ويعتبر هذا النظام من أهم الأنظمة الأساسية المعمول بها في الوظيفة العمومية سواء من حيث الجانب التنظيمي أو الجانب التحفيزي بالمغرب.

- الجانب التنظيمي: كان هذا النظام سابقا لتكريس وإقرار مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص في التوظيف، من خلال التنصيب على شرط المباراة واعتماد شهادة الدكتوراه لولوج إطار أستاذ التعليم العالي مساعد، كما نص على ضرورة التوفر على شهادة التأهيل الجامعي في البحث العلمي للترقي إلى إطار أستاذ مؤهل.

- الجانب التحفيزي: مستويات الأجور المخولة تعد من بين أهم الأجور الشهرية الصافية الممنوحة لموظفي الدولة وتتراوح ما بين ٣٠٠, ١٣ درهم بالنسبة لأستاذ في بداية المسار (يعادل ما يتقاضاه متصرف بالإدارة العمومية في نهاية مساره الإداري) و ٤٠٠, ٢٦ درهم في

نهاية الحياة الإدارية.

جدول ١: عدد الطلاب وأفراد الهيئة التعليمية ومعدل التأطير للعام ٢٠١١/٢٠١٢

معدل التأطير التربوي	الأطر التربوية	مجموع المسجلين	
٤٦	١٢٦	٥٧٥٤	كلية الآداب والعلوم الإنسانية- تطوان
٧٥	١٩	١٤٣١	الكلية متعددة التخصصات - العرائش
١٥٠	٣٣	٤٩٤٩	الكلية متعددة التخصصات - تطوان
١٦٩	٧٠	١١٨٥١	كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية-طنجة
٢٦	١٩٢	٤٩٦٤	كلية العلوم-تطوان
٢٧	٤٣	١١٥٠	المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير-طنجة
٢٠	٣٩	٧٨٢	المدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية-طنجة
٣٣	٢٣	٧٦٩	المدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية-تطوان
١٧	٥٢	٨٦١	المدرسة العليا للأساتذة-تطوان
١٤	٢٠	٢٨٣	مدرسة الملك فهد العليا للترجمة-طنجة
٢١	١٦١	٣٣٦٩	كلية العلوم والتقنيات-طنجة
	٣		رئاسة الجامعة
٤٦	٧٨١	٣٦١٦٣	المجموع العام

٣. الوضع الوظيفي

رغم الطاقم التربوي المتكون من ٧٨١ أستاذاً، تستعين المؤسسات الجامعية بالأساتذة العرضيين والمساهمين بالساعات الإضافية والمشاركين المهنيين في بعض التخصصات الدقيقة رغم ما تكلفه هذه العملية من أعباء مالية إضافية على ميزانية المؤسسات. هذه المصاريف الإضافية تتم على حساب الاعتمادات المرصودة للتكوين الإداري والتكوين المستمر للأساتذة، وتوفير الوسائل المادية والبنيات التحتية لفائدة الطلبة وموظفي الكليات ومدارس جامعة عبد المالك السعدي. وتجدر الإشارة إلى أن الميزانية المخصصة للنفقات الخاصة بالأساتذة غير الدائمين تفوق ٢٥ ٪ من ميزانية التسيير في بعض المؤسسات، خصوصاً ذات الطابع التقني في التكوينات.

ونظراً لندرة المناصب المالية الكافية لمواكبة أعداد الطلبة المتزايدة كل سنة، فإن النقص في التأطير البيداغوجي يظل حاداً في معظم التكوينات وخصوصاً التقنية والعلمية الدقيقة منها والمقدمة من طرف مدارس المهندسين والمعاهد العليا. أما بعض التخصصات في الآداب فتسجل فائضاً طفيفاً. أما الأطر التقنية التي تساهم بشكل فعال في المختبرات والأعمال التطبيقية فتعرف هي الأخرى نقصاً حاداً لعدم توظيف هذه الأطر في السنوات الأخيرة.

ويخضع التطور المهني للأساتذة الباحثين من درجة إلى درجة لمقاييس محددة بأحكام قانونية منظمة تدرس في اللجنة العلمية للمؤسسة. تقوم هذه اللجنة بدراسة ملفات الأساتذة المعنيين وترتيبهم

حسب الاستحقاق بمنح نقاط عديدة لكل الأنشطة الواجب إنجازها من طرف الأستاذ في ميدان التأطير والبحث العلمي والمساهمة في التدبير وانفتاح المؤسسة على محيطها.

٤. تسهيلات للأساتذة

أما من ناحية التسهيلات المقدمة لأطر التعليم العالي، فقد أبرمت الوزارة الوصية مع مؤسسة محمد السادس للنهوض بالأعمال الاجتماعية للتربية والتكوين عقدا تقوم المؤسسة بموجبه بتقديم خدمات مهمة لفائدة أطر وموظفي الجامعات نذكر منها:

- المساعدة على اقتناء السكن؛
- تغطية طبية تكميلية خصوصا في حالات الحوادث والعمليات الجراحية الخطيرة داخل المغرب وخارجه؛
- نظام تأمين في مجال الإسعاف والنقل الصحي في المغرب وأوروبا؛
- نظام منح الدراسات العليا لفائدة أبناء المنخرطين؛
- إحداث وتطوير خدمات اجتماعية مختلفة؛ كالنقل والسياحة والاصطياف وأداء مناسك الحج إلخ...

٥. التدويل

تبادل الأساتذة مع جامعات وطنية ودولية يبقى ضعيفا بحيث تشمل العملية بعض الأساتذة الزائرين الأجانب الذين يؤطرون بعض التكوينات الدقيقة والمتخصصة في حدود بعض الحصص القليلة والمتفرقة زمنيا.

٦. خدمة المجتمع

في إطار انفتاحهم على محيطهم السوسيو ثقافي، تقوم مجموعة من الأساتذة بتأطير مجموعة من الأنشطة الثقافية والاجتماعية لجهة طنجة-تطوان مع التركيز على العمل مع المجتمع المدني بكل مكوناته. تنظم هذه الأنشطة في إطار شراكة مع هيئات وطنية ومحلية أو بمبادرات فردية للأساتذة كل حسب اختصاصاته.

تاسعا: الطلبة

١. شروط القبول والاصطفاء والتدقيق والاحتفاظ والتخرج

ولوج الطلبة لمؤسسات جامعة عبد المالك السعدي يتم بطريقتين، حسب التصنيف المعتمد بقرار من طرف الوزارة الوصية:

- بالنسبة إلى مؤسسات ذات الولوج المفتوح، فإن هذه المؤسسات تفتح التسجيل في وجه جميع الطلبة الحاصلين على شهادة البكالوريا والقاطنين في الأقاليم الشمالية التابعين لجهة طنجة-تطوان؛ ويراعى في هذا التوزيع الجغرافي المحافظة على التوازنات الإقليمية عبر تراب المملكة، والحد من الضغط على الأحياء الجامعية الصغيرة التي قد لا تفي بالطلب الكبير لقاطنيها، كما تطبق هذه الطريقة على جميع الجامعات المنتشرة في جميع أنحاء المغرب والتي تقدم نفس التكوينات المتوافرة لدى جامعة عبد المالك السعدي. إن الولوج بهذه الطريقة يجعل أعداد الطلاب ترتفع بطريقة مستمرة كل سنة، دون مواكبة هذا الارتفاع بتوفير التأطير الكافي، مما يؤثر في غالب الأحيان على التحصيل والتكوين الجيد للطلبة.
- أما بالنسبة للمؤسسات ذات الاستقطاب المحدود، فولوجها مفتوح في وجه جميع الطلبة القاطنين بمختلف ربوع المملكة والذين يستوفون الشروط الضرورية للتسجيل في هذه

المؤسسات وأهمها اجتياز مباراة وعند الاقتضاء إجراء مقابلات، وذلك بعد دراسة ملفات الانتقاء بناء على معدلات أعلى في الشواهد الجامعية المحصلة وكذا على الميزات إذا اقتضى الحال. فالتكوين الخاص والممهن في هذه المدارس يجعل المنافسة قوية بين الطلبة المترشحين نظراً للأعداد الضئيلة التي يمكن للمؤسسات تسجيلها وتأطيرها بالطريقة الأمثل. (كمعدل سنوي يتم استدعاء ٢٠٠٠ مترشح لاجتياز المباراة من أصل ٦٠٠٠ طالب يتقدمون بملفاتهم ليقبل أخيراً زهاء ٢٠٠ طالب للتسجيل النهائي في هذه المدارس).

إن المجهودات المبذولة من طرف أساتذة وأطر مؤسسات جامعة عبد المالك السعدي ساهمت بشكل كبير في الرفع من نسبة الحصول على الشواهد في السنوات الأربع الأخيرة، بصفة تدريجية محققة بذلك الأهداف المسطرة في البرنامج الاستعجالي.

لمواكبة تطور أعداد حملة البكالوريا من الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة طنجة-تطوان خصوصاً في السنتين الأخيرتين، تَعَبَّت الجامعة لتسجيل واستقبال هذه الأعداد المتزايدة، حيث بلغ العدد الإجمالي للطلبة المسجلين ١٦٣، ٣٦ طالباً برسم سنة ٢٠١١-٢٠١٢، منهم ١٤٩٢ مسجلون بالدكتوراه.

أعداد خريجي مؤسسات جامعة عبد المالك السعدي عرفت بدورها تطوراً ملحوظاً بحيث بلغ العدد ٤٤٥، ٥ خريجاً في الموسم ٢٠١١-٢٠١٢، أي بزيادة ٢٤٪ عن السنة المنصرمة تماشياً مع تحقيق أهداف المخطط الاستعجالي (MESRSFC, 2008).

٢. التنوع

إن تسجيل الطلبة في المدارس ذات الاستقطاب المحدود، يعتمد أساساً على التفوق والامتياز، ولا تراعى فيه أي اعتبارات جغرافية، اجتماعية، جنسية أو دينية.

٣. خدمات الدعم والإرشاد

إن التطور الملحوظ في ارتفاع عدد الخريجين، وكذا التقليل من تكرار الطلبة خلال مدة دراستهم لهما ارتباط وطيد بمرافقة الطلبة (Tutorat) حيث شملت هذه العملية ٩٠٪ من طلبة الفصل الأول والثاني، ومن المرتقب أن تصل إلى ١٠٠٪ خلال السنة الجامعية ٢٠١٢-٢٠١٣. بالموازاة مع ذلك تم صرف ما يناهز ٢٠٠، ٧ منحة لفائدة طلبة الجامعة سنة ٢٠١١، حسب الاستحقاق من طرف المصالح المركزية للوزارة الوصية، وتصرف ما يناهز ١٠٠ منحة اجتماعية سنوياً معدة من طرف الجمعيات الاجتماعية والاقتصادية لجهة طنجة-تطوان بشراكة مع جامعة عبد المالك السعدي، كما بادرت الجامعة لتخصيص جوائز للمتفوقين باعتبار أن جوائز التفوق رغم ضآلتها تعتبر حافزاً مهماً تدفع الطلبة في اتجاه المنافسة الشريفة والطموح إلى التفوق في جميع مجالات المعرفة.

وفي إطار الدعم الذي توفره الجامعة لطلابها، بادرت بعض المؤسسات لتوفير حصص للتقوية في ميادين اللغات الأجنبية والمعلومات لفائدة بعض الطلبة ذوي النقص في هذه الميادين، كما انخرطت الجامعة في أحد المشاريع المهمة في المغرب الرقمي ٢٠٠٩-٢٠١٣(١)، بحيث تمكنت نسبة كبيرة جداً من طلبة المؤسسات ذات الاستقطاب المحدود من الاستفادة من دعم مهم يصل إلى ٨٥٪ من المبلغ المخصص لاقتناء حاسوب ومحمول والانخراط في سنة من الاشتراك في شبكة الإنترنت سنة ٢٠١٠-٢٠١١ وستعمم هذه العملية على جميع الطلبة في أفق ٢٠١٢-٢٠١٣.

أما استقبال وإرشاد الطالب فتتكلف به مصلحة الشؤون الطلابية المتواجدة في جميع المؤسسات

والتي تعتبر من المصالح المهمة بالجامعة، حيث تسهر على تدبير الحياة الجامعية للطلاب، فهي المخاطب الرئيسي للطلاب منذ ولوجه للمؤسسات، وتتبعه في مساره الجامعي حتى تخرجه، فهي أيضاً صلة وصل بينه وبين الإدارة على العموم.

وعموماً، نشير إلى أن مشكلتين كبيرتين ترهق طلاب جامعة عبد المالك السعدي، وهما السكن الجامعي والتنقل المكلفان مادياً. فالإقامتان الجامعتان الصغيرتان الموجودتان في مدينتي طنجة وتطوان، تُسبب من طرف مؤسسة وطنية مركزية لا تتحكم الجامعة بها، حيث أن عدد الأسرة المقدر بـ ٣,٠١٠ لا يكفي للأعداد المتزايدة للطلبة المسجلين بالجامعة (١٦٣, ٣٦ طالب سنة ٢٠١١-٢٠١٢)، لتبلغ نسبة الاستفادة من الإقامة ١٢٪ تقريباً. ناهيك على عدم توفر مطاعم في هذه الأحياء الجامعية. أما النقل فيبقى مشكلة أخرى يعاني منها الطلبة خصوصاً بالنسبة لبعض المؤسسات التي تتوفر على ملحقات متباعدة ككلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بطنجة. وللتخفيف من تكاليف التنقل عقدت الجامعة اتفاقيات مع شركات النقل الخاصة بهدف التقليل من ثمن تذاكر التنقل في المدينة والسفر عبر التراب الوطني.

أما من ناحية الرعاية الصحية، فالأحياء الجامعية تتوفر على مراكز طبية مفتوحة أمام جميع طلبة الجامعة، مع العلم أن صغر حجمها وضآلة التجهيزات الطبية المتواجدة فيها لا يفي بالحاجيات الضرورية.

٤. الأنشطة الطلابية وفرص التفاعل والاختلاط والتسلية

تظم كل المؤسسات الجامعية مجموعة مهمة من الأنشطة النشيطة المسيرة من طرف الطلبة (حوالي ٥٠ نادياً)، أغلبيتها مركزة في المؤسسات ذات الاستقطاب المحدود. ورغم الخصائص في الموارد المالية والبشرية الممنوحة لها، تُنظَّم كل سنة بالجامعة مجموعة من الأنشطة الثقافية والرياضية مع الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية وأيام خاصة ومهرجانات إلى غير ذلك.

من بين الأنشطة النشيطة في الجامعة تلك التي تسهر على خلق ديناميكية مستدامة في المجال الرياضي، بحيث تُنظَّم سنوياً مسابقات رياضية في مختلف الأنواع، وتمثل هذه الأنشطة الجامعة في مختلف الدوريات الإقليمية والوطنية، كما نشير إلى أن بناء القاعات المغطاة المتعددة الاستعمالات أخيراً بطنجة ساهم بشكل ملحوظ في تهمين هذه الديناميكية وتشجيع الطلبة في الانخراط في مجموعة أكبر من الأنشطة الرياضية.

أما خدمة المجتمع من طرف الطلبة فيظل ضعيفاً جداً ولا تتوفر الجامعة على إحصائيات كافية ودقيقة لرصد الخدمات الحقيقية المقدمة للمجتمع.

٥. معدلات وسياقات توظيف الخريجين

لتسهيل عملية إدماج الخريجين في سوق الشغل، تم إحداث خلايا ومصالح في كل المؤسسات لتقوم بمهام تتبع خريجيهما، عن طريق استمارات وجرد المعلومات المتعلقة بالخريجين لجعلها رهن إشارة المشغلين وكذلك تنظيم ملتقيات الطالب-المقاولات. هذه المصالح تشتغل بفعالية متفاوتة من مؤسسة إلى أخرى ويبقى أداؤها متميزاً نسبياً في المدارس والمؤسسات ذات الاستقطاب المحدود. فبعض هذه المؤسسات كالمدرسة الوطنية للتجارة والتسيير والمدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية (مدرسة المهندسين) ومدرسة الملك فهد العليا للترجمة، قد تصل فيها نسبة إدماج حاملي شهاداتها ما بين ٩٠٪ و ١٠٠٪ خلال السنة الأولى بعد التخرج. وتتراوح النسبة ما بين ٥٠٪ إلى ٩٠٪ بالنسبة للحاصلين على الإجازة المهنية والماستر المتخصص والديبلومات المقدمة. أما بالنسبة لخريجي المؤسسات ذات

الولوج المفتوح والحاصلين على الإجازة العامة والماستر العام فالنسبة تبقى ضعيفة لا تتعدى ٣٠٪ مع التأكيد على صعوبة تتبع هذه الفئة الكبيرة من الخريجين من طرف المصالح المختصة بالكلية.

عاشرًا: ضمان الجودة

١. ضمان الجودة الداخلي والخارجي

انطلقت فعلياً عملية تطبيق ضمان الجودة سنة ٢٠٠٦ بتكوين خلية عمل لتحضير وتقديم نظرة شمولية للتسيير، اعتماداً على أسس نظام الجودة والسهل على تنفيذ البرنامج القصير المدى الذي أنجز عبر المراحل التالية:

- المرحلة الأولى (٢٠٠٥-٢٠٠٦): تقدم رئيس الجامعة برسالة (التزام استراتيجي) إلى جميع رؤساء مؤسسات جامعة عبد المالك السعدي يؤكد من خلالها التزامه لدعم تطبيق نظام الجودة باختيار مقاربة نظام أيزو ٩٠٠١ كطريقة لتنفيذ آليات الجودة في النظام المؤسسي لجامعة عبد المالك السعدي؛ فتكونت في بعض المؤسسات لجان الجودة التي اجتمعت بصفة دورية وحددت مجال تطبيق الجودة فيها حسب خصوصياتها، والأولويات التي تراها ضرورية في المراحل الأولى.

- المرحلة الثانية (٢٠٠٦-٢٠٠٧): عرفت هذه المرحلة أساساً القيام بدراسة عميقة لإعادة هيكلة المؤسسات الجامعية وتحديد الاختصاصات والمهام المنوطة بكل مكونات الجامعة، باعتبار العنصر البشري هو القاطرة والأرضية الصحيحة للتسيير باعتماد آليات نظام الجودة. وفي هذا الصدد تمت صياغة دليل الوظائف في الجامعة والذي اعتبر آنذاك من المراجع المهمة والنادرة على صعيد الجامعات المغربية. اعتمد هذا الدليل كأساس لصياغة بطاقات الوظائف في كل مصالح المؤسسات، كما مكنت هذه العملية أيضاً من التحكم في صياغة المستندات والوثائق المتعامل بها في الجامعة بمواصفات ضمان الجودة؛

- المرحلة الثالثة (٢٠٠٧-٢٠٠٩): مرحلة إنزال السياقات (Processus) والمساطر (Procédure) والوثائق المصاحبة لهما. وفي هذا الصدد، قامت بعض المؤسسات وكذا رئاسة الجامعة بلورة مجموعة من السياقات والمساطر المرتبطة بها، وطبقها على أرض الواقع تدريجياً بعد الحصول على التكوينات الضرورية وخصوصاً لفائدة المسؤولين على هذه السياقات.

أما عملية التقييم الذاتي المتداول عالمياً في شأنها فقد تم إنجازها في الجامعة سنة ٢٠١٠. وباعتبار أن هذه التجربة الممنهجة هي الأولى في الجامعة، فقد انخرطت الكليات والمدارس في إنجاز وتقديم تقرير موجز ومقتضب عن تقييمها الذاتي، يتناول كل الميادين المرتبطة بالتكوين والبحث العلمي والتسيير الإداري، ويقدم مواطن القوة والضعف في كل مؤسسة ويسرد توصياته لمعالجة الاختلالات وآليات تطوير المؤسسات (Université Abdelmalek Essaâdi, 2010). وفي مرحلة ثانية أجري تقييم خارجي من طرف خبراء ينتمون لهيئة تقييم البحث والتعليم العالي بفرنسا (AERES) معتمداً على التقييم الذاتي للمؤسسات.

خلال سنوات ٢٠١٠ - ٢٠١٢ انخرطت الجامعة في برنامج أوروبي TEMPUS «تعزيز ضمان الجودة الداخلية في الجامعات المغربية الجزائر - تونس - المغرب» بشراكة مع ٣ جامعات وهيئات أوروبية، وحدد هدفه العام في المساهمة بتطوير ممارسات نظام الجودة في الجامعات المشاركة من خلال تطبيق منهج التقييم الذاتي في الجامعات المغربية. (بلغ هذا التقييم الذاتي المطبق في كلية

العلوم والمدرسة الوطنية للتجارة والتسيير مراحلها النهائية في صياغة التقرير النهائي للتقييم الذاتي). كذلك خضعت الجامعة لتقييم ذاتي من طرف مكوناتها وتقييم خارجي من طرف خبراء ينتمون لهيئة تقييم البحث والتعليم العالي بفرنسا (AERES). وقد شمل هذا التقييم جميع الميادين المرتبطة بالتكوين والبحث العلمي والتسيير الإداري والحكامة، وكانت له آثار إيجابية على سير مكونات كليات ومدارس ومعاهد الجامعة حيث أبرز مواطن القوة والضعف في كل مؤسسة وقدم توصياته لمعالجة الاختلالات وآليات تطوير المؤسسات.

٢. صورة الجامعة في المجتمع

تحظى جامعة عبد المالك السعدي بالاحترام والتقدير على الصعيد الجهوي بفضل انخراطها المتميز في مشاريع وأنشطة الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين في جهة طنجة - تطوان. ورغم الدور الريادي الذي تلعبه مؤسسات جامعة عبد المالك السعدي في تأطير وتكوين طاقات بشرية متعددة في تخصصات مختلفة، تظل نظرة المجتمع للجامعة المغربية على العموم سيئة باعتبار أن الجامعة لا تساهم في التطور الاجتماعي والاقتصادي للبلاد. فتفاقم البطالة منسوب للجامعة التي تكون كمأ هائلاً من الأطر التي لا تستجيب لمتطلبات سوق الشغل المرتبط بتحديات العولمة اللامتناهية. فخريجو الجامعات يشكلون أعلى نسبة في هرم العطالة المغربية في ظل النمو الاقتصادي المتدني في المغرب. يعاب أيضاً على جامعة عبد المالك السعدي عدم توسيع نطاق التعاون والشراكة مع مؤسسات جامعية عربية، أوروبية وأميركية والذي سيمكن الجامعة من استيراد التجارب التكوينية الناجحة لبعض هذه الجامعات وتنميتها والواقع التربوي الاقتصادي والاجتماعي والثقافي المغربي.

خلاصة

إن تموقع الجامعة في مجال جغرافي مهم وفي أوج توسعه، من النواحي الاقتصادية والسكانية والمجالية، يجعل الجامعة أمام تحديات كبرى؛ فمن جهة هي مطالبة بمتابعة مجهوداتها الجبارة بتحديث آلياتها وتكويناتها لتصبح فاعلاً اقتصادياً واجتماعياً بامتياز، ومن جهة أخرى لمواجهة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي والذي يتزايد بشكل مهول سنة بعد سنة. بالإضافة إلى ذلك فإن الوضعية الجغرافية للجامعة يفرض نهج استراتيجية وسياسة ذات الطابع الدولي لتصبح قطباً جامعياً في المحيط الأورو متوسطي.

ومن هذا المنطلق فإن الدينامية التي نهجتها جامعة عبد المالك السعدي تتوخى الرفع من عدد التكوينات ومهنتها لتساير التطور الذي يعرفه الاقتصاد الوطني والدولي وحتى يصبح خريجوها فاعلين في هذا المجال، كما أن التدابير المتخذة في مجالات التدبير الحكاماتي والعقلاني سيؤدي لا محالة إلى الرفع من الأداء الإداري والمالي. وبالتوازي مع هذه الدينامية فقد فطن المسؤولون إلى ضرورة إدماج الجودة كوسيلة لقياس فعالية التدبير مما سيتيح مجالاً أوسع لإرساء دعائم التقييم الذاتي والمنهجي. ولبلوغ هذه الأهداف، فإن جامعة عبد المالك السعدي سهرت على ترسيخ الآليات المرتبطة بنظم المعلومات كأدوات لجمع وتدبير المعطيات، مما سيتيح مجالاً أنجع لوضع خطط ملائمة للتصورات الاستراتيجية الموضوعة من طرف الجامعة.

وعلى مستوى آخر، فإن تنمية وتطوير جامعتنا في مجالات التكوين والتدبير، لا يجب أن ينسحب مجال البحث العلمي الذي يعتبر آلية أساسية مرتبطة بالتكوين تعزيزاً لشعار التكوين من أجل البحث والبحث للتكوين، وفي هذا الإطار فإن جامعتنا طورت العديد من اتفاقيات التعاون على المستوى الدولي لتعزيز تواجدها وتطوير ومسايرة مجالات البحث العلمي.

وفي إطار تدبير الجودة والارتقاء بها إلى الحصول على ضمان الجودة الخارجي أو الاعتماد، فالملاحظ أن الجامعة ما زالت تولي اهتماماً كبيراً للآليات المتعارف عليها في تدبير الجودة، فجميع المشاريع والمخططات تركز على هذه الآليات للوصول إلى الأهداف التي سطرته. إلا أن فتوراً ظهر في السنوات الأخيرة في الاستمرارية في تطبيق نظام الجودة نظراً لعدم الانخراط الكامل للعديد من مكونات المؤسسات الجامعية في تطبيق نظام الجودة، وضعف الحوافز المادية لتعميمه على جميع الأصعدة والحصول على الاعتماد وضمان الجودة الخارجي. أما من ناحية التقييم الذاتي، فإن الجامعة قد قطعت أشواطاً مهمة في هذا المجال، حيث تمت صياغة دليل للتقييم الذاتي خاص بالجامعة، وهو الذي اعتمدت عليه كلية العلوم بتطوان لإنجاز تقييمها الذاتي والذي حظي باهتمام كبير من طرف الشركاء الأوروبيين للجامعة.

المراجع والمصادر العربية

بن يحيى، محمد (٢٠٠٧). قانون التعليم العالي. منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة «نصوص قانونية». الطبعة الأولى. الرباط: عدد ١٦٩.

وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي (١٩٧٩). النظام الأساسي الخاص بهيئة الأساتذة الباحثين بالتعليم العالي. الرباط: منشورات مديرية الموارد البشرية والميزانية.

المراجع والمصادر الأجنبية

COSEF (1999). *Commission Spéciale d'Education et de Formation*. Rabat: Charte nationale d'éducation et de formation.

MERSRSFC (2008). *Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres. Pour un nouveau souffle de la réforme. Présentation du programme « NAJAH » 2009-2012*. Rabat: Rapport de synthèse.

Université Abdelmalek Essaâdi (2010). *Rapport d'autoévaluation de l'Université Abdelmalek Essaâdi*. Tétouan: Publication de l'UAE.

مواقع إلكترونية

www.uae.ma, accessed June 2012.

الفصل الرابع عشر الجامعة اللبنانية (دراسة حالة)

علي الموسوي^(١)

ملخص

تبحث هذه الورقة في نوعية التعليم في الجامعة اللبنانية، الجامعة الرسمية الوحيدة في لبنان، في ضوء نموذج تحليلي يربط بين عوامل كالحكامة، الموارد المالية، البيئة التعليمية، الهيئة التعليمية، الطلاب وغيرها، وبين نوعية التعليم. وهي تعالج واقع هذه العوامل، وإظهار نقاط القوة ونقاط الضعف في كل منها؛ وتكشف عن التباين بين النص القانوني والممارسة. تخلص الورقة إلى أن فهم الوضع الراهن لنوعية التعليم، كنتاج للأداء الجامعي الكلي، لا يستقيم بمعزل عن السياق التاريخي لنشأة الجامعة وتطورها، ولا بمعزل عن علاقة الجامعة بالسلطة السياسية، ولا عن علاقتها بمكوناتها الأساسية. فنشأة الجامعة لم تكن نتيجة تخطيط من الدولة، بل نتيجة ضغوط من قوى ذات مصلحة؛ استمرت العلاقة المأزومة ترافق تطور الجامعة، وخصوصاً بعد التفريع الذي أدى إلى انعكاسات سلبية جداً على نوعية التعليم. في هذا السياق أنجزت الجامعة جملة من الإصلاحات (إجراء تقييم ذاتي، اعتماد نظام أ.م.د، وإنشاء معاهد عليا للدكتوراه، الخ...)، التي تركت، في ظل غياب الخطة الشاملة للنهوض بالجامعة المرتبطة بغياب القرار السياسي، تأثيراً موضعياً ومحدوداً.

المقدمة

استقطبت نوعية التعليم اهتمام الباحثين خصوصاً بعد الزيادة اللافتة في عدد مؤسسات التعليم العالي الخاص. فنوعية التعليم لا يؤمنها أستاذ، ولا طالب، ولا إدارة، ولا أي من مكونات الجامعة بمفرده؛ بل هي نتيجة توليفة تفاعلية خاصة بين كل العناصر المكوّنة للكل الجامعي. أي توليفة في الجامعة اللبنانية؟ وأي نوعية تعليم نتجت عنها؟

١. مراحل تطور الجامعة

- أنشئت الجامعة اللبنانية في العام ١٩٥١^(٢)، وقد مرّت بثلاث مراحل أساسية:
- مرحلة أولى بين ١٩٥١-١٩٧٥: هي مرحلة «الانطلاقة والتكوّن» والعمل على إرساء التقاليد الأكاديمية والممارسة الديموقراطية؛ وفيها تأسست ٨ كليات ومعاهد، وصدرت مجموعة قوانين تتعلق بتنظيم شؤون الجامعة وأهمها قانون ٦٧/٧٥.
 - مرحلة ثانية بين ١٩٧٦-١٩٩٠: هي مرحلة الحرب في لبنان، التي أدخلت الجامعة في «أزمة وجود» بعد صدور قرار التفريع الجغرافي لكلياتها في العام ١٩٧٦، والذي شكّل ضربة قاسية للجامعة عموماً، ولمستواها الأكاديمي خصوصاً. وقعت الجامعة اللبنانية في هذه المرحلة «ضحية الحرب، فتمزقت، وتهشمت، وتهشمت، بعد أن كانت تستجمع عناصر القوة وتحفّز للانطلاق بثبات في السنوات القليلة السابقة للحرب» (بشور، ١٩٩٧، ص ٩٠). لكنها شهدت

(١) د. علي الموسوي أستاذ في معهد العلوم الاجتماعية في الجامعة اللبنانية. حائز على دكتوراه في العلوم الاجتماعية (اختصاص تنمية اجتماعية - اقتصادية) من جامعة ليل - فرنسا، عام ١٩٨٥. باحث وخبير في التنمية المحلية. aamouss@hotmail.com

(٢) يعيد إدمون نعيم الرئيس الأسبق للجامعة تاريخ تأسيس الجامعة إلى العام ١٩٥٩ (بشور، ١٩٩٧، ص ٢٧)

أيضا افتتاح معظم الكليات التطبيقية، وإقرار النظام العام لشهادة الدكتوراه اللبنانية» (١٩٨٣).
- مرحلة ثالثة من ١٩٩١ - ٢٠١٠: هي مرحلة استئناف الجامعة لمسيرتها الاعتيادية؛ «حيث تم فيها تحقيق منجزات عديدة»، إلا أنها مرحلة «استمرت تحمل في بنيتها وأدائها وزر ما خلفته الحرب»، باستثناء توحيد بعض الكليات.

٢. صورة مختصرة عن الجامعة

الجامعة اللبنانية هي الجامعة الرسمية الوحيدة للتعليم العالي في لبنان، التي تتيح لأبناء الفئات غير الميسورة متابعة تحصيلهم العالي شبه المجاني، هي الأكثر انتشارا جغرافيا والأكبر حجما في لبنان لجهة: عدد الكليات والمعاهد (١٣ كلية و٦ معاهد)، وعدد الأساتذة، والموظفين، والطلاب ولجهة البرامج: توفر حوالي ٣١٢ برنامجا، على مستوى الاجازة، ودبلوم الدراسات العليا، والدكتوراه. تشترط كليات الجامعة كافة حيازة شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها، وتكتفي الكليات ذات الاستقطاب المفتوح بهذا الشرط؛ اما الكليات التطبيقية فتشترط، إضافة إلى الشهادة الثانوية، النجاح في امتحان أو مباراة دخول حسب نظام كل كلية.

يقتضي التخرج على مستوى الإجازة النجاح في كل الأرصدة المطلوبة خلال ٣ سنوات تعليمية في معظم كليات ومعاهد الجامعة، باستثناء كليات الطب وطب الأسنان والهندسة التي تتطلب خمس سنوات للحصول على شهادة التخرج (الدبلوم).

وقد أنجزت الجامعة عددا من الإصلاحات الحديثة ومنها:

- إقرار نظام إ.م.د. LMD: تبنت الجامعة بتاريخ ١٩/٦/١٩٩٦ هيكلية التعليم العالي الجديدة أ.م.د. وتطلب النظام الجديد إجراء تحولات في التنظيم الأكاديمي.
- إنشاء ثلاثة معاهد عليا للدكتوراه.
- أجرت الجامعة عام ٢٠٠٤، ولأول مرة في تاريخها، تقييما ذاتيا.
- إقرار قانون المجالس التمثيلية الأكاديمية رقم ٦٦/٢٠٠٩ (الجريدة الرسمية، ٢٠٠٩).
- تعديل سلسلة الرتب والرواتب في العام ٢٠١١.

وتسعى الجامعة حاليا إلى: «تذليل صعوبات تطبيق نظام التدريس الجديد، وضع استراتيجية للبحث العلمي، تطبيق قانون التفريغ، إنجاز قانون جديد لتنظيم الجامعة، العمل على قونة هيئة الأداء الجامعي وضمان الجودة، متابعة مشروعات المجمعات الجامعية، تطوير العمل الإداري، تفعيل استراتيجية الانفتاح على الخارج، العمل على تأسيس اتحاد الطلبة» (السيد حسين، ٢٠١٢).

٣. طريقة التحليل وحدوده

تستند هذه الورقة إلى معطيات وثائقية (كتب، صحف، بيانات، إحصاءات) ومقابلات^(١) شبه موجهة مع عمداء واساتذة وطلاب من الجامعة^(٢). أخضعت المعطيات الإحصائية لتحليل كمي،

(١) أتوجه بالشكر الى العمداء، المدراء، الأساتذة، الموظفين والطلاب، وأخص منهم رفيقة النضال من أجل جامعة وطنية حقة عميدة الصيدة د. ماري تويني التي توفيت قبل صدور هذه الورقة البحثية. كذلك أشكر مساعدتي الباحث الميدانيتين طالبتى الدكتوراه زينب مروة وهتاف الأتات.

(٢) أجريت المقابلات مع العمداء د. فريدريك معتوق (العلوم الاجتماعية)، د. نينا زيدان (الصحة)، د. ماري تويني (الصيدة)، د. جورج كلاس (الأعلام)، د. علي اسماعيل (المعهد التكنولوجي)، د. الاساتذة: د. عدنان الامين (التربية)، د. عصام خليفة (الأداب)، د. شربل كفوري (الهندسة)، د. علي الحسيني (الفنون)، د. جورج قزي (العلوم)، د. عادل خليفة (الحقوق والعلوم السياسية)، د. شفيق شعيب (العلوم الاجتماعية)، د. جان جبور (الأداب)، د. نزيه عبد القادر (الهندسة)، د. نهوند القادري (الإعلام)، د. فضل الله (السياحة)، د. ابي حاتم (طب الاسنان)، د. حراجلي (الزراعة).

ومعطيات المقابلات والوثائق لتحليل نوعي. أما التفسير فاعتمد المنهج البنوي الوظيفي. تتعلق أولى الصعوبات بنقص الإحصاءات عن الجامعة، و/ أو صعوبة الوصول إليها. والثانية باختزال العمل الميداني، عبر تقليص عدد المقابلات الفردية والجماعية نتيجة التمويل المتقشف. أما الثالثة فتتعلق بالجدّة النسبية لموضوع نوعية التعليم في بلادنا، ولصعوبة قياس بعض المتغيرات بسبب حداثتها على الثقافة الجامعية المحلية (الرسالة، خدمة المجتمع الخ).

أولاً: الرسالة

حدّد القانون ٦٧/٧٥ في مادته الأولى وظيفة الجامعة اللبنانية باعتبارها «مؤسسة عامة تقوم بمهام التعليم العالي الرسمي في مختلف فروع ودرجاته، ويكون فيها مراكز للأبحاث العلمية والأدبية العالية، متوخية في كل ذلك تأصيل القيم الإنسانية في نفوس المواطنين» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٢ ص ١١). يُستنتج من هذا النص أنه «لا توجد رسالة واضحة مكتوبة تتبناها الجامعة وتعمل على أن تُعرف بها...» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤ - أ، ص ٢٣)، فهي «نشأت وتطورت من دون رؤية واضحة ومحددة لهويتها ومهمتها على مدى طويل أو متوسط» (الأمين وآخرون، ١٩٩٩، ص ١٩). ومع ذلك «لم تتخذ الجامعة إجراءً واضحاً من أجل توضيح رسالتها ومهامها وأهدافها للمجتمع ولأفراد الهيئة التعليمية والجهاز الإداري والطلاب والجامعات الأخرى» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤ - أ، ص ٢٥). غياب النص الواضح برسالة الجامعة يعود إلى حداثة المفهوم، المستمد من التقاليد الجامعية الأميركية، بينما قانون تنظيم الجامعة اللبنانية متأثر بالتقاليد الجامعية الفرنسية؛ هذا الغياب يجعله خاضعاً لتأويلات وتوقعات متنوعة ترتبط بخلفية المستجوب؛ غياب النص يعني «غياب المعيار الضابط لمختلف أنشطة الجامعة وعناصرها...» (الأمين وآخرون، ١٩٩٩، ص ٣٤). نص الرسالة ليس مسألة تقنية، بل هو مسألة خلافية بامتياز، يرتبط تحديدها بالإجابة عن سؤال أي جامعة نريد؟ وترتبط صياغة الرسالة بإقرار قانون جديد للجامعة وهو ما يزال موضع خلاف بين المعنيين، لذلك سنتنظر الرسالة المقررة والمتوافق عليها إلى حين الاتفاق على القانون الجديد.

ثانياً: الحكامة

١. هيكلية السلطة الأكاديمية والصلاحيات والمسائلة

«للجامعة اللبنانية شخصية معنوية. وهي تتمتع بالاستقلال العلمي والإداري والمالي. ولوزير التربية والتعليم العالي حق الوصاية عليها، وكل ذلك وفقاً لأحكام هذا القانون»^(١). يؤكد هذا النص القانوني على مبدأ استقلالية الجامعة، انطلاقاً من خصوصية نشاطها الأكاديمي. يتسم الهيكل الأكاديمي قانوناً بالديموقراطية، ويرتكز على المشاركة، إلا أن الممارسة قلّصت هذه الاستقلالية إلى حدود ضيقة جداً. تعود سلطة اتخاذ القرار في الجامعة مبدئياً إلى «أكاديميين يديرون الشؤون الأكاديمية والمالية والإدارية» (الأمين وآخرون، ١٩٩٩، ص ١٠٧)، فالجامعة تُدار بواسطة مجالس تمثيلية، حيث «يتولى

ومع الموظفين السيدات والسادة: محمد البابا، ريتا وهبي، دنيز نعمه، دينا سكر، سناء جابر، ندى رحال. كما أجريت مقابلات (٢٠ مقابلة) مع طلاب من كليات متنوعة: علوم، هندسة، علوم اجتماعية، إدارة أعمال، الحقوق، الإعلام، المعهد التكنولوجي.
(١) المادة ٣ من القانون ٦٧/٧٥.

إدارة الجامعة رئيس مجلس»^(١). و«يدير الوحدة الجامعية عميد ومجلس»^(٢)؛ و«يدير الفرع مدير ومجلس»^(٣)؛ كما «يدير القسم رئيس ومجلس»^(٤). لكل من هذه المجالس صلاحيات، فللرئيس وللمجلس الجامعة «صلاحيات واسعة، ومتشعبة، أكاديمية، وعلمية، وتنظيمية، وإدارية، ومالية» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤ - ب، ص ١٧٢)^(٥). وللعديد وللمجلس الوحدة صلاحيات أكاديمية وإدارية ومالية. وللمدير وللمجلس الفرع صلاحيات إدارية ومالية^(٦). أما رئيس القسم ومجلس القسم فيتوليان «شؤون القسم الأكاديمية والتعليمية» ومهام أخرى^(٧).

تواجه ممارسة هذه المجالس لصلاحياتها صعوبات من داخل الجامعة ومن خارجها. فبعد تفريع الجامعة في العام ١٩٧٧، استحدث منصب مدير فرع ومجلس فرع، الذي نتج عنه تعديل التسلسل الأكاديمي المعروف عالمياً، فأصبح المدير رئيساً لرؤساء الأقسام، بدلاً من العميد، وأصبح مجلس الوحدة يتخذ القرارات الأكاديمية في الكلية من دون رؤساء الأقسام، الذين حل محلهم مدراء الفروع. خط السير الجديد أضعف السلطة الأكاديمية في الكلية وهمشها. لقد «جسدت وظيفة مدير الفرع للمرة الأولى التداخل بين السلطة الأكاديمية والإدارية والسلطة السياسية» (الأمين وآخرون، ١٩٩٩، ص ٣٩)، وزادت من تدخل هذه الأخيرة في قضايا الجامعة.

أما التدخل السياسي المعوّق لممارسة الصلاحيات، والمنتهد لاستقلالية الجامعة، فيتجلى بامتناع الحكومات المتعاقبة، منذ العام ٢٠٠٤ وحتى تاريخه، عن تعيين العمداء، بعد أن أنجزت مجالس الوحدات والكليات دورها بتقديم الترشيحات المطلوبة منها بموجب القانون ٦٦ / ٢٠٠٩، وهو ما أدى إلى تعطيل مجلس الجامعة، وإضعاف تأثير العمداء في اتخاذ القرارات. كذلك تثبت الممارسة انه «تتحكم في تعيين رئيس الجامعة والعمداء والمدراء اعتبارات سياسية وطائفية أولاً وأخيراً... ويتسم التعيين بأنه غير ديموقراطي وغير أكاديمي» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤ - أ، ص ٢٦)؛ هذا التدخل السياسي من خارج الجامعة، ما كان ليثمر لولا التواطؤ (complicité) الموضوعي من قوى سياسية فاعلة داخل الجامعة.

في غياب مجلس الجامعة، تلعب رئاسة الجامعة، دوراً محورياً في صنع القرارات؛ فقد «أصبحت منذ بداية الحرب اللبنانية موقعا مفتوحا على التجاذبات السياسية؛ ومنذ ذلك الوقت اعتمد الرؤساء منهجا توليفيا، وإدارة دقيقة للتوازنات تراعي الضغوطات المتنوعة من داخل الجامعة ومن خارجها»^(٨). وأضحت آلية المساومة بين رئاسة الجامعة والأطراف الفاعلة، هي الآلية المعتمدة في اتخاذ القرارات وإنتاج التوافقات الضرورية لتسيير الجامعة.

يلعب مجلس الجامعة دور مجلس الخدمة المدنية ودور التفتيش المركزي بالنسبة للعاملين في الجامعة. وقد تمت محاسبة بعض الحالات الجرمية في الجامعة، إلا أن تواطؤ و/ أو عجز أهل الجامعة، في مواقع اتخاذ القرارات على مستوياتها المختلفة، عن ممارسة الشفافية والمساءلة

(١) المادة ٤ من المرسوم الاشتراعي ١٢٢ عام ١٩٧٧.

(٢) المادة ٣ والمادة ٥ من القانون ٦٦ / ٢٠٠٩.

(٣) المادة ٧٥ والمادة ٧٦ من القانون ٦٦ / ٢٠٠٩.

(٤) المادة ٨٠ من القانون ٦٦ / ٢٠٠٩.

(٥) للرئيس «تفويض دائم من وزير التربية والتعليم العالي بممارسة الصلاحيات الإدارية والمالية التي يتمتع بها الوزير، وضمن أحكام» (المادتين ١٢ و ١٣ من القانون ٦٧ / ٧٥).

(٦) الفقرة ٧ من المادة ٧٨ والمادة ٧٩ من القانون ٦٦ / ٢٠٠٩؛

(٧) المادتين ٨١ والمادة ٨٢ (مهام رئيس ومجلس القسم) من قانون ٦٦ / ٢٠٠٩.

(٨) من المقابلة مع عميد معهد العلوم الاجتماعية د. فريدريك معنوق.

والمحاسبة في قضايا لا علاقة للسلطة السياسية بها مباشرة^(١)، يكشف عن ضعف دور الجماعة العلمية في الجامعة، وعن ارتباط وتأثر مواقع القرارات فيها بالسلطة السياسية. إن تمرکز اتخاذ القرارات خارج النطاق الأكاديمي يترافق مع انخفاض المساءلة والشفافية وسلطة المعايير الأكاديمية. لقد تركت الحرب اللبنانية تأثيراتها السلبية على المناخ العام في الجامعة على المستويات كافة. فالانقسامات السياسية الحادة في البلاد كان لها ارتداداتها المفككة للمناخ على مستوى كل كلية. يستثنى من ذلك بعض الكليات الموحدة التي تمكنت من خلق جو تآلف إلى حد ما.

٢. المشاركة الداخلية والشراكات الاجتماعية

يُشارك أفراد الهيئة التعليمية في اتخاذ القرارات على مستوى المجالس التمثيلية كافة^(٢). وتنتخب الهيئة التعليمية ممثليها في هذه المجالس. وقد ألزم القانون ٦٦/٢٠٠٩ السلطة السياسية باختيار رئيس الجامعة والعمداء من بين من ترشحهم المجالس التمثيلية؛ وهو إجراء لم تلتزم به هذه السلطة. كما يشاركون في لجان أكاديمية وإدارية ومالية تُشكلها الإدارة المركزية؛ وغالبا ما ترتبط تلك المشاركة بمدى رضى المسؤولين المعنيين عن التعيين.

و للأساتذة المتفرغين رابطة منتخبة. لعبت الرابطة منذ تأسيسها، في العام ١٩٧٥، دورا مهما في تطوير أوضاع الجامعة اللبنانية. إلا أنه منذ أواخر تسعينيات القرن العشرين، تم تغليب منطق المحاصصة السياسية - الطائفية في تشكيل الهيئة التنفيذية للرابطة وهو ما اضعف دورها في الشؤون الأكاديمية، بينما نجحت كقوة ضغط مؤثرة في الشؤون المادية^(٣).

أما الطلاب فتتص قوانين الجامعة على تمثيلهم في المجالس التمثيلية في الجامعة^(٤). وقد شارك الطلاب تاريخيا في هذه المجالس، عبر «الاتحاد الوطني لطلاب الجامعة اللبنانية». لكن تفريع الجامعة أدى إلى شذوذة الحركة الطلابية التي لم تفلح كل محاولات إعادة توحيدها وذلك لأسباب سياسية، طائفية، مناطقية. وقد غاب نتيجة ذلك هذا الاتحاد من الوجود. وقد أدى غياب الإطار الموحد للطلاب إلى تعطيل مشاركتهم في مجلسي الجامعة والوحدة، ما حرم الجامعة وقضاياها العامة ومنها نوعية التعليم من قوة أساسية مدافعة عنها. يُشارك الطلاب في مجالس الفروع، وهي مشاركة تقتصر على دور الوسيط بين الإدارة والطلاب، وغالبا ما تكون لمطالب تضر بنوعية التعليم، ومحكومة باعتبارات سياسية. حتى المشاركة على هذا الصعيد تم تعطيلها منذ ٦ سنوات بقرار من رئاسة الجامعة بحجة التشنج السياسي في البلاد.

إن تشرد الحركة الطلابية يشكل أحد عوامل الضعف الأساسية في الجامعة حيث يحرمها من إحدى الركائز الصلبة التي شاركت تاريخيا في الدفاع عنها وفي تطويرها.

من جهة أخرى تفتقر الجامعة للشراكات الخارجية ولمرجعية مجتمعية، فليس هناك أي هيئة استشارية للجامعة تضم النقابات المهنية (المهندسون، الأطباء والمحامون) والفعاليات الاقتصادية ذات الصلة بمخرجات الجامعة، رغم وجود نص قانوني يشرع ذلك (المادة ٥ من القانون ٦٧/٧٥).

(١) مثلا: مدى التزام الأستاذ بالانصاب التدريسي؟ مدى الجدوية في تقييم الابحاث الخ.

(٢) بموجب القانون ٦٧/٧٥ والمرسوم ١٦٥٨/١٩٩١ والقانون ٦٦/٢٠٠٩

(٣) نجحت الرابطة في استقطاب الأساتذة على اختلاف انتماءاتهم الحزبية والطائفية والمناطقية، وحققت مطلب تعديل سلسلة الرتب والرواتب؛ في المقابل فقد اخفقت ٤ هيئات تنفيذية منذ العام ٢٠٠٤، مثلت أطراف السلطة السياسية - الطائفية، في تأمين التوافق حول مطلب تعيين العمداء لإعادة تفعيل مجلس الجامعة بسبب التباين بين أطرافها!

(٤) المادة الأولى من المرسوم رقم ١٦٥٨ الصادر في ٥ ايلول سنة ١٩٩١ والقانون ٦٦/٢٠٠٩ نصّا على تمثيل الطلاب بـ ٤ ممثلين في مجلس الجامعة، وبممثلين في مجلس الوحدة، وبممثل واحد في مجلس الفروع؛

٣. الهيكلية الادارية

تتسم السلطة الإدارية في الجامعة بالمركزية الشديدة والتراتبية والروتين الإداري وبالتفكك. و«الهيكل التنظيمي الإداري غير متناسب مع المهام الإدارية الحديثة... والتناقض والالتباس والتشابك بين المصالح والدوائر والأقسام ما زال سائدا... وليس هناك دليل لتوصيف مهام الوحدات الإدارية ولا للوظائف في الإدارة المركزية... لا يوجد في الجامعة نظام خاص لاختيار العاملين الإداريين وتعيينهم». كذلك «... لا يوجد نظام لتقييم الأداء ولا نظام للحوافز...» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤ - أ، ص ص ٢٩ - ٣٢). تجرى بين الحين والآخر دورات تدريبية لبعض الموظفين، ومن المآخذ عليها أنها لا تتدرج ضمن خطة واضحة وشاملة لتطوير الموارد البشرية. يبلغ عدد الموظفين في الجامعة ٣١٥٢ (الجامعة اللبنانية، ٢٠١٢)، ٢٤٪ منهم فقط في الملاك، و٧٦٪ متعاقدون بالساعة. وتفاوتت القدرات الإدارية والتقنية بين موظفي الإدارة المركزية حيث يتمتع معظمهم بقدرات عالية (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ص ٣١ - ٣٢)، وبين معظم موظفي الفروع. يعاني المتعاقدون بالساعة، وهم يشكلون أغلبية الموظفين، من الأوضاع المهنية والمعيشية: تدني الرواتب، عدم الاستقرار الوظيفي، غياب الضمانات الصحية والاجتماعية، الخ؛

ثالثا: البحث المؤسسي والتخطيط

١. البحث المؤسسي

تفتقد الجامعة إلى هيكلية للبحث المؤسسي. درج رؤساء الجامعة على كتابة تقارير سنوية، أو إصدار كتاب عن فترة رئاسة أحدهم^(١). وتكمن أهمية هذه التقارير في ما تتضمنه من إحصاءات ومستندات ووثائق مرفقة لا تكون منشورة عادة.

تضم الإدارة المركزية دائرة للإحصاء وجهازا فنيا معلوماتيا يهتم بإدخال البيانات، واستخراج النتائج، وتأمين الإحصاءات عن مكونات الجامعة. من المشاكل التي تواجه عمل هذه الدائرة غياب آلية التنسيق الإلزامي بين الدوائر الجامعية لتبادل المعلومات، بما يؤمن بناء قاعدة بيانات شفافة، وتضارب الصلاحيات بين الدائرة الإحصائية والدائرة المعلوماتية! إن غياب هيئة للبحث المؤسسي يُبقي عمل الدائرة الإحصائية مشتتا ومتناثرا وناقصا.

٢. التخطيط

مع أن إحدى مهمات مجلس الجامعة وضع الخطط، « فلم يحصل في تاريخ الجامعة اللبنانية أن وضعت خطة أو سلسلة من البرامج الزمنية المنسقة والهادفة إلى تحقيق غايات معينة على مدى قصير أو متوسط أو بعيد» (الأمين وآخرون، ١٩٩٩، ص ١١٤)، فالجامعة تفتقر إلى هيكلية للتخطيط؛ وليس فيها مكتب تخطيط.

بادرت مؤخرا رئاسة الجامعة إلى «إنشاء وتشكيل الهيئة المركزية للجودة والتخطيط والاعتماد»^(٢)، ولم تصدر حتى الآن أي معلومة عن نشاط هذه الهيئة.

(١) «درج رئيس الجامعة الأسبق د. طعمة، على إصدار كتيب سنوي بعنوان «وتبقى الجامعة» يشرح فيه وضع الجامعة»؛ وأصدر د. دياب أثناء رئاسته تقرير «الجامعة اللبنانية ١٩٩٣-١٩٩٨»؛ وصدر التقييم الذاتي خلال رئاسة د. قبيسي. وأصدر د. شكر «الجامعة اللبنانية، تحول وآفاق عام ٢٠١١». ووضع د. السيد حسين في العام ٢٠١٢ «استراتيجية تطوير الجامعة اللبنانية»

(٢) بموجب القرار رقم ٦٧٥ تاريخ ٢٠/٣/٢٠١٢

رابعاً: الموارد المالية

بلغت موازنة الجامعة اللبنانية ٢٦٦ مليار و ١٠٠ مليون ليرة لبنانية في العام ٢٠١٢، أي حوالي (٤, ١٧٧ مليون دولار أميركي). وهي توزعت على الشكل الآتي:

١. بنية الواردات

تكوّنت الواردات من مساهمة الدولة وقيمتها ٢١٥ مليار ل.ل، أي ما نسبته ٨, ٨٠٪ من الموازنة الإجمالية؛ ومن الإيرادات الذاتية^(١) وقيمتها ١٧ ملياراً و ٣٠٠ مليون ل.ل. ونسبتها ٥٧, ٤٪، ومن مأخوذات من مال الاحتياط ٣٣ ملياراً و ٨٠٠ مليون ل.ل ونسبتها ١٢, ٧٪. وكما يظهر تشكّل مساهمة الدولة العمود الفقري في موازنة الجامعة. ومن المآخذ على هذه الموارد والتي تؤثر سلباً على نوعية التعليم شبه أحادية التمويل الحكومي، وعدم السعي إلى كسر هذه الأحادية.

٢. بنية النفقات

توزّعت النفقات المالية على الشكل الآتي:

أ. النفقات الجارية ونفقات التطوير والتنمية: بلغت نسبتها (مخصصات ورواتب وأجور وتعويضات ونفقات شتّى) ما نسبته ٩٦, ٠٣٪ من موازنة العام ٢٠١٢، في حين بلغت النفقات المخصصة للتجهيزات والتطوير والإنشاءات ٣, ٩٧٪.

ب. النفقات بين الإدارة المركزية والفروع: شكّلت نفقات الإدارة المركزية ما نسبته ٦٩, ٣٪ من مجموع النفقات، وشكل الاحتياطي والأحكام القضائية والديون المتوجبة نسبة ٩, ١٪، ونفقات الكليات نسبة ٢١, ٦٪؛ ويؤشر ذلك على مركزية النفقات المالية؛ عدا ذلك فإن غياب الشفافية في الإنفاق المالي ترك المجال واسعاً لإثارة موضوع الهدر في الصحف.

ت. حصة الكليات والمعاهد في موازنة الوحدات: تفاوتت حصة الكليات من موازنة الجامعة للعام ٢٠١٢ حيث بلغت حصة ٥ كليات (الأدب، العلوم، الصحة وإدارة الأعمال والمعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا) ٥٦, ٨٥٪ من إجمالي الموازنة.

ث. كلفة الطالب في الجامعة اللبنانية: بلغ المعدل الوسطي لكلفة الطالب في الجامعة اللبنانية ١٦٩, ٦٢٣, ٣ ل.ل في العام ٢٠١٢، أي ما يوازي ٢, ٤١٥ دولار أميركي، وهي كلفة مستقرة منذ العام ٢٠٠٤. ويخفي المعدل الوسطي للكلفة تمايزات واسعة جداً بين الكليات التطبيقية^(٢)، والتي بلغت حصتها ٦١, ٣٪، بينما هي تضم ٣١٪ فقط من طلاب الجامعة؛ وبين الكليات غير التطبيقية، والتي بلغت حصتها ما نسبته ٣٨, ٧٪ من موازنة الجامعة بينما هي تضم ٦٩٪ من الطلاب.

تم تسجيل بعض التطورات الإيجابية على صعيد المعاملات المالية ومنها:

أ. لحظ الاعتمادات المخصصة للرواتب والأجور في موازنة الإدارة المركزية ما أدى إلى اختصار الأعمال الإدارية الورقية بنسبة ٩٥٪.

(١) تشمل على: رسوم تسجيل الطلاب ١٠ مليار ل.ل، ورسوم امتحانات ودورات تدريبية ٤ مليار و ٨٥ مليون ل.ل، وبدل استئجار الاستراحات الجامعية ٧٠٠ مليون ل.ل، وواردات مركز معاينة طب الأسنان وكلية الصحة العامة ٣٠٠ مليون ل.ل، وبدل استئجار السكن الجامعي ٢ مليار ل.ل وإيرادات مختلفة ٢٠٠ مليون ل.ل وبيع منشورات ١٥ مليون ل.ل؛ وبلغت المأخوذات من مال الاحتياط ٣٣ مليار و ٨٠٠ مليون.

(٢) حيث «تبين أن كلفة الطالب تتراوح بين حد أدنى قدره ٠, ٣٥, ٠٧٥ ل.ل (٧١٧ دولار أميركي) في كلية الحقوق والعلوم السياسية وحد أقصى قدره ٦٣٧, ٠٠٠ ل.ل (٥٧٥٨ دولار أميركي) في كلية طب الأسنان» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤، ص ٦٥).

- ب. رقمنة أعمال إدارية عديدة، وإنشاء صفحة إلكترونية للرواتب والأجور والتعويضات تتيح لكل أستاذ الاطلاع على حركة التحويلات الخاصة به.
- لكن يسجل أيضا عدد من المشكلات:
- أ. يتم إعداد الموازنة خلافا للقانون الذي ينص على الاستقلال المالي للجامعة؛ فتكثف الجامعة حجم موازنتها ضمن السقف الذي تحدده وزارة المالية والذي لا يعبر عن حاجاتها الفعلية؛
- ب. تعاني بنية النفقات من ارتفاع حصة الأجور والرواتب والتعويضات، وانخفاض الحصة المخصصة للتجهيز والتطوير.
- ت. يتصف النظام المالي بمركزية شديدة، وبعدم المرونة، وبالبيروقراطية، وبعدم الشفافية في إدارة الشؤون المالية.
- ث. ضعف البنى الإدارية المكلفة بتخطيط الموازنة.

خامسا: البيئة المادية

١. المباني الجامعية

طرأ تغير إيجابي بارز على البنية التحتية للجامعة تجلّى بافتتاح مجمع «رفيق الحريري الجامعي» في الحدث في العام ٢٠٠٤ على مساحة ٧٠٠ ألف متر مربع؛ وهو يعد من بين أحدث المباني الجامعية في لبنان^(١)؛ إلا أن المناخ السائد في المجمع يؤثر سلبا على الاستفادة من بعض المرافق فيه، وكذلك على حرية التعبير لجميع الطلاب بالقدر نفسه. كذلك فإن «مجمع بيار الجميل» في الفنار يحتاج إلى تطوير. أما المباني الجامعية الأخرى فتتوزع، منذ النشأة، على مبان متفرقة، بمعظمها مبان سكنية أو مكاتب (طه، ١٩٩٧)، غير مصممة أصلا للتعليم الجامعي؛ تفتقر إلى المساحات الخارجية، وإلى التجهيزات الأساسية الضرورية لعملية التعليم. المباني بمعظمها مستأجرة.

يشكل غياب المجمعات الجامعية في المناطق كافة، وكلفة الإيجار الباهظة للمباني وصيانتها (حوالي ٢٠ مليار ل.ل) (السيد حسين، ٢٠١٢)، عائقا يحول دون تأمين حياة جامعية لائقة، ودون تطبيق نظام إ.م.د (LMD) بشكل فعال، ودون الاستفادة من التجهيزات المتكاملة التي تحسن نوعية الحياة الجامعية عموما، ونوعية التعليم خصوصا.

٢. المرافق والمختبرات والتجهيزات

باستثناء مجمع الحدث الذي يضم وحدات سكنية، وقاعات للمؤتمرات والاحتفالات، ومطاعم جامعية ومقاه، ومنشآت رياضية متنوعة وفسحات، لا تتوافر في مباني الفروع في المناطق إلا بعض الخدمات البسيطة كالكاเฟ่يريا مثلا؛ أما قاعات العرض والمسارح والاحتفالات فعددها محدود جدا؛ ويفتقر معظم الكليات للمطعم الجامعي.

يقتصر وجود المختبرات على الكليات التطبيقية. ومعظمها يستخدم كمختبرات تعليمية أكثر منها بحثية. حصل تطور جزئي على صعيد المختبرات البحثية والحواسيب في بعض هذه الكليات^(٢)، وعلى الرغم من ذلك فالنقص ما يزال كبيرا وفي مختلف الكليات. لذلك تتفاوت القاعات والتجهيزات

(١) مجمع الشال تم تزييمه، ومجمع الفنار تم تزييمه دراسة توسيعه؛ عدا ذلك تم التقدم بتصوير بإقامة ٦ مجمعات أخرى، اثنان في البقاع، واثنان في الجنوب، والخامس في عكار بالشال، والسادس في جبيل (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١).

(٢) تم تحديث وتجهيز أو إنشاء مختبرات في كليات الهندسة، العلوم الطبية، الصحة، المعهد الجامعي للتكنولوجيا. كما تم إنشاء ٣ مختبرات مركزية في المعهد العالي للدكتوراه في العلوم والتكنولوجيا: واحد في كل من الفرع الأول والثاني والثالث من كلية العلوم (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ٩ وص ٤٦-٥١).

الملائمة لعملية التعليم بحسب المبنى الجامعي والكليات والاختصاصات؛ فهي تتوفر في مجمعي الحدث والفنار وبعض الكليات هنا وهناك، بينما تفتقر معظم المباني الأخرى إلى التجهيزات الضرورية. كذلك فالوسائل التعليمية متفاوتة بين الكليات التطبيقية والكليات غير التطبيقية عموماً^(١). كما تفتقر الجامعة إلى نواد للأساتذة، وللطلاب، وللمتخرجين. وتفتقر الجامعة للاحتفالات والأنشطة الدورية باستثناء نشاط رياضي سنوي هزيل، واحتفالات التخرج المتقطعة وغير الموحدة أحياناً.

٣. مراكز البحوث:

قبل تشكيل الهيئة المركزية للبحث العلمي في العام ٢٠٠١، كانت الجامعة تضم أربعة مراكز للأبحاث ذات نشاطية متفاوتة؛ تعطلت تلك المراكز بعد تشكيل الهيئة. ومع انشاء المعاهد العليا للدكتوراه عام ٢٠٠٧ تفرعت الهيئة المركزية إلى ثلاث هيئات لمراكز الأبحاث واحدة في كل معهد؛ إلا أن تعثر انطلاقة بعض هذه المراكز حفّز بعض الكليات على إعادة تفعيل مراكز البحث الخاصة بها.

٤. المكتبات

تواجد في الإدارة المركزية دائرة لشؤون المكتبات. وتفتقر الجامعة لمكتبة مركزية تقليدية، إلا أنه تتوفر في كل فرع جامعي مكتبة مختصة^(٢).

تم استحداث مكتبة افتراضية (Virtual library)، وقامت الإدارة المركزية بربط مكتبات الجامعة بها بواسطة برنامج أفق (Horizon)؛ كما اشتركت الجامعة بـ ٣١ قاعدة معلومات أكاديمية^(٣). وتمت زيادة عدد الموظفين الفنيين للمكتبات؛ وجرى تدريب بعضهم على البرنامج المعتمد. وتم شراء خدمة (EzProxy) التي تتيح للأساتذة استخدام مصادر المعلومات الإلكترونية عبر صفحة الجامعة الالكترونية^(٤). هذه النقلة النوعية على صعيد المكتبات هي خطوة إيجابية، إلا أن اتاحة الخدمة لا تعني بالضرورة الاستفادة منها؛ حيث يلاحظ تفاوت شديد في استفادة الأساتذة والطلاب من المصادر الالكترونية، والتي ترتفع في الكليات التطبيقية، وتدنّي في الكليات غير التطبيقية.

سادساً: البيئة التعليمية

١. نظام التعليم

أ. اعتماد نظام تعليم جديد (LMD م.د)

صدر المرسوم رقم ١٤٨٤٠ بتاريخ ٢٨-٦ من العام ٢٠٠٥ وينص على ما يأتي: «يعتمد في الجامعة اللبنانية نظام تدريس موحد (LMD) هو النظام الفصلي المبني على المقررات والأرصدة، وفقاً لسلم الشهادات التالية: الإجازة (٣ سنوات)، الماجستير (سنتان) والدكتوراه (٣ سنوات)». اعتماد النظام الجديد له مبرراته وقواعده المعروفة عالمياً؛ وهو فتح الباب أمام ورشة إصلاح لبنية البرامج والمناهج في الجامعة اللبنانية. وقد تم «تشكيل لجنة عليا لتطوير المناهج والبرامج في الجامعة اللبنانية»^(٥) بهدف التنسيق بين كليات الجامعة ومعاهدها.

(١) راجع في هذا الكتاب الفصول الخاصة ببرامج التربية وإدارة الأعمال والهندسة في الجامعة اللبنانية.
(٢) تحتوي هذه المكتبات، وعددها ٥٦ مكتبة على ٧٠٠ ألف كتاب ورقي. وقد تمت رقمنة حوالي الـ ٣٥٠ ألف كتاب منذ العام ٢٠٠٧. (المقابلة مع دينا سكر، دائرة المكتبات في الجامعة).
(٣) تضم هذه القواعد ٤٦٨٣٠ مجلة؛ كما تم الاشتراك بقواعد معلومات لفهارس ومختصرات تضم ٣١٧ ألف وثيقة، وبثلاث قواعد معلومات تضم ٤٨٨٦٨ كتاباً إلكترونياً،... (الموسوي، ٢٠١٠).
(٤) المقابلة مع دينا سكر.

(٥) تشكلت اللجنة بموجب القرار ١٣١ بتاريخ ١٢-٢-٢٠٠٤؛ وقدمت «الوثيقة التوجيهية الفنية» التي حازت على موافقة مجلس الجامعة في ١١/٥/٢٠٠٤. وفي ٢٨/٦/٢٠٠٥ صدر المرسوم ١٤٨٤٠ باعتماد نظام أ.م.د الجديد؛

٢. الانتاجية العلمية

معظم وحدات الجامعة اللبنانية (١٥ كلية ومعهد) طبقت النظام الجديد. والبعض القليل لم تطبقه^(١). وتوفر الجامعة اللبنانية اليوم حوالي ٣١٢ برنامجا، على مستوى الإجازة، ودبلوم الدراسات العليا، والدكتوراه.

بعد سبع سنوات على تطبيق نظام ا.م.د^(٢) «تبين ان التجربة لم تكن على مستوى الآمال المعقودة حيث تخللها بعض التشوهات والكثير من المعوقات» (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١)، ومنها: تأخر صدور النصوص القانونية المنظمة؛ نقص الفهم لهذا النظام؛ غياب مجلس الجامعة؛ غياب المجمعات الجامعية؛ تطبيق النظام الجديد من دون تدريب وتأهيل الكدرات التعليمية والإدارية والفنية لمواكبته؛ صعوبة التنسيق بين الفروع الجامعية؛ نقص التجهيزات والبنى التحتية؛ تفكك الهيكلية في الجامعة، حيث جُمعت الكليات في إطار المعاهد العليا للدكتوراه، بينما استمرت منغلقة على ذاتها على مستوى الإجازة؛ المرونة في تعديل النظام تتحول إلى صعوبة بسبب طلب أي تعديل موافقة الفروع كافة؛ كما يسبب هذا النظام، في ظل غياب المجمعات الجامعية، هدرا ماليا. وعلى الرغم من التعديلات المهمة التي ادخلها هذا النظام على عملية التعليم، إلا أن تقييم معظم الأساتذة له بعد تطبيقه كان سلبيا، فهو لم يؤد عموما إلى تحسين نوعية التعليم بل أدى أحيانا إلى نتيجة عكسية.

ب. المعاهد العليا للدكتوراه

أنشئت ٣ معاهد عليا للدكتوراه في الجامعة اللبنانية^(٣)؛ كان مؤملا أن يشكل إنشاء هذه المعاهد مناسبة لإعداد أفضل. يتفاوت التقييم الإجمالي لتجربة المعاهد العليا للدكتوراه، حيث تتميز تجربة المعهد العالي في العلوم والتكنولوجيا نسبيا عن مثيلتها في الآداب والحقوق. ومن الصعوبات التي واجهتها هذه التجربة:

- تضارب الصلاحيات بين عمادات الكليات وعمادات المعاهد العليا للدكتوراه بسبب غياب ملاكات خاصة بهذه المعاهد،
- عدم مواكبة تجربة المعهد العالي للدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بتدريب وتأهيل الأساتذة على النظام الجديد ولا بإعدادهم للإشراف على الأطاريح وإدارة الأبحاث.
- كذلك لم تترافق تجربة معاهدي الآداب والحقوق مع إنشاء المختبرات ومراكز الأبحاث، وبالتالي إنشاء الفرق البحثية المتعددة الاختصاصات، وهو ما يفقد التجربة أحد أهم المقومات الأساسية لنجاحها.
- يؤثر ازدياد عدد طلاب الدكتوراه، والعدد المحدود من الأساتذة المخولين بالإشراف، سلبيا على مستوى الإشراف والتقييم.

٣. نظام التقييم

ما زالت أنظمة التقييم التقليدية تطبق في الكليات التي لم تعتمد نظام ا.م.د. ويعتمد معظم الكليات التطبيقية نظام التقييم المرتبط بالنظام الجديد لجهة توزيع العلامة بين النظري والأعمال التطبيقية والأعمال الموجهة. إلا أن ممارسة هذا التقييم تشوبه عيوب عديدة^(٤). يبدو ان اعتماد النظام الجديد

(١) العلوم الطبية وطب الأسنان والهندسة، ومعهد العلوم الاجتماعية.

(٢) المرسوم رقم ٧٤ بتاريخ ٢٢-٢-٢٠٠٧ وهي المعاهد العليا للدكتوراه في: العلوم والتكنولوجيا، وفي الحقوق والعلوم السياسية والإدارية والاقتصادية، وفي الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.

(٣) «علامة النجاح ١٠٠/٥٠ في نظام أ.م.د. وتصبح أحيانا ١٠٠/٤٠؛ كذلك تجري (كلية إدارة الأعمال) دورة ثانية للراشدين في مقرر ما وهي غير متبعة في الجامعات التي تتبنى هذا النظام» (راجع الفصل المتعلق ببرنامج إدارة الأعمال في الجامعة اللبنانية في هذا الكتاب)

راعى الشكل في بعض الكليات أكثر من مراعاته للمضمون^(١). إن غياب التقييم عند الدخول يُعدّ السبب الأساسي في تضخم أعداد الطلاب المنتسبين إلى الكليات المفتوحة. وأكثر ما يلفت المراقب هو ضعف الجدية في التحصيل وفي التطلّب المعرفي لدى معظم طلاب هذه الكليات. يُضاف إلى ذلك نقص المهارات في مجالي اللغة الأجنبية والحاسوب لدى معظمهم. أما قبول تسجيل الطلاب في الكليات التطبيقية فيخضع لتقييم مسبق ويتم اصطفاء من ينجح في امتحان أو مباراة الدخول. كما تشترط هذه الكليات إتقان الطالب للغة أجنبية واحدة على الأقل. وينعكس كل ذلك إيجابيا على نوعية التعليم فيها؛

٤. الدوام والحضور:

في الكليات التطبيقية الحضور إلزامي، وعدد ساعات التعليم ٨ ساعات يوميا وأكثر، وفيها أعمال تطبيقية وتدريب إلزامي؛ أما في الكليات غير التطبيقية فالحضور غير إلزامي، وعدد ساعات التعليم فيها ٤ ساعات يوميا وأقل، والمواد التطبيقية والتدريب شبه غائبين.

سابعاً: النشاط العلمي

الحضور العالمي للجامعة اللبنانية ما زال متواضعا. ولم تُدرج في التصنيفات العالمية والإقليمية أي جامعة في لبنان بين الجامعات الـ ٥٠٠ الأولى في العالم، وذلك لسبب أساسي هو ضعف البحث العلمي فيها^(٢). لقد أولت إدارة الجامعة، بعد إنشاء المعاهد العليا الثلاثة للدكتوراه، اهتماما خاصا للمعهد العالي للدكتوراه في العلوم والتكنولوجيا^(٣)، عبر توفير دعم خاص للفرق البحثية المشتركة بين كليات المعهد. في المقابل فإن تجربة المعهدين الآخرين للدكتوراه لم تنطلق بالاندفاع نفسها، والبحث فيهما ضمن فرق ما زال متعثرا.

إن غياب السياسات البحثية العامة للجامعة المرتبطة بالتعليم من جهة، وبالإنتاج من جهة ثانية، تجعل من مسألة الأبحاث في الجامعة نشاطا هامشيا تقتصر الاستفادة منه على بعض المكاسب الشخصية كالترقية، والتعويض المالي وغيرهما من دون أن تكون له المفاعيل الإيجابية المرتجاة على تنمية المجتمع اللبناني وتطويره.

١. تمويل البحث والمنح البحثية

«بلغت موازنة تعويض البحث في العام ٢٠١٠ مليارين و ٨٠٠ مليون ل.ل. صُرف منها فعليا على البحث ملياران و ٨٠ مليون ليرة لبنانية.» (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ١١٢-١١٣). و«تتحمل الدولة نسبة عالية جدا من نفقات تمويل البحث العلمي في الجامعة اللبنانية بلغت ٨٥٪ مقارنة مع معدل وسطي في الدول المتقدمة هو ٣٠٪» (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ١١). وعلى الرغم من زيادة موازنة البحث العلمي، حيث شكلت ١٣، ١٪ من إجمالي موازنة العام ٢٠١٠، إلا أنها ما زالت موازنة هزيلة جدا بالمقارنة مع ما تخصصه الدول المتطورة للأبحاث.

٢. الإنتاجية العلمية

«ثمة حضور ملحوظ للأساتذة الباحثين في الجامعة اللبنانية بين أقرانهم في المجتمع...

(١) أبقى نظام إ.م.د المواد الأساسية دون تغيير مع تقليص الوقت المخصص للمادة، مما يجعلها مادة مضغوطة في الوقت والمحتوى (راجع الفصل المتعلق برنامج العلوم السياسية في هذا الكتاب).

(٢) النهار، ٢٢-١٠-٢٠١١

(٣) ما يلفت في موازنة ٢٠١٢ هو ارتفاع حصة المعهد العالي للدكتوراه (علوم وتكنولوجيا)، من ٨، ٠٪ إلى ٨، ٨٥٪ من حصة الكليات؛

ومساهمات العديد منهم ذات أهمية لا جدال فيها ويعتبرون مراجع في ميادينهم» (الأمين وآخرون، ١٩٩٩، ص ٦٧).

بعد انشاء الهيئة المركزية للبحث العلمي تقدم ٨١٣ أستاذا جامعيًا، ما بين العام ٢٠٠٢ وحتى العام ٢٠١٠، بمشاريع أبحاث^(١). في تحليل للأبحاث المقبولة برزت مفارقتان تتعلقان بنمط الأبحاث وبلغتها، الأولى تُظهر أن البحث ضمن فريق وبلغة أجنبية وفي مجلات محكمة أجنبية شكّل النمط الغالب في أبحاث أساتذة اختصاصات العلوم والتكنولوجيا؛ والثانية تُظهر أن البحث الفردي وباللغة العربية وفي مجلات لبنانية وعربية شكّل النمط الغالب في الاختصاصات الأدبية والإنسانية والاجتماعية والسياسية^(٢).

لم تكن الممارسة في مجال الأبحاث شفافة لجهة التقييم والتمويل لمتنع عنها الانتقادات التي انصبت على الزبائنية والمحسوبيات والاستنسابية^(٣).

وقد برز من بين خريجي الجامعة طلاب مميزون حصلوا على جوائز عالمية، ويؤشر ذلك على تعليم جيد تؤمنه بعض الكليات، وعلى رأسمال ثقافي لدى هؤلاء الطلاب^(٤). ليس هناك أي معلومات عن حصول أساتذة من الجامعة على جوائز وميداليات عالمية.

٣. اتفاقيات التعاون البحثي

تبين من مراجعة وثائق الجامعة اللبنانية^(٥) ما بين العام ٢٠٠٠ والعام ٢٠١٠، أن الجامعة عقدت ٤٤ اتفاقية تعاون على الصعيد اللبناني مع وزارات أو مؤسسات عامة؛ ومع ٢٠ جامعة خاصة في لبنان؛ والاتفاقيات مع هذه الجامعات عقدت بمعظمها لتبرير خرق الأساتذة الذين يعلمون فيها لقانون التفرغ، وليس بهدف تعزيز البحث العلمي.

تؤمن بعض العقود البحثية أو التدريسية أو العلاجية في بعض كليات الجامعة مردودا بسيطا؛ وهذا دليل على أن الجامعة لم تتحول بعد إلى جامعة منتجة.

من جهة أخرى عاودت الجامعة اللبنانية، منذ أواسط التسعينيات، إقامة شبكة علاقات محلية وعربية وأجنبية، فتم إنشاء «مكتب المشاريع والعلاقات الخارجية». والجامعة عضو في اتحاد الجامعات الغربية، وكذلك في اتحاد الجامعات الناطقة كليا أو جزئيا بالفرنسية (اوبلف).

عقدت الجامعة في السنوات العشر الأخيرة (٢٠٠٠-٢٠١٠) ٧٥ اتفاقية على الصعيد الخارجي «٩٠٪ منها كانت مع جامعات اوروبية وفرنسية خصوصا؛ وهي اتفاقيات تهدف إلى تبادل أساتذة وطلاب، والإشراف المشترك على أطاريح الدكتوراه، وتبادل خبرات، والمشاركة في تمويل البحث العلمي».

أما اتفاقيات التعاون العربي فنجلت باتفاقيات محدودة، والأبرز فيها كان «برنامج التعاون البحثي

(١) تم قبول ٤٢٤ مشروعا (٣، ٥٣٪) ورفض ٣٨٩ مشروعا (٨، ٤٧٪) (الموسوي، ٢٠١٠).

(٢) زاد عدد أبحاث أساتذة الجامعة اللبنانية في كليات العلوم والتكنولوجيا المنشورة في مجلات عالمية من ١٨ بحثا في العام ١٩٩٠ إلى ١٤٣ بحثا في العام ٢٠١٠ (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ١٨٩).

(٣) «هناك زبائنية في البحث. كذلك يجب إخضاع التقييم لجهة خارجية وألا تكون اللجنة «أهلية بمحلية» (المقابلة مع د. عصام خليفة).

(٤) من الطلاب المميزين: هشام برهون الذي توصل إلى تحديد كمية الهدر الحراري في الأبنية الفرنسية؛ وحسن علي عن بحث في الهندسة الجيوتقنية؛ فواز فواز حاز على جائزة الجادرجي للعمارة على مستوى لبنان؛ فريد ميري لتطويره تقنية تشخيص مرض السرطان؛ دانيال باسيل؛ عن تقنية مبتكرة في النانو تكنولوجيا؛ وتميز ميشال عبيد باكتشافه علاجا يقضي على ٩٠٪ من الأمراض السرطانية. (المقابلة مع د. علي الحسيني).

(٥) استند هذا الإحصاء إلى «الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ٢١٠-٢١٣»، و«الموسوي، ٢٠١٠».

العلمي السوري اللبناني المشترك»، الذي أنجز حوالى الـ ١٠٠ بحث.

٤. المؤتمرات العلمية

زاد عدد المؤتمرات العلمية المتخصصة والمتداخلة الاختصاصات التي شارك فيها أساتذة الجامعة، وخصوصاً في اختصاصات العلوم والتكنولوجيا، بالتعاون مع برامج بحثية دولية، من ١٦ مؤتمراً في العام ١٩٩٠ إلى ١٢٦ مؤتمراً في العام ٢٠١٠... (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ١٨٩)، وتضاعفت عدة مرات الأموال المخصصة لإقامة الأساتذة الزائرين ولعقد المؤتمرات. كما خصص «دعم مالي لمشاركة الباحثين اللبنانيين في المؤتمرات الدولية»^(١) (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ١١). ونشطت بعض الكليات والمعاهد في تنظيم مؤتمرات محلية^(٢).

على الرغم من زيادة نفقات المؤتمرات، تبقى المبالغ المخصصة لذلك هزيلة؛ لم تسلم تغطية النفقات هذه من انتقادات عديدة لجهة الاستنساخية في تمويل نفقات بعض الأساتذة والأحجام عن ذلك بالنسبة لبعضهم الآخر. ويبقى السؤال الأهم يدور حول مدى الاستفادة من هذه المؤتمرات: هل هي تنعكس إيجابياً على نوعية التعليم، أم أنها تندرج ضمن سياحة المؤتمرات؟

٥. قواعد البيانات عن البحث العلمي ورصد الإنتاج العلمي

يتوافر العديد من الأبحاث التي أنجزها أساتذة الجامعة اللبنانية، وكذلك آلاف الرسائل والأطروحات الطلابية؛ المشكلة أن الجامعة لا تُبرز قيمة هذه الثروة الفريدة، والتي لا يُستفاد منها إلا في نطاق جد محدود.

ان نشر أبحاث الأساتذة والطلاب على موقع الجامعة الإلكتروني سيشكل قاعدة بيانات مميزة، وسيُتيح في الوقت نفسه الاطلاع على نوعية الإنتاج البحثي ووضعه تحت الرقابة العلمية وهو إجراء يعزز الشفافية، ويُعوّل عليه أن يُشكل حافزاً لتحسين نوعية الأبحاث.

ثامناً: الهيئة التعليمية

بلغ عدد الأساتذة في الجامعة اللبنانية ٣٦٩٢ أستاذاً عام ٢٠١١. وقد طرأ تحسن واضح على نسبة الإناث بين أفراد الهيئة التعليمية^(٣). أما بحسب العمر فهم يتوزعون على الشكل الآتي: ٢، ٢٪ للفترة العمرية ما دون الـ ٣٥ سنة؛ ٥، ١٣٪ للفترة ما بين ٣٦-٤٥؛ ٣، ٢٦٪ للفترة ما بين ٤٦-٥٥؛ ٨، ٥٧٪ للفترة العمرية أكثر من ٥٦ سنة (صندوق التعاضد، ٢٠١١). يدل هذا التوزيع على تقدم أعمار الأساتذة. ان الاستعانة بمساعدين للأساتذة (أساتذة أو طلاب) هو تدبير غير شائع في الجامعة اللبنانية.

١. معدل الطلبة للأستاذ الواحد

بلغ عدد طلاب الجامعة اللبنانية ٦٦٨، ٧٢ طالباً، والأساتذة ٣٦٩٢ أستاذاً في العام ٢٠١١ بحسب دائرة الإحصاء في الجامعة؛ ويكون المعدل الوسطي ٢٠ طالباً للأستاذ الواحد. وهو ما يتوافق مع المعايير الدولية، إلا أنه تواف لا يؤدي حكماً إلى تحسين نوعية التعليم. ينطوي المعدل على تمايزات مهمة بين الكليات، ليصل إلى ٣٨ طالباً للأستاذ في معهد العلوم الاجتماعية كحد أعلى^(٤)، وإلى ٢، ٣ طالبين للأستاذ في كلية طب الأسنان كحد أدنى.

(١) انفق في العام ٢٠١٠ حوالي ٤٠٠ مليون ليرة لبنانية لهذه الغاية أي عشرة أضعاف ما انفق عام ٢٠٠٥.

(٢) مثلاً نظم معهد العلوم الاجتماعية، خصوصاً الفرع الثالث، عدة مؤتمرات.

(٣) يتوزع أساتذة الملاك والتفرغ العاملون على (٦٩٪) ذكور و(٣١٪) إناث؛ بينما يتوزع المتقاعدون على (٨٤٪) ذكور و(١٥٪) إناث (صندوق تعاضد الأساتذة ٢٠١١).

(٤) ينخفض هذا المعدل في الكليات ذات الاستقطاب المفتوح إذا احتسب على أساس عدد الطلاب الذين يداومون فعلياً وليس المسجلين. بينما يرتفع المعدل أكثر في السنوات الأولى في هذه الكليات.

٢. شروط عمل الأساتذة

حصل الأساتذة المتفرغون عام ٢٠١٢، بعد سلسلة من الإضرابات، على تعديل في سلسلة الرتب والرواتب^(١) انعكس ايجابيا على اوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

تختلف شروط العمل بحسب الوضع الوظيفي للأستاذ، فيطبق على الداخلين في الملاك نظام الموظفين الدائمين لجهة الراتب والتدرج والتقاعد واحتساب تعويض نهاية الخدمة. ويتبع المتعاقدون المتفرغون منظومة الحقوق والواجبات نفسها باستثناء التقاعد وتجديد العقد سنويا. أما الأساتذة المتعاقدون بالساعة فلا يستفيدون من تلك الحقوق، مع انهم يؤدون الواجبات نفسها، وهم يمثلون الفئة الأكثر تعرضا للاستغلال.

واكبت رئاسة الجامعة تعديل السلسلة بتعاميم تتعلق بتطبيق قانون التفرغ^(٢). يتوقع، في ضوء التجارب السابقة، أن لا يغير تحسّن الوضع المادي للأساتذة في ممارساتهم الأكاديمية إلا بحدود ضيقة جدا. فالوضع المادي ضروري لتحسين نوعية التعليم ولكنه غير كاف.

٣. قواعد وممارسات التعيين

تحكّم تعيين الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية قوانين وأنظمة تحدد مواصفات الأستاذ الجامعي؛ وتختلف هذه المواصفات تبعا لطبيعة الكليات والمعاهد والاختصاصات فيها. الشرط الأساسي للتعيين، حيازة شهادة الدكتوراه الصادرة من جامعة معترف بها؛ ويتطلب التعيين آلية معينة^(٣).

يكمن مصدر الخلل الأول في ممارسة التعيين في الأقسام الأكاديمية، وهي المرجعية الأولى لاقتراح المرشحين للتعاقد معهم؛ إذ يخضع اقتراح أسماء المرشحين، قبل رفعه من القسم، لمساومات تلعب فيها الاعتبارات الطائفية، والسياسية الضيقة، والقراية، والمصلحية دورا أساسيا. ومصدر الخلل الثاني يتجلى بتدخل مجلس الوزراء بتعيين الأساتذة وتفرغهم، وهو عامل يزيد من ثقل التدخل السياسي وأرجحيته في عملية التعاقد مع الاساتذة. بهذه الطريقة يساهم كل من أهل الجامعة والسلطة السياسية بإعادة إنتاج أزمة الجامعة، وتحديد أزمة تدني نوعية التعليم في بعض كلياتها ومعاهدها (الموسوي، ٢٠١٠).

٤. الاساتذة المثبتون والمتفرغون والمتعاقدون بالساعة

يتوزع أفراد الهيئة التعليمية حسب الوضع الوظيفي على ثلاث فئات: الأساتذة الداخلون في الملاك، والأساتذة المتعاقدون المتفرغون ونسبتهما ٤٦٪ من مجموع الأساتذة، والأساتذة المتعاقدون بالساعة ونسبتهم ٥٤٪. ينص القانون على شروط التعيين والانتقال من فئة إلى أخرى. « لكن الجامعة لم تلتزم بالشروط القانونية منذ زمن طويل بسبب التدخلات السياسية، والتوازن الطائفي » (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤-٢٠٠٤، ص ٣٤).

يسجل تراجع في فئة الداخلين في الملاك، وزيادة في فئتي المتفرغين والمتعاقدين بالساعة. ان عدم تطبيق قانون التفرغ ٦٧/٧٥، يسبب أزمة دورية، وينعكس سلبيا على العملية التعليمية بسبب عدم انتظام الدراسة، والاضطرار إلى اختزال المقررات أو عدم إنجازها؛ كما يعيق تطبيق نظام الم.د.

٥. الرتب الأكاديمية

(١) بدأ الأساتذة بقبض رواتبهم المعدلة منذ آب ٢٠١٢

(٢) أصدرت رئاسة الجامعة التعميم رقم ٦ في ٢٠١٢/٣/٩ المتعلق بتطبيق قانون التفرغ، وتبعه التعميم رقم ١٦ في ٢٠١٢/٤/٣٠ يحدد المبادئ والأسس الواجب اعتمادها.

(٣) هناك آلية قانونية متبعة في الإعلان عن الشواغر تتفاوت الجدية في تطبيقها حسب الكليات. راجع في هذا الكتاب الفصل المتعلق ببرنامج إدارة الأعمال في الجامعة اللبنانية حول «عدم وضوح المعايير المستخدمة في اختيار وتعيين الاساتذة».

تتوزع الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية بموجب القانون ٦٧/٧٥ على رتب ثلاث: أستاذ، أستاذ مساعد ومعيد، ولكل فئة مواصفاتها^(١).

نظام الرتب الحالي لم يعد ملائماً، ويواجه ثلاث مشكلات. الأولى أن رتبة معيد ستزول بعد سنوات قليلة، ولا يمكن للتسلسل الأكاديمي أن يقتصر على ربتين فقط (أستاذ وأستاذ مساعد). والثانية أن رتبة أستاذ مساعد يتم الترفيع إليها بمجرد ممارسة التعليم الجامعي لمدة سنتين بعد الحصول على دكتوراه فئة أولى^(٢)، ومن دون إجراء أي بحث. والثالثة تتجلى في تناقص عدد من هم برتبة أستاذ، بسبب التقاعد.

ثم إن أنظمة الجامعة لا تلزم الأستاذ بالبحث، ويمكن لأحدهم أن يبدأ مسيرته التعليمية لمدة سنوات طويلة وينتهيها من دون كتابة أي بحث. ويشكل عدم الربط بين التعليم والبحث إحدى نقاط الضعف الأساسية في الجامعة اللبنانية، وهو يؤثر سلباً على نوعية التعليم فيها. أما التقييم والترقية في الجامعة فقد عانا في حالات عديدة من «الاستنساابية الفاقعة»، والحسابات الضيقة والمحسوبيات كعوامل حاسمة»، وهو ما أدى إلى اهتزاز صورة التقييم والترقية وتشوشها.

٦. النقص والفائض بحسب الاختصاصات والرتب

ليس هناك تحديد واضح لحاجات الجامعة من الأساتذة. فهناك نقص فعلي في بعض الاختصاصات المرتبطة بالمستجدات العلمية، وفي بعض الاختصاصات التقليدية^(٣)؛ وتبرز المشكلة عند الاضطرار إلى التعاقد مع أساتذة من اختصاص آخر، أو مع طلاب دكتوراه لم ينهوا بعد تخصصهم العالي، وهو ما ينعكس سلباً على نوعية التعليم. أما مشكلة الفائض في عدد الأساتذة، وفي بعض الاختصاصات، فتتجلى بالتشيعب غير المبرر قانوناً، أو المبرر قانوناً وغير الضروري فعلياً.

أما بالنسبة إلى الرتب فمن المتوقع أن تشهد رتبة أستاذ مساعد تضخماً بسبب الترقية الآلية للحائزين على دكتوراه فئة أولى، ومن دون أي بحث؛ بينما تشهد رتبة أستاذ نقصاً في بعض الاختصاصات^(٤). وهو وضع يؤدي تحت ضغط الحاجة إلى التساهل في تقييم المرشحين للترقية إلى هذه الرتبة، التي تخول حاملها الإشراف على طلاب الدكتوراه، وهو ما يصيب نوعية التعليم بمقتل، ويساهم في تعميق إنتاج أزمة الجامعة عموماً.

هذا الوضع سيؤدي إلى نتيجتين متناقضتين: الأولى في الكليات التطبيقية التي تعوّض النقص عبر الجيل الشاب الذي يتابع دراسته في الخارج. والثانية في الاختصاصات غير التطبيقية، التي تخسر الجيل الذي انجز تعليمه في الخارج، ليُستبدل بجيل جديد يتم إعداد معظمه محلياً وبشروط متدنية. نخلص من ذلك إلى أن ثمة ظاهرة سوء توزيع لأفراد الهيئة التعليمية حيث هناك اختصاصات مشبعة وفيها فائض، بينما هناك اختصاصات تعاني نقصاً يملأ بما تيسر؛ إن غياب التخطيط، وحضور التسبب، وغياب الملاكات الواضحة والشفافة، تشكل عوامل أساسية مؤثرة في نوعية التعليم.

(١) الأستاذ هو الحائز على دكتوراه فئة أولى، وممارس التعليم الجامعي لمدة خمس سنوات، ونشر خمسة أبحاث مقيمة. والأستاذ المساعد هو من حصل على دكتوراه فئة أولى، وممارس التعليم الجامعي لمدة سنتين بعد حيازة الدكتوراه ولو من دون إنجاز أي بحث، أو من يحمل دكتوراه فئة ثانية ولديه ثلاثة أبحاث منشورة ومقيمة إيجاباً؛ والمعيد هو من يحمل شهادة دكتوراه في الاختصاص، وهي تصنف دكتوراه فئة ثانية؛ جرت تسوية اوضاع هذه الفئة بموجب مرسوم رقم ٤٤٧ بتاريخ ١٠-٦-٢٠٠٨.

(٢) الدكتوراه من الجامعة اللبنانية تصنف فئة أولى.

(٣) هناك نقص في اختصاصات مثل التربية وتعليم العلوم والجغرافيا والديموغرافيا والمحاسبة والتمويل وغيرها

(٤) راجع في هذا الكتاب الفصل المتعلق ببرنامج إدارة الأعمال في الجامعة اللبنانية حول «عدم وجود مدرسين برتبة أستاذ».

٧. تقييم الاداء

«لا يوجد في الجامعة اللبنانية نظام لتقييم أداء أفراد الهيئة التعليمية، ولا تستند الترقية، أو التعيين بالمرلاك، إلى الاداء وتقييمه» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤ - أ، ص ٣٨)؛ حتى في عملية الترقية من رتبة إلى أخرى لا يؤخذ هذا الاداء التعليمي بالاعتبار. إن الافتقار إلى نظام لتقييم أداء الأساتذة «يغذي التقاعس بين صفوفهم» (الأمين وآخرون، ١٩٩٩، ص ٧٩). كما أن تقييم الاداء لا يستقيم إن لم يرتبط بنظام للمراقبة والمساءلة والمحاسبة^(١). وحالات المحاسبة النادرة التي مارسها الجامعة اقتصر على ممارسات غير أخلاقية لبعض الأساتذة.

إن تقييم الطلاب لأداء الأساتذة هو تقليد غير متبع في معظم كليات الجامعة اللبنانية^(٢)، وعدم ممارسته من قبل الهيئات المخولة بذلك أصلاً، يصبح نمطاً قابلاً للتعميم على الطلاب؛ وغيابه يؤثر على عدم ثقة لدى من لا يتبناه ويشجع عليه.

في كل الأحوال يُلاحظ تراجع على مستوى الأخلاق المهنية، وهو يزداد كلما تدنّت الكفاءة العلمية للأستاذ، فيعوض عن ذلك بعلاقة شخصية مع الطلاب غير المتطلّبين أكاديمياً. هذه النوعية من الأساتذة والطلاب ليست مهيمنة بعد في الجامعة، ولكنها موجودة، وهي إلى ازدياد طالما أن تعيين بعض الأساتذة تحكمه اعتبارات غير أكاديمية، وطالما أن قبول الطلاب في الكليات ذات الاستقطاب المفتوح سيبقى متاحاً لكل من يحمل شهادة الثانوية العامة ومن دون أي معايير إضافية.

٨. التطوير المهني

على الرغم من الحاجة الملحة للتطوير المهني نظراً لظروف الحرب، والتفريع، والتدخل السياسي، التي مرت بها الجامعة، والتي أدت إلى «منح (رئيس الجامعة ووزير التربية) عقود التعاقد لأشخاص كان مشكوكاً في أهليتهم للتدريس أو للعمل في الجامعة» (بشور، ١٩٩٧، ص ٤٧)، فإنه «لا توجد خطة واضحة للتطوير العلمي لأفراد الهيئة التعليمية، ولا يوجد نظام خاص للتفاعل مع أفراد الهيئة التعليمية الذين يظهرون تميزاً في التعليم والبحث» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤، أ، ص ٣٨).

في ظل هكذا غياب بادرت كليات مثل العلوم إلى تطوير مهني لأساتذتها^(٣)، كما استفاد المعهد العالي للدكتوراه في العلوم والتكنولوجيا^(٤) من فرصة التحول إلى نظام الـ LMD لتدريب الأساتذة وتأهيلهم لمواكبة المناهج والبرامج الجديدة؛ وينتج حالياً المعهد العالي للحقوق المسار نفسه. وهو مسار يشترط الإشراف المشترك (cotutelle) بين الجامعة اللبنانية وجامعة من خارج لبنان، وإتقان لغة أجنبية، وإعطاء الأولوية للطلاب المتميزين. إنه مسار تأسيسي لنوعية متخرجين ستنعكس إيجابياً على نوعية التعليم في الاختصاصات المعنية.

إن التطوير المهني، باستثناء بعض البرامج^(٥) التي توفر منحاً بحثية للأساتذة، هو في الغالب الأعم،

(١) «فكرة المساءلة تعني إيجاد نظام لوضع التقارير الدورية والمناقشة العلنية حول ما يقوم به هذا المسؤول أو ذاك؛ وهذه الممارسة غير موجودة عملياً في الجامعة»؛ (المقابلة مع د. عدنان الأمين).

(٢) «في كلية الصحة يتم تقييم أداء الأساتذة من قبل الطلاب» (المقابلة مع عميدة كلية الصحة العامة).

(٣) بادرت كلية العلوم إلى افتتاح جامعة صيفية، على مدى ٤ دورات متتالية، من العام ٢٠٠٢-٢٠٠٦ وشكلت ملتقى لتبادل الخبرات عبر استخدام ١٢ أستاذاً فرنسياً، بدعم من الوكالة الجامعية الفرنسية؛ استفاد منها حوالي ٣٠٠ أستاذ (المقابلة مع د. جورج قزي).

(٤) قام المعهد العالي للدكتوراه في العلوم والتكنولوجيا بالتعاون مع برنامج «تامبوس» Tempus بإنشاء شهادة الإشراف على دراسات الدكتوراه وشهادة الأهلية لإدارة الأبحاث. «استفاد من البرنامج ما يقارب الخمسين أستاذاً في إطار مواكبة نظام الـ LMD الجديد» (الموسوي، ٢٠١٠).

(٥) من بين هذه البرامج: تامبوس، سيدر، وفولبرايت ومجلس البحوث العلمية.

شأن فردي مرتبط بإرادة الأستاذ ورغبته وشبكة علاقاته. أما إجازة السنة السابعة، والتي لا يحصل عليها إلا أساتذة الملاك فقط، فيلاحظ عدم الاستفادة الجدية منها للتطوير المهني من قبل معظم الأساتذة، وكذلك غياب مساءلة الأستاذ من قبل الإدارة الجامعية عن مدى استفادته منها.

٩. تسهيلات للأساتذة

تفاوتت التسهيلات للأساتذة حسب المبنى الجامعي. ولأن معظم المباني مبان سكنية، فهي تفتقر مبدئياً إلى التسهيلات الضرورية للأساتذة، كالسكن الجامعي، والمطاعم، والملاعب، وغيرها. يحظى الأساتذة الداخلون في الملاك والمتفرغون (٤٦٪) بقدر عال من الاستقرار الوظيفي. كما تستفيد هاتان الفئتان من تقديمات صحية واجتماعية يؤمنها صندوق التعاضد الخاص بالأساتذة^(١)؛ بينما يحرم الأساتذة المتعاقدون بالساعة، ونسبتهم (٥٤٪)، من الاستقرار الوظيفي، ومن الانتساب لرابطة الأساتذة المتفرغين، ومن تقديمات صندوق تعاضد الأساتذة المتفرغين.

١٠. التدويل (تبادل الأساتذة، الاساتذة الاجانب)

تراجعت ممارسة التبادل الأكاديمي كثيراً بعد تفريع الجامعة. وبعد انتهاء الحرب أعيد العمل بهذا التقليد وقد تضاعفت الموازنة المخصصة له. يتم هذا التبادل بتفاوت واضح حسب الكليات؛ فيلاحظ تبادل نشط في الكليات العلمية التطبيقية (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ٣١-٥٤)، مقابل تبادل محدود جداً ومتقطع في الكليات غير التطبيقية.

١١. خدمة المجتمع

مفهوم خدمة المجتمع هو مفهوم حديث النشأة في لبنان. ومع ذلك تساهم بعض الكليات كالصحة العامة، وطب الأسنان^(٢)، بسبب طبيعة اختصاصهما، أكثر من غيرهما في هذه الخدمة؛

تاسعا: الطلبة

تتوافر في دائرة الإحصاء في الإدارة المركزية بيانات حول أعداد الطلاب وتوزعهم حسب العمر والجنس والاختصاص والفرع وما إلى ذلك من معلومات أساسية. ويمكن التعرف عبر الكليات على عدد الخريجين سنوياً وتوزعهم حسب الجنس. مشكلة الإحصاءات المتعلقة بالطلاب أنها مشتتة وغير مكتملة. كما يسجل غياب أي معلومة إحصائية حول أوضاع خريجي الجامعة.

١. شروط القبول في الجامعة

الشرط العام للقبول في الجامعة اللبنانية هو حيازة الشهادة الثانوية أو ما يعادلها. والالتحاق بأربع كليات يقتصر على هذا الشرط. أما الكليات الأخرى فتشترط إضافة إلى ذلك، النجاح في امتحان أو مباراة دخول؛ ويتردد كلام عن «تدخلات» محدودة جداً في نتائج امتحانات الدخول إلى البعض القليل من الكليات^(٣). تُواجه شروط التسجيل في المعاهد العليا للدكتوراه^(٤) باعتراض واحتجاج من الطلاب المرشحين.

(١) يستفيد المنتسب إلى الصندوق (ملاك وتفرغ) ومن هم على عهده، من خدمات الاستشفاء، والطبابة بنسب معينة، ومن منح تعليم ومساعدات اجتماعية.

(٢) مثلاً: تنظيم كلية الصحة لدورات إسعاف أولي؛ ومشاركة كلية طب الأسنان في تنفيذ مشروع الصحة المدرسية في المدارس الرسمية.

(٣) جريدة الاخبار الملحق رقم ٤ تاريخ ١٣/٩/٢٠١٢، وعددي ٥ و٦ تشرين الثاني ٢٠١١، حول مباراة الدخول إلى كليتي الإعلام والفنون.

(٤) كاشتراط امتحان دخول أو اختبار أهلية، أو إتقان لغة أجنبية أو معدل ٢٠/١٤...

٢. عدد الطلاب ومعدلهم في الصف والكلية

بلغ عدد طلاب الجامعة اللبنانية ٤٤٤, ٧٣ في العام ٢٠١٢ (الجامعة اللبنانية، ٢٠١٢)؛ ويُلاحظ تراجع حصتها من مجموع طلاب الجامعات في لبنان إلى ٤٠٪ في العام ٢٠١٠ بعد أن كانت تمثل ٥٧٪ في العام ٢٠٠٢^(١). ويعود هذا التراجع أساساً إلى القدرة الاستيعابية المحدودة للكلية التطبيقية في الجامعة اللبنانية؛ مع ذلك ما زالت الجامعة اللبنانية تصدر المسؤولية الوطنية تجاه المجتمع اللبناني، بخصوص نوعية التعليم العالي.

المعدل الوسطي لعدد الطلاب للأستاذ هو ٢٠ طالباً؛ هذا المعدل يتفاوت بحسب الكليات، فهو يرتفع في الكليات ذات الاستقطاب المفتوح التي تضم ٦٩٪ من مجموع طلاب الجامعة؛ ويتركز العدد الأكبر منهم في السنة الأولى، وهو عدد لا يمكن لمعظم الأبنية الجامعية الحالية أن تستوعبه لو كان الحضور إلزامياً. وينخفض المعدل في الكليات التطبيقية التي تضم ٣١٪ من مجموع الطلاب.

٣. التنوع الجغرافي، الاجتماعي، الديني، السياسي

إحدى ميزات الجامعة اللبنانية أنها الأكثر انتشاراً في لبنان، ولديها فروع في المحافظات اللبنانية كافة؛ وعلى الرغم من أن نشأتها ارتبطت بتلبية حاجة بعض الفئات الاجتماعية غير الميسورة للتعليم العالي، إلا أن السمعة الجيدة للكلية التطبيقية عموماً، وتفاقم حدة الأزمة الاقتصادية في البلاد، وسعتاً مروحة الاستقطاب لتشمل طلاباً من أصول اجتماعية متوسطة، من المدارس الثانوية الخاصة والذين يتقنون لغات أجنبية.

تضم الجامعة طلاباً من الطوائف اللبنانية كافة، مع أرجحية لطائفة أو لأخرى في فروع معينة. كما تضم طلاباً من أصول ريفية ومدينية، و٨٨٪ من طلابها من الجنسية اللبنانية. ويتوزعون حسب الجنس بين ٣٥٪ ذكور و٦٥٪ أناث، وهذا ما يؤكد ظاهرة تأنيث التعليم في الجامعة اللبنانية في معظم الاختصاصات، وفي المراحل كافة.

كان يمكن لهذا التنوع في الجسم الطلابي أن يشكل غنى اجتماعياً ووطنياً ومجالاً للتواصل والتفاعل الإيجابي، لو كانت الكليات موحدة، أو على الأقل مفتوحة على بعضها البعض؛ إلا أن تشتت المباني وارتفاع منسوب التعصب الطائفي والحزبي في البلاد حول هذا التنوع، حتى في المجمعات الجامعية، إلى تنوع شكلي؛ وإلى تضيق حلقة التفاعل الإيجابي بين الطلاب في الكلية الواحدة. «كانت الجامعة متنوعة (قبل الحرب)، وكان للتنوع معنى التعدد في المكان الجامع له، وصار بعد التفرع له معنى ثان: الواحدية في الأمكنة المتباعدة» (الأمين، ١٩٩٨، ص ٤٧).

٤. التدفق والتخرج

«تستقبل الجامعة سنوياً ما يقارب الـ ٤٠٪ من مجموع طلابها في السنة الأولى والذين بلغ عددهم ١٠٨, ٢٩ طلاب في العام الجامعي ٢٠١٠-٢٠١١» (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ١٧). يسير التدفق في الكليات التطبيقية سيراً اعتيادياً، فالاصطفاء يحصل في مباراة الدخول، وتنخفض نسبة الراغبين إلى حدود ضيقة جداً إلى حين التخرج؛ أما التدفق في الكليات ذات الاستقطاب المفتوح فهو متدن جداً بين السنة الأولى والسنة الثانية، والتي يجتازها مبدئياً ما بين ٢٥ إلى ٣٥٪ من الطلاب المتقدمين لامتحانات؛ ويتحسن التدفق في هذه الكليات في السنوات اللاحقة مع نسب رسوب

(١) تطور عدد طلاب الجامعة اللبنانية من ١٤٠٠٠ طالب في العام ١٩٧٣، إلى ٢٧١٤٧ طالباً في العام ١٩٨٣، وإلى ٣٩٩٢٦ طالباً في العام ١٩٩٣، وإلى ٧٢٣٠٤ طالب في العام ٢٠١٠ وإلى ٧٣٤٤٤ طالباً في العام ٢٠١٢ (إحصاءات الجامعة اللبنانية).

متفاوتة حسب الاختصاصات وصولاً إلى التخرج.

في العام ٢٠١١ بلغ عدد الخريجين في الجامعة اللبنانية ١٥٣١١ خريجاً، شكل خريجو كليات الاستقطاب المفتوح أكثر من نصفهم بقليل، بينما شكل المسجلون في هذه الكليات أكثر من ثلثي مجموع الطلاب، وهذا يدل على تفاوت كبير في نسب التدفق لصالح خريجي الكليات التطبيقية. يُلاحظ وجود مسارين متميزين للخريجين؛ مسار لخريجي الكليات التطبيقية كمنافسين جديين في سوق العمل اللبناني والإقليمي؛ ومسار لخريجي الكليات غير التطبيقية، الذين يتوزعون بين عدد قليل يتوافق عملهم مع الاختصاص، وكثرة تعمل في مهنة لا تتوافق مع الاختصاص، أو عاطلة عن العمل. يسجل تفاوت في مستويات الخريجين، في الاختصاصات كافة، بين مجلّين في اختصاصهم وبين مقبولين فيه. ويُلاحظ تجانس واضح في المستوى بين خريجي الكليات التطبيقية، وعدم تجانس في مستويات خريجي الكليات غير التطبيقية. كما يُلاحظ أن التخرج على مستوى شهادة الدراسات العليا (دبلوم ودكتوراه) في الكليات غير التطبيقية يتم بشروط متدنية عموماً، وهو ما يشكل إحدى أوليات إعادة إنتاج التردّي في نوعية التعليم فيها خصوصاً بعد تعاقد الجامعة مع بعض هؤلاء للتعليم فيها. تفتقد الجامعة إطاراً ناظماً للعلاقة بينها وبين خريجيه (أكثر من ثلث الخريجين في لبنان)؛ فيُلاحظ غياب أي وحدة أو برنامج في الإدارة المركزية يُعنى بشؤونهم. هذا الغياب للعلاقة المنظمة والفاعلة بين الجامعة وخريجيهما يعد نقطة ضعف أساسية لكليهما، فهو يحرم الجامعة من مصدر قوة معنوي ومادي، ويحرم الخريجين من هوية ورعاية مؤسسية جامعية.

٥. خدمات الدعم والإرشاد

لا تعتمد الجامعة إجراءات فعّالة لتعريف الطلاب بها؛ كما لا تتوافر للطلاب خدمات تتعلق بالتوجيه، والإرشاد النفسي والاجتماعي، والرعاية الاجتماعية للمحتاجين ولذوي الاحتياجات الخاصة. أما الرعاية الصحية فتتوافر من خلال الانتساب الإلزامي إلى الضمان الصحي للطلاب غير المضمونين^(١).

تتوافر خدمة السكن لعدد محدود جداً من الطلاب في مجمع الحدث. في معظم الكليات هناك كافيتيريا ومركز استنساخ للمطبوعات تابع للهيئة الطلابية؛ إلا أنها بمعظمها تفتقر إلى مطاعم جامعية ونواد. كما لا تتوافر خدمة تأمين قروض للطلاب، أو إعفاءات أو تقديرات للمتفوقين في السنوات الدراسية.

تجدر الإشارة إلى إعادة الجامعة العمل بنظام المنح إلى الخارج، وهو ما يعول عليه برفد الجامعة بطاقات جديدة (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ١٠ و ص ٤٢-٤٩)، شرط العمل على زيادة عدد هذه المنح.

تهتم أقسام شؤون الطلاب بتسجيل الطلاب وإعطائهم الإفادات وغيرها؛ إلا أن ما يلفت في علاقة الإدارة بالطلاب هي سمة التمييز في التعامل معهم، حيث تتراوح العلاقة بين علاقة فوقية تسلطية مع البعض وعلاقة فيها الكثير من التسهيلات مع البعض الآخر، وذلك بالارتباط بمتغيرات عديدة (العلاقة الشخصية، القرابية، الحزبية الخ).

٦. الأنشطة الطلابية وفرص التفاعل والاختلاط والتسليّة

«تتوزع النشاطات القليلة للطلاب حسب الكليات على معارض، ورحلات، وندوات وغيرها، وهي كلها نشاطات دون المستوى، ناقصة، غير كافية، محدودة وغير مرضية للجميع. وليست هناك أي

(١) قرار رئيس الجامعة رقم ١٤ تاريخ ١٤-٦-٢٠٠٢.

خطة في الكليات للتغيير» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤-أ، ص ٥٦). كذلك تعيق معظم المباني الجامعية امكانية اقامة نشاطات رياضية بسبب افتقارها للملاعب، والنشاطات القليلة في هذا المجال هي ظرفية ومتقطعة.

كما يفتقر الطلاب إلى المساحة العامة وإلى الأنشطة المشتركة التي تتيح التفاعل في ما بينهم. فقد أدى التفرع إلى شذمة الحركة الطلابية وأعادها، بغياب الاتحاد الوطني للطلاب، إلى الشرنقة المولدة لشبكة العلاقات الأولية الطائفية، المناطقية، القرابية، الحزبية الضيقة. في المقابل اثبتت تجربة بعض الكليات الموحدة، امكانية التفاعل الجدي بين الطلاب من المناطق اللبنانية المختلفة. وليس هناك أي إجراءات عملية لدى الإدارات لتنظيم العلاقة وتأمين التفاعل بين الطلاب والهيئة التعليمية خارج قاعات التدريس. يزداد التفاعل مع الطلاب في المواد التطبيقية او الميدانية، وفي مرحلة الدراسات العليا بسبب الإشراف على ابحاث الطلاب أو تدريهم.

يؤثر التشتت الحاصل في كليات الجامعة، وغياب البنى التحتية، والمرافق العامة فيها، وخصوصا عدم إلزامية الحضور في الكليات ذات الاستقطاب المفتوح، سلبيا على العلاقات بين الطلاب والأساتذة.

٧. خدمة المجتمع

لم يندرج هذا المفهوم بعد في صلب ثقافة طلاب الجامعة اللبنانية، وإن كان البعض منهم يمارس هذه الخدمة خارج الجامعة ضمن اطار شبائي او كشفي او حزبي؛ وطالما ان الجامعة لم تقر هذه الخدمة في أنظمتها فإن ممارستها تبقى غير منتظمة ولا ترتقي إلى العمل المنظم الذي تقتضيه هذه الخدمة.

عاشرا: ضمان الجودة

«ثمة حاجة إلى ضمان النوعية من قبل جهات مهنية وأكاديمية خارجية، بصورة منتظمة ومنصوص عليها» (الأمين وآخرون، ١٩٩٩، ص ٦٤).

١. ضمان الجودة الخارجي (التقييم الخارجي)

لا يبدو من مراجعة الوثائق الأساسية للجامعة، او لما كتب عنها، أن ورد في احداها أي معلومة عن تقييم خارجي. هذا لم يمنع بعض كليات الجامعة ومعاهدها أو برامجها من الخضوع لتقييم خارجي^(١). ان عدم إقدام الجامعة كمؤسسة، على إجراء تقييم خارجي شامل، هو مؤشر سلبي، لا يعبر عن اطمئنان للوضع القائم، ان لم يكن يعبر عن خشية مسبقة من نتائج غير مرضية.

٢. ضمان الجودة الداخلي (التقييم الذاتي)

بادرت الجامعة اللبنانية إلى إجراء تقييم ذاتي للمؤسسة في العام ٢٠٠٤ بدعم من مكتب اليونسكو في بيروت؛ وهي المرة الأولى التي ينظر فيها أهل الجامعة إلى مؤسستهم من الداخل بعين الباحث. ساعد التقييم على «تحقيق ثلاثة أمور: الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في عمل الجامعة، تكوين قاموس من المصطلحات ومن المقاربات، والتقدم بمجموعة من التوصيات «الذاتية» لتطوير الجامعة في المستقبل» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤-أ، ص ص ٩-١٩).

تعاملت الإدارة الجامعية مع توصيات التقييم الذاتي بـ «المفرق» وليس بنظرة كلية، فنفذت باستنسابية بعض الاجراءات الجزئية. وعلى الرغم من تشكيل لجنة للتخطيط والجودة، ما زالت

(١) المعهد العالي للدكتوراه في العلوم والتكنولوجيا؛ وكلية الصيدلة (المقابلة مع العميدة د ماري تويني)، وسابقا جرى تقييم اختصاصيين بمبادرة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (إدارة الاعمال وعلم الحاسوب والتربية) (الأمين، ٢٠٠٨، ص ٦٩).

الجامعة تنتظر الخطة الجدية والواضحة لضمان الجودة.

٣. صورة الجامعة في المجتمع

تفاوتت صورة الجامعة في المجتمع حسب الناظر إليها. فالفئات الفقيرة والمتوسطة تنظر إلى الجامعة بطموح الالتحاق، بينما الأغنياء يفضلون الجامعات الخاصة المرموقة. كذلك تتباين الصورة التي يحملها الأساتذة والطلاب عن جامعتهم؛ فالصورة الجزئية تكون زاهية (في الكليات التطبيقية خصوصاً) أو باهتة حسب الاختصاص المنظور إليه (في بعض كليات الاستقطاب المفتوح). أما الصورة الكلية فهي صورة سلبية عموماً، نتيجة عوامل عديدة من داخل الجامعة ومن خارجها، ليس أقلها ممارسات السلطات الحكومية السلبية تجاه الجامعة التي تجعل من الاضرار جزءاً ملازماً للحياة الجامعية؛ إلى تفصيل بعض أساتذة الجامعة تعليم أولادهم في جامعات خاصة! أضف إلى ذلك حالة المباني الخ...

خلاصة ومناقشة

لم تنشأ الجامعة اللبنانية نتيجة تخطيط من السلطات الحكومية، بل كانت ثمرة نضال وصراع؛ دمغت هذه البصمة النزاعية العلاقة بين السلطة السياسية والجامعة العامة الوحيدة في لبنان. كانت الجامعة قبل العام ١٩٧٥ واحدة موحدة، تضم هيئة تعليمية كفوءة متخصصة خارج لبنان، وتضم طلاباً من كل المناطق وطامحين للترقي الاجتماعي، ويحيط بها مناخ شعبي حاضن؛ أتى التفرع، الذي فرضته الحرب، ليشتت هذه الأركان الثلاثة التي تركز إليها الجامعة، وليستتبع كل فرع مع كلياته لمرجعية سياسية أو أكثر في هذه الطائفة أو تلك؛ وليرفع منسوب التدخل السياسي في الشؤون الأكاديمية سواء في التعيينات أم تعطيل مجلس الجامعة أم انتزاع بعض صلاحياته. إلا أن التدخل السياسي من «خارج» الجامعة، المنتهك لاستقلاليتها، ما كان ليتسدى لو كان «الداخل» محصناً أكاديمياً ومتماسكاً نقابياً.

فالتفرع الذي شتت الطلاب والهيئة التعليمية الكفوءة، وهشم دور الأقسام الأكاديمية لصالح المدراء، الذين يشكلون نقطة تقاطع بين السياسي والجامعي، دفع إدارات الفروع، تحت ضغط الحاجة، إلى ملء الشواغر «بما تسر» من أشخاص قبل أن يحصل بعضهم على شهادة الدكتوراه، والذين سارعوا في تحضيرها «على عجل»... وهكذا اختزقت الهيئة التعليمية منذ إنشاء الفروع ببعض المتطفلين غير الكفوئين، والذين أصبحوا يشكلون «مثالاً» سلبياً لكنه يُحتذى من بعض الطامحين للتعليم.

وما زاد الطين بلة، بدء منح الجامعة اللبنانية وجامعات خاصة في لبنان، شهادة «الدكتوراه» وبشروط أعداد متدنية. شكلت الجامعة اللبنانية وجهة استقطاب لمعظم هؤلاء، الذين ارتهنوا بتعيينهم للسياسيين. انعكس ازدياد حجم هذه الفئة في الجسم الجامعي تراجعاً في نوعية التعليم، خصوصاً في الكليات غير التطبيقية، وإضعافاً لـ «الداخل» في مواجهة «الخارج»، كونها ساهمت في تغليب الاعتبارات غير الأكاديمية في انتخابات رابطة الأساتذة، وفي تغليب منطق المحاصصة الطائفية والحزبية الضيقة في تكوين هيئتها التنفيذية، مما أضعف فعالية الرابطة، التي شكلت تاريخياً خط الدفاع عن الجامعة وساهمت بقوة في عملية تطويرها.

إن جامعة يتجمد قانونها على الرغم من كل التغيرات التي حصلت في المجتمع، ويتعذر الاتفاق على قانون بديل، ويغيب التخطيط عنها، قبل تعطيل مجلس الجامعة وبعده، ويغيب عنها البحث المؤسسي؛ وتستكين إلى أحادية التمويل الحكومي، وتعزف عن التحول إلى جامعة منتجة، ويستمر التعليم فيها في مبان سكنية تفتقر للمرافق والتجهيزات؛ ويستمر الفصل فيها بين التعليم والبحث،

ويغيب عنها تقييم الاداء التعليمي، وتفتقر إلى نظام شفاف للتقييم والترقية، وتعزف عن الخضوع لتقييم خارجي، ولا تمارس المساءلة والمحاسبة؛ إن جامعة هذا وضعها لا ينتظر أن تكون نوعية التعليم فيها على ما يرام.

تبقى الصورة مشوشة إذا لم يتم توضيح أن الجامعة اللبنانية وحدها من بين جامعات لبنان يتنازعها هَمَّان: همّ إتاحة فرص التعليم للبنانيين عموماً (مجانبة التعليم وديموقراطية)، وهم تأمين نوعية التعليم؛ هَمَّان يصعب التوفيق بينهما. اتبعت الجامعة في تعاملها مع هذين الهمين مسارين مختلفين في أنظمة القبول، والتدريس، والتقييم والتخرج. مسار الكليات التطبيقية التي تتسم بتجانس مخرجاتها لجهة النوعية الجيدة، ومسار الكليات غير التطبيقية التي تتباين نوعية مخرجاتها كثيراً، ويبقى التميز فيها على قلته يخضع لمتغيرات مستقلة كالأسمال الثقافي للطلاب، التفرغ للدراسة، وإتقان لغة اجنبية... إن الاستشراف العلمي يفيد بأن نوعية التعليم في الكليات العلمية التطبيقية، ستشهد تحسناً أكبر بعد إنشاء المعهد العالي للدكتوراه في العلوم والتكنولوجيا واعتماد طريقة الاشراف المشترك (cotutelle) على الدكتوراه؛ في المقابل ستشهد الكليات غير التطبيقية، مزيداً من التراجع في النوعية في ظل اعتماد طريقة الاستسهال في إعداد الدكتوراه اللبنانية.

المصادر والمراجع العربية

- الأمين، عدنان؛ بوضون، أحمد؛ حداد، أنطوان؛ شاوول، ملحم؛ نورالدين، خليل (١٩٩٩). قضايا الجامعة اللبنانية وإصلاحها. بيروت: دار النهار للنشر والهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.
- الأمين، عدنان (١٩٩٨). الدولة والتعليم العالي في مجتمع لبناني متنوع. في: مؤتمر دور الجامعة في مجتمع متنوع، حالة لبنان. بيروت: رابطة الأساتذة المتفرغين في الجامعة اللبنانية، المكتب الإقليمي لليونسكو في بيروت والاتحاد العالمي لنقابات المعلمين F.I.S.E.
- الأمين، عدنان (اعداد) (٢٠٠٨). دراسة جدوى حول سبل العمل المشترك لضمان جودة التعليم العالي في البلدان العربية. بيروت: مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في الدول العربية.
- بشور، منير (١٩٩٧). التعليم العالي في لبنان في المسار التاريخي. في: عدنان الأمين (إشراف). التعليم العالي في لبنان (ص. ١٥-٩٤). بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.
- الجامعة اللبنانية (٢٠٠٢). دليل الجامعة اللبنانية القوانين والأنظمة الإدارية والمالية. بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية.
- الجامعة اللبنانية (٢٠٠٤). التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية. الجزء الأول. التقرير التوليقي. بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية.
- الجامعة اللبنانية (٢٠٠٤). التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية. الجزء الثاني. تقارير لجان المجالات. تقارير لجان الكليات والمعاهد، المرفقات والجداول. بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية.
- الجامعة اللبنانية (٢٠١١). تحول وأفاق. بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية.
- الجامعة اللبنانية (٢٠١٢). إحصاءات الهيئة التعليمية، الموظفين، الطلاب، وموازنة الجامعة للعام ٢٠١١ وللعام ٢٠١٢. بيروت: دائرة الإحصاء في الجامعة اللبنانية.
- الجريدة الرسمية (٢٠٠٩). قانون المجالس التمثيلية ٦٦/٢٠٠٩. العدد ١٢ في ١٢-٣-٢٠٠٩. بيروت: الجريدة الرسمية.
- السيد حسين، عدنان (٢٠١٢). استراتيجية تطوير الجامعة اللبنانية. بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية.
- صندوق تعاضد أفراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية (٢٠١١). إحصاءات المتسبين إلى الصندوق.

بيروت: الجامعة اللبنانية.
طه، فالح (١٩٩٧). الأبنية والتجهيزات. في: عدنان الأمين (إشراف)، التعليم العالي في لبنان (ص. ص: ٣١٥-٣٦٣). بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.
الموسوي، علي (٢٠١٠). الجامعات في المنطقة العربية: الحكامة والاستقلالية في المشهد المتغير للتعليم العالي (دراسة غير منشورة). بيروت: الجامعة اللبنانية.

صحف

الأخبار الملحق رقم ٤ تاريخ ١٣/٩/٢٠١٢، وعددي ٥ و٦ تشرين الثاني ٢٠١١.
النهار، إطلاق الشبكة اللبنانية للبحوث الوطنية والتعليم، جامعات لبنان غير مدرجة بين الـ ٥٠٠ الأولى عالمياً. ٢٠١١-١٠-٢٢

الفصل الخامس عشر

جامعة محمد الخامس أكادال - المغرب

(دراسة حالة)

فخينة الرجراجي^(١)

ملخص

نعرض في هذا التقرير خصوصيات جامعة محمد الخامس-أكادال على نحو يعطي فكرة عامة عنها وعن تطورها بعد البدء بتنفيذ إصلاح التعليم العالي منذ سنة ٢٠٠٢ والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية: للجامعة رسالة واضحة واستراتيجية لتنميتها ويشارك في تسييرها هيئات تتكون من ممثلي العاملين في الجامعة ومن الفاعلين الاقتصاديين. وللاستجابة لأهدافها التعليمية البحثية تعتمد الجامعة أساسا على الموارد المتأتية من الدولة ومن مداخيلها الناجمة عن البحث وغيرها حيث توفر الجامعة المرافق الضرورية.

الجامعة متعددة الاختصاصات تعتمد على نمطين للقبول: الولوج الحر والولوج الانتقائي. وتنهج الجامعة نظاما للتعليم جيدا من حيث مبدأ التكوين الفردي للطلاب وتقييم مكتسباته، بيد أن تطبيقه يعترضه تكاثر أعداد الطلبة خاصة في الكليات ذات الولوج المفتوح. تحتضن الجامعة نشاطا علميا هاما إذ مكن توفرها على أساتذة باحثين ومختبرات وتطويرها للشراكة والتعاون مع مراكز البحث وجامعات دولية في تقوية حضورها على الصعيد الوطني والدولي. تتوفر الجامعة على هيئة تعليمية مناسبة من حيث العدد والكفاءة، بيد أن نسبة التأطير من المرتقب أن تتأثر سلبا بسبب تقاعد عدد مهم من الأساتذة وانعدام استقلالية الجامعة في تدبير الموارد البشرية.

المقدمة

١. صورة مختصرة

جامعة محمد الخامس - أكادال^(٢) أول جامعة عصرية تؤسس في المغرب إثر حصوله على الاستقلال (١٩٥٧). فخلال نصف قرن أو يزيد اكتسبت الجامعة تجارب عديدة، وساهمت في تكوين الأطر العليا والكفاءات المتميزة في مختلف مجالات المعرفة، بل شاركت أيضا في تكوين الجامعات المغربية الأخرى حيث رعت نموها ومسيرتها خلال سنوات عدة منذ سنة ١٩٧٥. مع التأكيد على أن الجامعات المغربية عموما بما فيه جامعتنا تتبع من حيث وضعها القانوني للدولة حيث تشرف عليها الوزارة الوصية على التعليم العالي.

تقدم جامعة محمد الخامس -أكادال خدماتها أساسا للطلبة القادمين من جهة الرباط (أي عمالات الرباط وسلا وتمارة والصخيرات). غير أنها وبحكم موقعها في العاصمة وتوجهها الوطني وتاريخها العريق، تستقطب أيضا الطلبة من كل أرجاء المغرب.

جامعة محمد الخامس -أكادال متعددة الاختصاصات تؤمن التكوين والبحث في جميع مجالات

(١) د. فخينة الرجراجي أستاذة باحثة بكلية العلوم، جامعة محمد الخامس -أكادال، تخصص فيزياء وإلكترونيات، حاصلة على دكتوراه في الهندسة الكهربائية من جامعة راتجرز، Rutgers الولايات المتحدة، ولاية نيو جيرسي، ١٩٩٠. regragui@fakhitaregragui@yahoo.fr أو fsr.ac.ma

(٢) سيشار لجامعة محمد الخامس أكادال Université Mohammed V-Agdal، سواء داخل النص أو في البيبليوغرافيا، بمختصر: UM5A

المعرفة باستثناء مجال الطب والصحة من خلال المؤسسات التابعة لها: كلية الآداب والعلوم الإنسانية؛ كلية العلوم؛ كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية؛ المدرسة المحمدية للمهندسين؛ المدرسة العليا للتكنولوجيا؛ المدرسة العليا للأساتذة؛ المعهد العلمي ومعهد الدراسات الإيبيرية.

تتبع الجامعة نمطين للقبول في أسلاكها (cycles) وبرامجها:

- نمط الولوج الحر بالنسبة للتكوين في سلك الإجازة بالكليات؛
- الولوج المشروط بالنسبة للتكوينات في أسلاك الإجازة المهنية؛ الماستر؛ الدكتوراه؛ الهندسة؛ والتكنولوجيا في الكليات والمدارس العليا.

بلغ عدد الطلبة المسجلين في جامعة محمد الخامس - أكادال ٠٧٠، ٢٤ طالبا خلال السنة الجامعية ٢٠١١-٢٠١٢ جلهم (أكثر من ٨٠٪) يتابعون دراستهم في الكليات. كما تضم ١١٢٢ أستاذا دائما و ٩٣١ موظفا إداريا وتقنيا.

٢. التكوين

واجه التعليم العالي في المغرب تحديات كبرى في العقود الأخيرة. ولرفع التحديات المطروحة، أقدمت الوزارة الوصية سنة ٢٠٠٢ على تبني إصلاح شامل لمؤسسات التعليم العالي تناول الحكامة والتكوين والبحث كما شمل كل القضايا المتعلقة بالموارد البشرية والشراسة والتمويل في إطار منظور يرتقي بالجامعة لتصبح قاطرة لتنمية البلاد؛ وفي شأنه صدر قانون ٠١-٠٠ يتعلق بتنظيم التعليم العالي (الجريدة الرسمية، ٢٠٠٠).

لم تتأخر الجامعة منذ تأسيسها عن تطوير مؤسساتها وبرامجها عبر تنويع مسالك التكوين وتوسيع آفاق الانفتاح على الصعيدين الوطني والعالمي استجابة لمتطلبات تنمية المغرب من جهة، وتوسيع مرافقها لاستيعاب الطلبة الذين تتكاثر أعدادهم من جهة أخرى. وعلى غرار الجامعات المغربية، التزمت جامعة محمد الخامس - أكادال على المستوى البيداغوجي بإعادة هيكلة التكوينات أو المسالك (Filières) التي تعرضها تدريجيا طبقا لنظام ل-م-د (LMD): الإجازة في ثلاث سنوات، الماستر في سنتين، والدكتوراه في ثلاث سنوات. أدخل النظام الجديد بالنسبة للإجازة سنة ٢٠٠٣، والماستر سنة ٢٠٠٦، والدكتوراه سنة ٢٠٠٨. مكن هذا النظام من الانتقال من النسق السنوي التقليدي إلى نسق الوحدات (modules) الفصلي (semestriel)^(١). يخضع تأسيس مسلك ما إلى قواعد أكاديمية ومتطلبات الاندماج في النسج الاقتصادي حيث تؤسس وحدات كل مسلك في حقل معرفي رئيسي وفي شعبة متخصصة حسب أهداف معينة في مجال التكوين. ويخضع كل مسلك للاعتماد، وتغطي الجامعة حالياً ما يزيد عن مائة مسلك معتمدة^(٢).

أدخل النظام الجديد تقييم المعارف ومكتسبات الطلبة على أساس اختبارات جزئية ونهائية خلال كل فصل ومبدأ الترخيص النهائي للوحدات التي يتم استيفائها. وينبني تخرج الطالب على استيفاء المسلك أي استيفاء جميع فصول المسلك^(٣).

٣. الشهادات الممنوحة

- تمنح الجامعة عدة أنماط من دبلومات وطنية معترف بها دولياً:
- دبلوم الدراسات الجامعية العامة أو دبلوم الدراسات الجامعية المهنية؛

(١) تشمل السنة الجامعية فصلين. الفصل هو الفترة المرحلية لوحدات التكوين (١٦ أسبوعاً) ويتكون الفصل من أربع وحدات.

(٢) المسالك المعتمدة: ٤٢ (الإجازة)؛ ٥٢ (الماستر)؛ ٢٣ (الدكتوراه). وقد بلغت نسبة المسالك ذات الطابع المهني ٣٤٪.

(٣) ويستوفى الفصل إذا كان معدل مجموع علامات الوحدات يعادل أو يفوق ٢٠/١٠.

- الإجازة الأساسية والإجازة المهنية؛
- دبلوم الدراسات الجامعية في التكنولوجيا؛
- دبلوم مهندس الدولة؛
- الماجستير؛
- الدكتوراه.

ومنذ نشأتها، منحت الجامعة ما يزيد عن ١٠٠,٠٠٠ دبلوم للإجازة والدراسات العليا والدكتوراه وما يزيد عن ٦٠٠٠ دبلوم مهندس.

٤. تطوير الجامعة وإشعاعها

وضعت الجامعة مخططا للتطوير على أساس مشروع انبثق عن تفكير جماعي ساهم فيه فاعلون في المجالين الاقتصادي والاجتماعي على الصعيد الجهوي، مما مكن من استكشاف التحديات التي تواجه الجامعة وهي في طريقها إلى التنمية والتطوير (Benjelloun, 2010). فمن هذا المنظور، وضح هذا المشروع التوجهات الاستراتيجية الواجب اتباعها في مختلف مجالات أنشطة الجامعة، والتي يمكن إنجازها في: الاستقطاب الاجتماعي؛ جودة التكوين؛ تنمية تفاعل الجامعة مع التعليم الإعدادي والثانوي؛ الإشعاع الثقافي والعلمي؛ الدعم التربوي للطلبة؛ التفكير في النشاط التربوي بصورة دائمة ومدعومة؛ التوجه نحو بحث تطبيقي؛ إغناء العلاقات مع الشركاء على صعيد الجهة؛ تعزيز قدرات التواصل والاستماع في الجامعة؛ استقصاء موارد التمويل؛ وأخيرا تنمية ثقافة التقييم والقيام بخطوات في شأن تكريسها. ويجري تفعيل هذا المشروع بالتعاقد مع الدولة ضمن البرنامج الاستعجالي (٢٠٠٩-٢٠١٢).^(١)

عملت جامعة محمد الخامس-أكدا على إرساء شبكة من العلاقات تتميز بالتنوع في مجال التعاون الدولي مع جامعات عالمية. واعتبارا لخبرتها في المجال الأكاديمي نذكر مساهمات الجامعة في إطار تعهداتها الدولية:

- مرافقة جامعة نواكشوط الموريتانية في إرساء نظام ل-م-د تحت رعاية البنك الدولي؛
- فتح مسلك إجازة خاص بتدريس اللغة البرتغالية؛
- افتتاح معهد كونفوشيوس لتعليم اللغة الصينية ودراسة ثقافة الصين؛
- إنشاء فرع للجامعة بمدينة أبوظبي؛
- التعريف بالتاريخ والميراث الثقافي الذي يشترك فيه المغرب مع الدول الناطقة بالإسبانية والبرتغالية الذي يختص به معهد الدراسات الأيبيرية التابع للجامعة.

٥. طريقة البحث

عملنا في هذا التقرير على إبراز خصوصيات الجامعة اعتمادا على إحصائيات وتقارير عن الجامعة ووثائق ومنشورات الجامعة الورقية والإلكترونية وإجراء مقابلات مع بعض العاملين في الجامعة.

أولا: الرسالة

ينص القانون المنظم للتعليم العالي ٠١-٠٠ على تشكيل إطار قانوني عام يخصص النظام الجديد للجامعة المغربية ويحدد الخطوط العريضة لرسالتها^(٢). هذه الرسالة واحدة لجميع الجامعات المغربية

(١) البرنامج الاستعجالي (٢٠٠٩-٢٠١٢): برنامج تعاقد بين وزارة التعليم العالي والجامعات القصد منه تفعيل الإصلاح وإعطائه دفعة قوية، وخصصت لجامعة محمد الخامس-أكدا اعتمادات مالية مهمة لتحقيق تنميتها.

(٢) على النحو التالي:

الحكومية. والنص الكامل واضح وموجود في منشورات الجامعة الورقية والإلكترونية. تعكس الرسالة توسيع مجال التعليم وتكريس علاقته بالمحيط الاقتصادي. توضع آفاق جامعة محمد الخامس أكدال ضمن مشروع تنميتها الذي يتقدم به رئيس الجامعة حين ترشحه للرئاسة. إذ يسطر الرئيس المرشح في هذا المشروع بوضوح استراتيجية الجامعة خلال أربع سنوات (التي هي المدة الزمنية المحددة لمهمة رئيس الجامعة) ويوضح الأهداف المتوخاة منها. يمكن مراجعة الأهداف خلال فترة الرئاسة إذا اقتضت توجهات الوزارة الوصية ذلك. فعلى سبيل المثال، تمت مراجعة مشروع تنمية الجامعة للفترة الرئاسية ٢٠٠٦-٢٠١٠ عندما أصدرت الوزارة الوصية البرنامج الاستعجالي ٢٠٠٩-٢٠١٢. (UM5A, 2009 B) عمليا وبمقتضى القانون ٠١-٠٠ الذي يخولها الاستقلالية التامة في إطار المهام الموكولة لها فهي تتمتع حاليا بالاستقلال البيداغوجي والعلمي والثقافي فقط.

ثانيا: الحكامة

الهيكلية التنظيمية الحالية للجامعة لا تضم وحدة الفحص والتدقيق. ومع ذلك خضعت رئاسة الجامعة ومؤسساتها إلى عملية الفحص والتدقيق سنة ٢٠٠٩ وقامت بها لجنة معينة من طرف الدولة.

١. اتخاذ القرار

يتم تسير الجامعة من قبل مجلس الجامعة (المنتخب لمدة ثلاث سنوات)^(١). يتمتع المجلس بكل السلطات لمناقشة كل القضايا المتعلقة بالجامعة. يجتمع المجلس مرتين في السنة على الأقل، كما يمكن أن يجتمع باقتراح من الرئيس كلما دعت الضرورة. يرأس المجلس رئيس الجامعة ويحضره رؤساء المؤسسات (الكليات والمدارس والمعاهد)، وتتخذ قراراته بعد التداول. يعتمد مجلس الجامعة في قراراته على أعمال اللجان الدائمة التابعة للمجلس وهي: لجنة البحث العلمي ولجنة الشؤون البيداغوجية ولجنة التعاون والشراكة ولجنة التواصل والعلاقات العامة. تجتمع هذه اللجان على نحو متواتر وتقوم بدور مهم في دراسة القضايا الموكلة إليها وصياغة كل القرارات ورفعها إلى مجلس الجامعة. إضافة إلى ذلك، يعين المجلس لجانا مؤقتة تكلف بدراسة قضايا يعينها يعهد بها المجلس من قبيل إعداد القوانين الداخلية وتحضير قرارات المجلس (جامعة محمد الخامس - أكدال، ٢٠١٠) أو تحديد المعايير وتوزيع الموازنة إلخ.

المساهمة في تعزيز الهوية الوطنية والإسلامية للبلاد؛

التكوين الأساسي والتكوين المستمر؛

تنمية المعرفة ومجالات الثقافة ونشرها؛

إعداد الأجيال الجديدة لمواجهة الحياة العملية خاصة تنمية معارفهم؛

البحث العلمي والتكنولوجي؛

إنتاج الخبرة؛

المساهمة في التنمية العامة للبلاد؛

المساهمة في الرفع من القيم العالمية.

(١) يتشكل المجلس من رئيس الجامعة، رؤساء المؤسسات التابعة للجامعة، رئيس الجهة، رئيس مجلس علماء الجهة، والي الرباط، مدير الأكاديمية الإقليمية للتعليم الثانوي، رؤساء المصالح الاقتصادية (٧ أعضاء)، ممثل نقابة التعليم العالي، ممثلو أعضاء الهيئة التعليمية (ثلاثة أعضاء من كل مؤسسة يمثلون مختلف فئات الهيئة التعليمية)، عضو يمثل التعليم العالي الخاص، ثلاثة أعضاء يمثلون موظفي الجامعة من إداريين وتقنيين، وثلاثة أعضاء يمثلون الطلبة لكل سلك من أسلاك التكوين.

هناك أيضا مجلس التدبير^(١) (Conseil de gestion) الذي يجتمع شهريا لتدارس القضايا والمساطر (rules) المتعلقة بالاشتغال العادي لمؤسسات الجامعة أي: التسجيل ووضعيات الالتزامات ونفقات الجامعات وتوزيع موازنة الجامعة والمؤسسات إلخ.

وتوجد على صعيد كل مؤسسة هيئات منتخبة تضم أيضا أعضاء معينين. فالتسيير الداخلي لكل مؤسسة يقوم به مجلس المؤسسة الذي يرأسه العميد أو المدير ويجتمع عدة مرات في السنة. أما النقاط المدرجة على جدول أعماله، فتهم كل القضايا الخاصة بسير المؤسسة: الشؤون الأكاديمية والإدارية، الموازنة وغيرها. أما القضايا المتعلقة بترسيم أو ترقية الهيئة التعليمية، فتسهر عليها اللجنة العلمية.

٢. المشاركة (أسلوب التعيين) والشراكات

بمقتضى القانون الجديد، تعلن الوزارة الوصية، حين فراغ منصب رئاسة الجامعة (أو مؤسسة) عن فتح باب الترشيح أمام كل الراغبين في تولي المنصب على أساس أن يتقدموا بمشروع متكامل عن تطوير الجامعة (أو المؤسسة) أمام لجنة تتكون عادة من أساتذة جامعيين وتعيينها الوزارة. تعمل اللجنة على ترتيب المرشحين بحسب الاستحقاق ثم تتقدم بتأجيلها للوزارة الوصية التي تختار واحدا من الثلاثة الأوائل.

ويقوم كل من رئيس الجامعة (أو المؤسسة) بعد تعيينه بإدارة الجامعة (أو المؤسسة) لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة. ومن صلاحيات رئيس الجامعة تعيين نائبه وكاتب عام. ويعين رئيس الجامعة كذلك لكل مؤسسة نائبين لرئيس المؤسسة، والكاتب العام ومدير مركز الدكتوراه (UM5A, 2009 D).

تعتبر مشاركة المسؤولين عن الكليات والمدارس وجميع مكونات العاملين في الجامعة من أساتذة وطلبة في التدبير العام للجامعة أمرا إيجابيا. غير أنه اعتبارا لتأسيس الجامعة على مراحل وتمتع بعض المؤسسات باستقلالية شبه تامة في مراحلها الأولى، فإن كل مؤسسة تعزز بميراثها ويصعب عليها الاندماج الكلي ضمن منظومة واحدة تمثلها الجامعة مما يؤدي أحيانا إلى تعثر في السير العام للجامعة. أما لجهة الشراكات فهي تعد بمثابة محرك لتنمية الجامعة وتطويرها. ففي هذا الصدد تعمل الجامعة على تطوير شبكة تعاون وشراكة على الصعيدين الوطني والدولي، وعلى نسج علاقات مع الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين. يعمل التعاون مع الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية على ترسيخ الجامعة في محيطها الاقتصادي والاجتماعي.

٣. النظام الإداري

يتكون النظام الإداري بالنسبة لرئاسة الجامعة والكليات والمدارس التابعة للجامعة من ثلاثة أقطاب:

- قطب خاص بالشؤون الأكاديمية (التكوين، تطبيق الإصلاح، الأنشطة المتعلقة بالطلبة)؛
 - قطب خاص بالبحث العلمي والتعاون والشراكة (تطوير البحث العلمي، الابتكار التكنولوجي والتعاون والشراكة)؛
 - قطب خاص بالتسيير الإداري تتكلف به السكرتارية العامة (التدبير الإداري والمالي، تدبير الموارد البشرية وممتلكات الجامعة).
- على صعيد رئاسة الجامعة، يقوم الرئيس بالتسيير الإداري بمساعدة نائبه وكاتب عام. يعمل هؤلاء

(١) يتشكل مجلس التدبير من رئيس الجامعة ورئيس الجهة ورؤساء المؤسسات والكاتب العام للجامعة وأعضاء مجلس الجامعة المنتخبين لمدة سنة ومن أستاذ يمثل الأساتذة وموظف ينوب عن باقي الموظفين وممثل عن الطلبة.

مع نظرائهم في المؤسسات على تنسيق مختلف الأنشطة ومتابعتها كل في مجاله.

ثالثاً: البحث المؤسسي والتخطيط

١. البحث المؤسسي

لا توجد راهنا هيكلية للبحث المؤسسي في الجامعة بيد أن هناك وحدات تابعة لرئاسة الجامعة تساهم في تجميع وتحليل المعطيات مستعينة في ذلك بشبكة لها فروع في كل مؤسسة وهي كالآتي:

أ. مصلحة الإحصاء: تهتم بتعيين سنوي لقوائم المسالك المعتمدة في كل مؤسسة ووضع قوائم المتخرجين ومتابعة مسارهم بعد التخرج عبر استمارة يملأونها عند تسلمهم الشهادة وتحليلها. تعتمد هذه المصلحة على نظام SIGA^(١) للتدبير المعلوماتي الذي يمكن من تيسير عملية تسجيل الطلبة وتوزيع المسجلين بين المسالك ووضعهم في الصفوف الأفواج، ووضع اللوائح النهائية للناحين في مختلف الفصول الدراسية (UM5A, 2010 B).

ب. مصلحة البحث العلمي ومصلحة التعاون: تتكلف مصلحة البحث العلمي بتعيين المعطيات الخاصة بفرق البحث وإعداد لوائح المسجلين بسلوك الدكتوراه، إضافة إلى حساب مؤشرات الإنتاج العلمي (عدد المنشورات، عدد الأطروحات، عدد براءات الاختراع)، اعتماداً على تقارير أنشطة البحث التي تقدمها فرق البحث سنوياً. وتتوفر مصلحة التعاون والشراكة على كل المعلومات الخاصة بالاتفاقيات التي تعقد على الصعيد الوطني والدولي.

ت. مصلحة الاقتصاد ومصلحة الموارد البشرية: تتكلف مصلحة الاقتصاد بوضع البيانات السنوية للميزانية. في حين تعمل مصلحة الموارد البشرية على تعيين لوائح الهيئة التعليمية سنوياً وإعادة ترتيب أفرادها حسب رتبهم وتضع كذلك بيانات بتوقعات أعداد المغادرين والمتقاعدين في كل مؤسسة تابعة للجامعة.

ث. وحدة التقييم والجودة: تقوم خلية الجودة بتنسيق عمليات التقييم المؤسسي الدوري (كل ثلاث سنوات) والإشراف على إعداد تقارير التقييم. وقد عملت هذه الخلية سنة ٢٠٠٩ على وضع دليل مؤشرات (UM5A, 2009 A). وقد تبنت الجامعة بناء على هذا الدليل عدداً من الميّنات (indicators) لقياس أدائها^(٢).

٢. التخطيط

لا تتوفر الجامعة في الوقت الراهن على هيكلية للتخطيط، غير أن رئيس الجامعة ومساعديه يقومون بعملية التخطيط بناء على استراتيجية الجامعة وأهدافها والبيانات والتقارير الصادرة سنوياً عن الوحدات السالفة الذكر التي يقدمها الرئيس وتجري مناقشتها في مجلس الجامعة.

يندرج آخر مخطط لتنمية الجامعة ضمن المخطط الاستعجالي. وقد تم إعداد هذا المخطط بتشاور مع رؤساء المؤسسات (UM5A, 2009 C). وهو مخطط يتمثل في مشاريع تتوزع على محاور تشمل جوانب التكوين والبحث والحكمة. وقد ساهمت هذه المشاريع في:

- توسيع مرافق الجامعة لاستقطاب الطلبة؛

(١) نظام معلوماتي طورته الجامعة للتدبير الأكاديمي: Integrated System For Academic Management

(٢) هذه الميّنات هي: (١) ميّنات التكوين (نسبة الطلبة الجدد سنوياً؛ نسبة المسالك المهنية؛ نسب إدماج الخريجين في سوق الشغل؛ نسب التأطير البيداغوجي؛ توقعات المغادرة بسبب وصول سن التقاعد. (٢) ميّنات البحث (عدد هياكل البحث؛ عدد أقطاب وشبكات البحث؛ عدد طلبة الدكتوراه؛ عدد الأطاريح المنجزة؛ عدد المنشورات سنوياً؛ عدد عقود البحث في إطار الشراكة الوطنية والدولية؛ عدد براءات الاختراع والتميز. (٣) ميّنات التكلفة والإنفاق.

- توظيف الأساتذة المؤقتين عند الحاجة: لتحسين التأطير البيداغوجي؛
- تطوير نظام المعلومات وإعداد المكتبة المركزية للجامعة؛
- تطوير التكوينات المهنية في الكليات ذات الولوج الحر؛
- توجيه البحث العلمي نحو مجالات العلوم الدقيقة والعلوم الإنسانية والاجتماعية والآداب واللغات والاقتصاد والتدبير والتقنيات الحديثة وعلوم الهندسة ليستجيب لاحتياجات تنمية البلاد.
- تحسين الإنتاج العلمي.

رابعاً: الموارد المالية

تتأتى الموارد المالية للجامعة من الاعتمادات التي تخصصها الدولة للتكوين والبحث ورواتب العاملين بالجامعة. أما المداخليل المحصلة من رسوم التكوين المستمر والعائدات الناجمة عن الأبحاث العلمية والاستشارات التي تقدمها الجامعة وأيضا من الهدايا التي تتلقاها الجامعة فلا تتعدى نسبتها ٢٠٪ من مجموع المداخليل. مع الإشارة إلى أن هذه الميزانية لا تتضمن رواتب الهيئة التعليمية والموظفين.. (UM5A, 2009 B)

١. الموازنة وتوزيع النفقات

يقرر مجلس الجامعة في شأن الميزانية ويعمل على توزيعها بعد تداولها على مستوى لجنتي التدبير ومتابعة الميزانية. وفي إطار عمل الجامعة بنظام لا مركزي، يفوض رئيس الجامعة للعمداء والمديرين الأمر بالصرف في ما يخص الاعتمادات المالية لمؤسساتهم مما يسهل التدبير عن قرب وتلبية احتياجات الطلبة والأساتذة. وهكذا توضع رهن كل مؤسسة ميزانية ترعاها رئاسة الجامعة وفق المساطر والمعايير التي تقرها المراقبة المالية للدولة بينما يترك لكل مؤسسة هامش للحركة يمكنها من حرية توزيع ميزانيتها.

تتوزع الميزانية بين ميزانية خاصة بالتسيير وأخرى بالاستثمار:

- تخصص ميزانية التسيير لتغطية الالتزامات الثابتة وتلبية الاحتياجات الضرورية للتسيير العادي لمختلف مصالح المؤسسة وأيضا التسيير العادي للبحث والأنشطة الأكاديمية. كما تتضمن تعويضات الأساتذة غير الدائمين ونفقات التكوين المستمر وتعويضات الأساتذة عن المهام الإضافية.
- تخصص ميزانية الاستثمار لأشغال البناء والترميم وإعادة التأهيل والصيانة وتجهيز المؤسسات بالمعدات وأيضا دعم البحث العلمي.

٢. الكلفة والإنفاق

تعرف نسب الكلفة والإنفاق تغيرات من سنة إلى أخرى، حيث تبقى نسبة الإنفاق أقل من نسبة الكلفة. وينجم هذا الخلل من عدم تمتع الجامعة بالاستقلال المالي. ذلك أن الظروف التي تتم فيها صفقات الدولة والمراقبة المالية القبلية والبعدية تؤخر تنفيذ مهام الجامعة التي تتطلب أحيانا السرعة كما هو الشأن مثلا في شراء المواد الضرورية للتكوينات التطبيقية أو اقتناء أجهزة البحث مما ينعكس سلبا على الأبحاث خاصة التعاقدية (UM5A, 2009 B).

وقد بلغ معدل التكلفة لكل طالب ٢٤,٠٠٠ درهم^(١) سنة ٢٠٠٥ حسب دراسة قامت بها

(١) أي ما يعادل ٧٠٠٢ دولار أمريكي.

الوزارة الوصية^(١) عن نفقات التعليم العالي للفترة ٢٠٠٥-٢٠٠٦.

خامسا: البيئة المادية

يتوزع مجمع الجامعة على ١٥ مقرا تضم رئاسة الجامعة والمقرات الرئيسية للكليات وملاحظتها ومقرات المدارس والمعاهد. مع الإشارة إلى أن هذه المقرات موجودة في أماكن متفرقة في الرباط.

١. المرافق

تتمثل البنية التحتية الخاصة بتدبير الجامعة في مقر الرئاسة؛ وهي بناية تضم كل المصالح المتعلقة بالرئاسة إضافة إلى قاعات للاجتماعات.

تتوفر الكليات والمدارس على جهاز مهم لمواكبة الأنشطة الأكاديمية وتسيير أعمالها. فالبنية التحتية الخاصة بالتدبير الإداري لكل مؤسسة تضم:

- كل المصالح المتعلقة بالمؤسسة، ومركز دراسات الدكتوراه، ومكاتب إدارة الشعب ومكاتب للأساتذة؛

- مكاتب خاصة بشؤون الطلبة، مقاصف للطلبة والأساتذة وقاعة للصلاة، ومصلحة للنسخ؛

- مرآب للسيارات خاص بالأساتذة والعاملين في الإدارة؛

- ممرات خاصة بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.

تتفرد المدرسة المحمدية للمهندسين بتوفرها على إقامة ومطعم للطلبة المهندسين. كما تتفرد ببنية تحتية خاصة بالرياضة والتدريبات الموجهة للتكوين العسكري المفروض على الطلبة المهندسين منذ التحاقهم بالمدرسة.^(٢)

كما تتمثل المرافق الخاصة بالتدريس فتشتمل على:

- مدرجات تتراوح طاقتها الاستيعابية بين ١٠٠ و ٣٠٠ مقعد،

- قاعات للدروس التوجيهية سعتها ٦٠ مقعدا،

- قاعات مجهزة للتكوينات التطبيقية سعتها ٢٤ مقعدا ومخازن التجهيزات.

وتشجع الجامعة الطلاب الموهوبين على الانخراط في النوادي التي توفرها في مقرات المؤسسات، بمساهمة منظمة اليونسكو. مهمة هذه النوادي تنشيط محترفات في عدة مجالات، نذكر على سبيل المثال: البيئة ومحاربة التلوث؛ الموسيقى؛ الفنون التشكيلية؛ المسرح؛ فن الفيديو؛ التبسيط العلمي؛ الوقاية والإسعاف الخ. (UM5A Rabat, 2009 E).

وتتوفر كل مؤسسة تابعة للجامعة على مدرج كبير خاص بالتظاهرات والندوات العلمية والأنشطة الثقافية والمحاضرات وكذا احتفالات توزيع الجوائز للمتخرجين وغيرها^(٣).

٢. المختبرات والمراكز والمكتبات

تتوفر الجامعة على أكثر من ٤٠ مختبرا للبحث و ٣ مختبرات دولية للبحث. واعتبارا لتمييز المعهد العلمي وخصوصيته، فهو يتوفر كذلك على مرصد لمراقبة الزلازل موزعة في أنحاء المغرب. كما تحتضن الجامعة ٧ مراكز للامتياز و ١٠ أقطاب للكفاءات و ٣ كراسي اليونسكو.

وتشتمل الجامعة على عدد من المكتبات تحوي ما يناهز ٨٥٠,٠٠٠ كتاب ومؤلف دون احتساب

(1) M.E.N.E.S.F.C.R.S: Ministère de l'Education Nationale. de l'Enseignement Supérieur. de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique.

(٢) تشير إلى النظام العسكري وكان قد فرض على طلبة المدرسة المحمدية للمهندسين هدف تكوين ضباط الاحتياط.

(٣) نذكر على سبيل المثال الاحتفال بالذكرى الخمسين لتأسيس جامعة محمد الخامس أكدال يوم ١٥ مارس ٢٠٠٧ (Bul- letin d'information de l'Université No 11-2-2007)

المجلات والرسائل الجامعية المرقومة (numérique). وتوجد في بعض المؤسسات بالإضافة إلى مكتبة الطلبة مكاتب خاصة بالشعب والأساتذة وطلبة الماستر والدكتوراه. تصنف مكتبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية في المرتبة الثالثة ضمن مكاتب المملكة من حيث عدد المؤلفات التي تتجاوز ٣٠٠,٠٠٠ عنوان. كما تتميز بمخزون نادر من المخطوطات والمطبوعات الحجرية الذي يعتبر تراثا معرفيا اكتسبته الكلية عبر تاريخها العريق. اعتمدت الجامعة، منذ إقدام الجامعة على إنشاء مكتبة مركزية، سياسة ترمي إلى إنشاء مصلحة ذات جودة عالية حيث خصصت الجامعة بميزانية لرقمنة المكتبة وتجهيزها بالأدوات المعلوماتية^(١) إضافة إلى الحفاظ على ما لديها من تراث وثائقي. تتوفر المكتبة على فضاء للقراءة يسع ٣٠٠ مقعد. وتفتح مكاتب الجامعة أبوابها لمدة عشر ساعات يوميا (خمسة أيام في الأسبوع) وتتبع نظاما للإعارة خاصا بالأساتذة والطلبة. وتنظم المكتبة أنشطة ثقافية متنوعة لتوسيع آفاقها ومجال إشعاعها، كما تشارك في معارض الكتاب الوطنية والدولية. يتكون العاملون في المكتبات من محافظ ومن موظفين. وتجدر الإشارة إلى أن مكاتب الجامعة تحتاج حاليا إلى مختصين في مجال المكتبات والتوثيق لتدبير فعال للمكتبات. كما يوجد في الجامعة مركز للإنترنت وفضاء معلوماتي مرتبط بالشبكة العنكبوتية من بين مهامه تحقيق التواصل بين كل المقرات التابعة لكل مؤسسة. هناك زهاء ٢٠ حاسوبا لكل ١٠٠ طالب. وقد بذلت الجامعة جهودا جبارة لتجهيز كل قاعات الدرس والمدرجات بالحواسيب وشاشات العرض وأجهزة الفيديو. وتوفر كل مؤسسة على جهاز الندوات المرئية.

سادسا: البيئة التعليمية

١. نظام التعليم والتقييم

تعرض الجامعة ما يزيد عن ١٢٠ مسلكا (برنامجا) على مستوى مؤسساتها، ٣٥٪ منها تتسم بالطابع المهني. يخضع تأسيس مسلك ما إلى قواعد أكاديمية ومتطلبات الاندماج في النسيج الاقتصادي حيث تؤسس وحدات كل مسلك في حقل معرفي رئيسي وفي شعبة متخصصة حسب أهداف معينة في مجال التكوين. ويخضع كل مسلك للاعتماد فيمر بعدة مراحل: موافقة مجلس المؤسسة ثم موافقة مجلس الجامعة قبل اعتماده من قبل اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي. تتم صياغة التكوينات الأساسية والمهنية وفق التخطيط العام المنصوص عليه في دفتر الضوابط البيداغوجية الوطنية (UM5A, 2009 E). حيث تمثل كل وحدة عددا من الساعات يتراوح بين ٧٥ و ٩٠ ساعة؛ ويمكن لوحدة ما أن تتشكل من عنصرين. يضم كل مسلك ٤ وحدات خلال الفصل الواحد المكون من ١٦ أسبوعا، وتتكون السنة الجامعية من فصلين. يوضح الجدول رقم ١ هندسة أسلاك (cycles) التكوينات المتوفرة في الجامعة.

بالنسبة للإجازة مثلا، وضعت الجامعة «اختبار التموضع» على غرار الاختبارات الدولية (TOEFL) DELF سنة ٢٠٠٩. ويجري حاليا العمل بهذا الاختبار إلكترونيا بالنسبة للفرنسية والإنجليزية للطلبة الجدد. تم هذا الإجراء لتحسين فعالية وحدات التقوية التي تشمل تدريس اللغات ومنهجية التكوين الجامعي وتقنيات التعبير والتواصل، وتفادي مشكل اختلاف مستويات الطلبة الجدد في اللغات وعدم انسجام كفاءاتهم اللغوية والتواصلية (مثلا الفرنسية هي لغة تدريس في العلوم والتقنيات بينما يتلقى

(١) يمكن الاتصال بالمكتبة المركزية عبر الموقع الإلكتروني: http://biblio.um5a.ac.ma/opac_css/

الطلبة معارفهم في هذه المجالات باللغة العربية في التعليم الثانوي).
الجدول ١: الهندسة البيداغوجية لأسلاك التكوينات المتوفرة في الجامعة

أسلاك التكوين	أعداد الفصول
سلك الإجازة	سنة فصول يخصص الفصلان الأخيران منها للدراسات الأساسية والتخصصات المكيفة مع الخصائص الأساسية أو المهنية لكل إجازة، إضافة إلى الدفاع عن مشروع نهاية الدراسة. ويشتمل كل مسلك على مسارين على الأقل. تتوزع الوحدات على مجموعات: وحدات التقوية، وحدات التكوين الأساسي ووحدات المسار.
سلك الماستر	أربعة فصول بعد الإجازة يخصص اثنان منها للدراسات الأساسية واثنان للدراسات المعمقة بالنسبة لमाستر البحث أو للدراسات المهنية بالنسبة للماجستير المختص، إضافة إلى الدفاع عن مشروع نهاية الدراسة.
سلك الدكتوراه	ثلاث سنوات بعد الماستر: يقوم الطالب خلال هذه المدة بالأبحاث أو الأشغال المتعلقة برسالته تحت إدارة المشرف على الرسالة ضمن فريق بحث في المؤسسة. يشارك الطالب إضافة إلى أبحاثه الخاصة، في تكوين تكميلي إجباري (تعليم متخصص؛ تدبير المشاريع؛ اللغات؛ التواصل؛ الاستئناس بالبيداغوجية الجامعية...) قبل الدفاع عن أطروحته.
سلك الهندسة	خمس فصول ويخصص فصل سادس لتهيئة مشروع نهاية الدراسة الذي يستحسن أن ينجز في الوسط الاقتصادي والاجتماعي. ويسمح بالاستفادة من سنة إضافية.
سلك الدبلوم الجامعي التقني	أربعة فصول مرتبة في سنتين من الدراسة الجامعية. يمكن السماح بفصلين إضافيين في أقصى الحالات.

أما تقييم الطلاب فيجري على مستوى كل وحدة على أساس مراقبة مستمرة أي اختبارات جزئية ونهائية. تتخذ الإجراءات في حالة الغش عند اجتياز الطالب الاختبار طبقاً لما يحدده القانون الداخلي للمؤسسة، علماً أن الطالب يلتزم باحترام القانون الداخلي عند دخوله الجامعة (UM5A, 2009 E).

٢. شروط القبول

شروط القبول بالنسبة لمسالك التكوين عند الالتحاق بالجامعة هي على النحو التالي:
أ. المسالك ذات الولوج الحر في الكليات (سلك الإجازة): الولوج مفتوح للحاصلين على شهادة البكالوريا حيث تقبل كل كلية صنفاً أو أصنافاً معينة من البكالوريا^(١). كما يمكن الولوج أيضاً إلى مختلف مستويات الإجازة لكن شريطة دراسة ملف المرشح أو اجتياز اختبار أو مباراة

(١) كالاتي:

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية: بكالوريا أدبية.
- كلية العلوم: بكالوريا علوم تجريبية وعلوم رياضيات.
- كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية: بكالوريا من كل الأصناف.

(أو كليهما معا).

ب. المسالك ذات الولوج المشروط في الكليات (سلك الإجازة المهنية): يجري بعد دراسة ملفات المرشحين وترتيبهم حسب الاستحقاق وإجراء مقابلة مع كل مرشح حسب المقاعد المتوفرة.

ت. المسالك ذات الولوج المشروط في المدارس، ثمة شروط لكل سلك^(١).
أما بالنسب للماستر فيتم الالتحاق فيها لحملة الإجازة بعد دراسة الملف ومباراة، وللدكتوراه لحملة الماستر بعد دراسة ملف المرشح.

٣. شروط استيفاء الوحدات والتخرج من الجامعة

تستوفى الوحدة إذا كان معدل علامات الطالب يعادل أو يفوق ١٠ / ٢٠. ويستوفى الفصل إذا كان معدل مجموع علامات وحداته يعادل أو يفوق ١٠ / ٢٠. ويسمح للطالب الذي لم يستوف إحدى وحدات الفصل بجتياز اختبار استداركي. ويستوفى المسلك إذا كان معدل مجموع علامات الفصول يعادل أو يفوق ١٠ / ٢٠. يخول استيفاء المسلك الحصول على الشهادة حيث تكون مختومة بميزة يعتبر فيها المعدل العام: حسن جدا (١٦ / ٢٠ أو أكثر)؛ حسن (١٤ / ٢٠)؛ مستحسن (١٢ / ٢٠ أو أكثر) (UM5A, 2009 E).

من إيجابيات هذا النظام أنه يعترف بتراكم الوحدات التي يتم استيفائها بحيث يوفر للطالب إمكانية العودة إلى الجامعة باستمرار.

يتم التدريس بالجامعة والأنشطة الملقنة حضوريا لكل وحدة على شكل: دروس أكاديمية؛ دروس توجيهية ودروس تطبيقية. والحضور إلزامي من حيث المبدأ، غير أن المراقبة تكون صارمة بالنسبة للدروس التوجيهية والتطبيقية.

سابعاً: النشاط العلمي

في سنة ٢٠١١، احتلت جامعة محمد الخامس -أكداً المرتبة الثالثة ضمن ٣٦ جامعة من جامعات المغرب العربي وذلك اعتماداً على معايير ومؤشرات تتعلق بالمنشورات، عدد الأساتذة/ عدد الطلبة، نسبة الطلبة الأجانب، عدد الحاصلين على الدكتوراه/ عدد الأساتذة، عدد المنشورات/ عدد الأساتذة. مر البحث العلمي في الجامعة بعدة مراحل، اتسم في أوله بغياب سياسة علمية وانعدام استراتيجية للبحث وضعف التمويل. في سنة ٢٠٠٢، خضع البحث العلمي في الجامعات المغربية لتقييم ساهم فيه خبراء أوروبيون بتنسيق مع وزارة التعليم العالي. وقد اتضح من هذا التقييم أن جامعة محمد الخامس -أكداً ساهمت لوحدها في إنجاز ربع الإنتاج العلمي على الصعيد الوطني في كل المجالات مع

(١) مسالك الهندسة: الولوج إلى السنة الأولى من سلك الهندسة مفتوح في وجه المرشحين الذين قضوا سنتين في الأقسام التحضيرية (Classes préparatoires) بعد البكالوريا العلمية (العلوم التجريبية والرياضية). ولا يتم القبول إلا بعد النجاح في المباراة الوطنية الخاصة بمدارس الهندسة.
يمكن للحاملين لدبلوم الدراسات الجامعية العامة أو ما يعادلها (سنتين من سلك الإجازة) الولوج إلى السنة الأولى من أي سلك للهندسة بعد اجتياز المباراة شريطة توافر المقاعد.
يمكن للحاملين لشهادة الإجازة أو ما يعادلها الولوج إما إلى السنة الأولى أو السنة الثانية لأي سلك من أسلاك الهندسة عن طريق المباراة أو عبر دراسة الملف ومقابلة مع المرشح.
يعتبر في القبول في مسالك الهندسة الترتيب الذي تسفر عنه المباراة الوطنية بعد «الأقسام التحضيرية» حسب المقاعد المتوفرة لكل مسلك.

مسالك التقنيين: يرتبط الولوج لمسلك ما بدراسة الملف وحسب عدد المقاعد المتوفرة.

هيمنة للنتاج العلمي والتقني. واتضح منه أيضا وجود فرق للبحث مشتتة تشتغل في مواضيع بعيدة عن أولويات البلد واحتياجاته وغياب ثقافة تثمين البحث العلمي. ومنذ ذلك التاريخ أضحي تنظيم قطاع البحث العلمي موضوعا لعدد من المناظرات عقدت على الصعيد الوطني خلصت في نهاية المطاف، سنة ٢٠٠٥، إلى اعتماد مشروع وطني لهيكلة البحث العلمي وخلق بنية لتثمين البحث وتحديد محاور الأولويات.

١. تمويل البحث

يمول البحث العلمي أساسا من الاعتمادات العامة التي تخصصها الدولة. هذا بالإضافة إلى التمويل الذي تحصل عليه الجامعة من التعاقد مع المؤسسات العامة والخاصة. كما تتأتى مصادر تمويل دولية من خلال الشراكة والتعاون مع الجامعات الأجنبية عبر البرامج المندمجة خاصة مع الجامعات الأوروبية، وأيضا مع الجامعات الأميركية والأفريقية والآسيوية:

- استفادت الجامعة في إطار البرنامج الاستعجالي ٢٠٠٩-٢٠١٢ من اعتمادات مالية توزعت على ٤ سنوات لدعم البحث. وتم تمويل مشاريع البحث المقدمة من قبل الأساتذة الباحثين (٤٨ مشروعا) مما أبرز مدى إقبال الأساتذة الباحثين على المساهمة في تطوير المجالات العلمية والتقنية وقد ساهمت فيها كلية العلوم بـ ٥٤٪ والمدرسة المحمدية للمهندسين بـ ١٩٪ من حيث التمويل (UM5A, 2010B).

- وحسب نفس المصدر، مكنت العلاقات القائمة مع الأوساط الاقتصادية والاجتماعية خلال ٢٠٠٧-٢٠٠٩ من إيجاد تمويلات إضافية تأتت من إنجاز ٦٢ مشروعاً للبحث وتنمية القطاعات ذات الأولوية كقطاعات الاتصالات السلكية واللاسلكية والبيئة إلخ، ساهمت فيها كلية العلوم بنسبة ٥٥٪ والمعهد العلمي بنسبة ٢٠٪ وكلية الآداب والعلوم الإنسانية بنسبة ١٤٪ الإنسانية.

- نجح الأساتذة في إرساء علاقات وطيدة، إما بصفة فردية أو جماعية، مع نظرائهم في الجامعات الأجنبية مما مكن من عقد زهاء مائتي اتفاقية تعاون حتى سنة ٢٠١١ تم من خلالها إنجاز ٥٠٠ مشروع بحث. كما سهلت هذه الاتفاقات الإشراف المشترك على الرسائل الجامعية (١٦٠ رسالة مع جامعات من فرنسا وإسبانيا وألمانيا وإيطاليا). وفي هذا الإطار، ساهمت البرامج الأورو متوسطية^(١) في حركية الطلبة والباحثين إذ سجلت تحرك ١٣٠ باحثاً بين المغرب وأوروبا منذ ٢٠٠٦.

٢. الإنتاج العلمي

يندرج البحث العلمي ضمن المحاور ذات الأولوية^(٢) التي تتبناها الجامعة. ويجري تطويره حاليا بمساهمة ١١٣ وحدة معتمدة وفي إطار ١٣ وحدة بشراكة مع المركز الوطني للبحث العلمي والتقني و ١٠ أقطاب الكفاءة^(٣) التي تحتضنها مؤسسات الجامعة ومن خلال ٣ كراسي لليونيسكو في مجال

(١) برامج AVERROES و IMAGEEN.

(٢) تشمل المحاور ذات الأولوية الموضوعات التالية: العلوم الحيوية وتطبيقاتها؛ المواد المكثفة (كيمياء مواد البناء، علوم الفيزياء، الطاقة والبيئة، التكنولوجيا الحديثة والرياضيات، علوم الهندسة، علوم الأرض)؛ الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، الاقتصاد والتدبير.

(٣) أقطاب الكفاءة التي تحتضنها الجامعة: العلوم الحيوية الدقيقة الخاصة بالتربة والتقنيات الحيوية للنبات؛ الفيزياء النظرية؛ المواد المكثفة ونمذجة النظم؛ الكيمياء والفيزياء وتآكل المعادن؛ تقنيات المعلومات والتواصل؛ كيمياء الصيدلة؛ علوم الأعصاب؛ الاقتصاد؛ الأبحاث المحلية والإقليمية؛ علوم الفضاء وتقنياته.

حقوق الإنسان والفلسفة والبيئة^(١).

وتبين المعطيات المتوافرة عن الانتاج العلمي في الجامعة خلال الفترة ٢٠٠٨-٢٠١١ أن كلية العلوم تأتي في المقدمة بنسبة ٧٥٪ من الانتاج العلمي على صعيد الجامعة. كما تأتي في المقدمة بنسبة ٥٩٪ من الانتاج العلمي على الصعيد الوطني حسب قاعدة معطيات (Web of knowledge). وتصدر كلية الآداب والعلوم الإنسانية القائمة في ما يخص عدد الكتب المنشورة وطبع الرسائل الجامعية ونشر مجلات دورية محكمة.

كما يلاحظ أن عدد الأطاريح لم يعرف تزايداً ملموساً في السنوات الأخيرة بسبب عدم توافر منح كافية لطلبة الدكتوراه. كما أن هؤلاء مطالبون قبل المناقشة بنشر أبحاثهم في مجلات محكمة. بيد أن هذا الشرط يمثل عرقلة أمام طلبة الدكتوراه خاصة وأن الفترة الزمنية المخصصة لإنجاز الدكتوراه قصيرة الأمد لا تتعدى أربع سنوات.

وقد تميز عدد من أساتذة جامعة محمد الخامس -أكداً وحازوا التقدير في كثير من الجامعات العربية والدولية. فمن كلية الآداب والعلوم الإنسانية نال الكثير جوائز على الصعيدين العربي والعالمي نذكر على سبيل المثال لا الحصر الأساتذة محمد عابد الجابري، عبد الله العروي، فاطمة المريني، بنسالم حميش، محمد مفتاح، الخ. أما بالنسبة لخريجي الجامعة الحاصلين على جوائز وميداليات عالمية فإننا مع الأسف لا نتوفر على معطيات موثوقة في هذا الشأن.

لقد أثبتت الجامعة حضورها على الصعيد الدولي عبر المقالات المنشورة في المجلات المحكمة والشراكة مع جامعات أجنبية في إطار التأطير المشترك للأطروحات الذي يساهم في حركية الطلبة والأساتذة.

٣. العقود الخارجية والمداخل

عقدت الجامعة عدداً كبيراً من العقود مع القطاعين العام والخاص في مجالات متعددة. وأهمها تلك التي تتعلق بالقطاعات ذات الأولوية في تنمية البلاد والثقافة^(٢) وبحسب البيانات الصادرة عن الجامعة خلال الفترة ٢٠٠٦-٢٠١٢، فإن نسبة المداخل المتأتية من البحث تتراوح ما بين ٣٪ و ٧٪ من المداخل العامة للجامعة (UM5A, 2009-B).

ثامناً: الهيئة التعليمية

١. العدد ومعدل الطلبة للأستاذ

تتوفر جامعة محمد الخامس -أكداً على هيئة تعليمية في مختلف مجالات المعرفة والتكوين التي تقدمها، حيث بلغ عدد أفرادها، سنة ٢٠١١، ١١٢٢ أستاذاً دائماً يحملون صفة «أستاذ باحث» (enseignant-chercheur). أعضاء هذه الهيئة هم أساتذة حاصلون على درجة دكتوراه أو ما يعادلها وهم موزعون ضمن ثلاث رتب: أستاذ التعليم العالي؛ أستاذ مؤهل؛ أستاذ مساعد. وقد عرفت نسبة التأطير (أي عدد الطلبة لكل أستاذ) تغيرات في المؤسسات وهي في مجملها جيدة رغم أنها عرفت مؤخراً ارتفاعاً من ٢٠ إلى ٢٩ طالباً لكل أستاذ. ذلك أن عملية المغادرة

(١) كرسي اليونسكو الخاص بالغاز الطبيعي يهتم بتدبير البيئة والتنمية المستدامة؛ وهو كرسي تحتضنه كلية الآداب والعلوم الإنسانية؛ وكرسي اليونسكو الخاص بحقوق الإنسان وتحتضنه كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية؛ وكرسي اليونسكو الخاص بالفلسفة والفكر النقدي وتحتضنه كلية الآداب والعلوم الإنسانية.

(٢) جمعية البحث والتنمية في المغرب (Association R & D Maroc)؛ إتصالات المغرب؛ الطرق السيارة بالمغرب؛ مركز تطوير الطاقات المتجددة؛ اليونسكو؛ جمعية حقوق الإنسان.

الطوعية^(١) انعكست سلبا في هذا الباب. وقد أثر هذا بشكل كبير على بعض الكليات ككلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية التي تواجه ضغوطات متعددة بسبب تكاثر أعداد الطلبة والنقص في المناصب الحالية الموجهة للتوظيف وتجديد الطاقم التعليمي (حيث وصلت نسبة التأطير الى ٤٨ في العام ٢٠١١).

في سنة ٢٠٠٥، أدت عملية المغادرة الطوعية إلى تناقص حاد في أعداد الأساتذة (من ١١١٥ أستاذا إلى ٩١٩ أستاذا) أي بنسبة ١٧٪. كما تفيد الإحصاءات الراهنة والتوقعات المستقبلية حول مغادرة الأساتذة، بسبب التقاعد إلى غاية ٢٠٢٠، أن الجامعة عرفت في الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٢ مغادرة ٨٤ أستاذا أغلبهم من الكليات الرئيسة، وأن أعدادا أخرى يتوقع مغادرتها للجامعة في الفترة ٢٠١٢-٢٠٢٠ حيث سيصل إلى ٤٤٨ مغادرا (UM5A, 2009 B). وينتج عن هذا أن جل المؤسسات ستأثر بهذا النقص ما عدا المدرسة العليا للتكنولوجيا.

٢. شروط عمل الأساتذة

تتضمن مهام أفراد الهيئة التعليمية على اختلاف رتبهم القيام بمهام التدريس والبحث والتأطير التي يضطلعون بها في وقت كامل. تتوزع الحصص الأسبوعية بحسب رتبة الأستاذ ونوعية المهمة، فهي ٨ ساعات من الدروس الأكاديمية بالنسبة لأساتذة التعليم العالي، و ١٠ ساعات بالنسبة للأساتذة المؤهلين، و ١٤ ساعة من الدراسات التطبيقية بالنسبة للأساتذة المساعدين.

يحصل كل أستاذ دائم على راتب شهري بغض النظر عن مجال تخصصه. يشمل الراتب كل التعويضات ومستحقات الترقية. أما المكلفون بتدريس ساعات إضافية فإنهم يتلقون تعويضات وفق القوانين الجارية (تختلف التعويضات بحسب الدرجة العلمية أو الدبلوم)، مع العلم أن عدد الساعات الإضافية يجب ألا يتعدى ٢٠ ساعة في الشهر سواء أكانت داخل المؤسسة أو خارجها. تعتبر الوضعية المادية للأساتذة مرضية. كما أن بإمكان الأستاذ التمتع بكامل راتبه في حال التقاعد (٦٥ سنة) إن هو قضى أربعين سنة في العمل.

ويستفيد الأساتذة الدائمون من صناديق التغطية الصحية التابعة للدولة وأيضا من التغطيات الصحية التكميلية.

٣. التعيين والترقية

- تحدد الوزارة الوصية المساطر الواجب اتباعها في توظيف أعضاء الهيئة التعليمية وترقيتهم:
- يجري توظيف «الأساتذة المساعدين» على أساس مباراة يتبارى فيها المرشحون الحاصلون على درجة الدكتوراه؛
- يجري تعيين «الأساتذة المؤهلين» مباشرة من بين «الأساتذة المساعدين» الذين يجتازون امتحان التأهيل وقضاء ست سنوات على الأقل في الرتبة؛
- يجري تعيين «أساتذة التعليم العالي» من بين «الأساتذة المؤهلين» بعد اجتياز وقضاء أربع سنوات في رتبة أستاذ مؤهل حيث تراعى المناصب الحالية المتاحة؛
- وتنبني ترقية الأساتذة على معايير في مقدماتها الأنشطة البيداغوجية والعلمية والأبحاث المنشورة وأعمال الخبرة. تدرس اللجنة العلمية الخاصة بكل مؤسسة ملفات المرشحين

(١) في سنتي ٢٠٠٤ و ٢٠٠٥، قررت الحكومة المغربية تخفيض أعداد موظفي الدولة بناء على توصية من البنك الدولي. في هذا الإطار شجعت الدولة الموظفين على طلب التقاعد المبكر محفزة إياهم بإغراءات مادية. وهكذا غادر عدد لا يستهان به من العاملين في الوظيفة العمومية. ومن بينهم أساتذة الجامعة وموظفوها.

للترقية والمؤهلين لها بأقدمية ٦ أو ٧ أو ٨ سنوات في الدرجة، وترتبهم حسب الاستحقاق. وتجري الترقية من درجة ما إلى الأعلى حسب وتأثر ثلاث:

- وتيرة استثنائية: يستفيد ٢٠٪ الأوائل ممن قضاوا ٦ سنوات في الدرجة؛
- وتيرة سريعة: يستفيد ٢٠٪ الأوائل ممن قضاوا ٧ سنوات في الدرجة؛
- وتيرة عادية: بعد قضاء ٨ سنوات في الدرجة. هذه التيرة هي شبه آلية.

يشكل أساتذة التعليم العالي نسبة ٦٦٪ من مجموع الهيئة التعليمية المثبتة، يتبعهم الأساتذة المساعدون بنسبة ٢٧٪ ثم الأساتذة المؤهلون بنسبة ٧٪. تجدر الإشارة إلى أن كلية العلوم تستأثر بأكبر عدد من فئة «أستاذ التعليم العالي» بعدد ٢٩٦ أستاذا (٤٦٪ من أساتذة العلوم)، في حين ينحصر هذا العدد في ١٢٧ أستاذا في كلية الآداب (٢٠٪) و٨٨ أستاذا في المدرسة المحمدية للمهندسين (١٤٪) و٨٥ أستاذا في كلية العلوم القانونية (١٣٪) و٢٤ أستاذا في المعهد العلمي (٤٪).

٤. الوضع الوظيفي

يتكون معظم أفراد الهيئة من أساتذة مثبتين. أما عدد الأساتذة المتعاقدين فهو ضئيل حيث يجري توظيفهم للقيام بمهام تعليمية معينة في إطار عقدة مدتها سنة يتم تجديدها سنويا على ألا تتخطى عتبة ثلاث سنوات ولا تمنح صاحبها حق الترسيم في الجامعة. ويتلقى الأساتذة المتعاقدون راتبا مساويا لرواتب الأساتذة المثبتين.

وتستعين الجامعة بمدرسين يدرسون بصورة جزئية من بين الحاصلين على الدكتوراه أو الماستر التي تثبت كفاءتهم المهنية ذات الصلة بالمادة التي يسند إليهم تدريسها إذا دعت الضرورة. ويتقاضون أجورهم حسب ما يخولهم القانون.

كذلك تتوفر الجامعة على عدد من التقنيين الرسميين الذين يقومون بإعداد القاعات الخاصة بالدروس التطبيقية والمخبرية وكذا إعداد قاعات التجارب الخاصة بأبحاث الأساتذة وصيانتها في مختلف الشعب. غير أننا لا نتوفر على إحصائيات دقيقة فيما يخص أعداد هذه الأطر.

٥. الأداء والتطوير المهني والتدويل

لا تمارس الجامعة في الوقت الراهن عملية تقييم الأساتذة من طرف الطلبة. غير أن الأساتذة يخضعون للتقييم من قبل اللجنة العلمية للمؤسسة في حال الترقى من رتبة لأخرى. كما أنه ليست للجامعة حاليا سياسة لتطوير الهيئة التعليمية في المجال البيداغوجي. بيد أن التحاق المدرسة العليا للأساتذة بالجامعة يمكن أن يساهم في هذا التطوير وخصوصا بالنسبة لأعضاء الهيئة التعليمية الجدد. ولا تنهج الجامعة سياسة محددة في استقبال أساتذة زائرين للمساهمة في التدريس والتكوين لأسباب مادية تتعلق بعدم وجود ميزانية خاصة بالأساتذة الزائرين. بيد أن الجامعة تستقبل عددا من الأساتذة الأجانب في إطار الشراكة (مثلا الإشراف المشترك للأطاريح، محاضرات، دروس مكثفة) لمدد قصيرة.

٦. التسهيلات

يتمتع الأساتذة الذين قضاوا سبع سنوات متتالية في التدريس بحق التفرغ لمدة سنة للبحث أو تطوير الكفاءة أو إعادة التأهيل والتدريب بعد موافقة اللجنة العلمية ورئيس المؤسسة ورئيس الجامعة. يحتفظ المتفرغون برواتبهم كاملة، إضافة إلى حقوقهم المتعلقة بالترقية والتقاعد. حتى الآن لم يستفد من هذه الإمكانية إلا القليل اعتبارا للشروط الموضوعية لها. وتشجع الجامعة الأساتذة الدائمين على المشاركة في المؤتمرات الدولية والوطنية والتظاهرات

العلمية وتأخذ على عاتقها نفقاتهم. ومن بين التسهيلات أيضا، إمكانية التفرغ لمدة شهرين (نصف فصل). وعلى هذا النحو يمكن الأستاذ الاستفادة من القيام بزيارة جامعات دولية للتدريس أو البحث. ونذكر على سبيل المثال استفادة عدد من الأساتذة من برنامج فولبرايت الأميركي (Fulbright). وتساهم الهيئة التعليمية في عدد من الأنشطة خارج الجامعة. فبعض الأساتذة ينشطون في منظمات المجتمع المدني من قبيل جمعيات حقوق الإنسان وغيرها. كما يقومون بمحاضرات عامة بحسب اختصاصاتهم ويساهمون في أنشطة محاربة الأمية ونشر التوعية الصحية وغيرها. مع الإشارة إلى أن أساتذة العلوم الاجتماعية والعلوم القانونية هم أكثر الأساتذة نشاطا في هذا المجال.

تاسعا: الطلبة

١. الاصطفاء

جامعة محمد الخامس - أكادال كباقي الجامعات المغربية لا تختار طلابها الذين يلجون سلك الإجازة الأساسية ذات الولوج الحر حيث لا تشترط سوى نوعية البكالوريا. فالجامعة تستقطب طلاباً ذوي مستويات مختلفة في الغالب متوسطة أو ضعيفة. ولهذا بالرغم من أنه ليست هناك إجراءات خاصة فيما يتعلق باختيار المسلك، فإن بعض الشعب التي تعرف إقبالا كبيرا على بعض مسالكها (مثل اللغات الأجنبية) قد أقدمت على وضع شروط للقبول في المسلك كدراسة ملفات طلبات التسجيل أو إجراء اختبارات مع تحديد العدد بحسب القدرة الاستيعابية.

أما بالنسبة للتكوينات ذات الولوج المشروط في الكليات فإن الجامعة تسعى في المقابل إلى استقطاب أجود الطلبة بوضع شروط معينة حسب التخصصات. على سبيل المثال، تعرف بعض مسالك الماستر والإجازة المهنية إقبالا كبيرا من حيث طلبات التسجيل تعد بالمئات تفوق بكثير عدد المقاعد المتوافرة لكل مسلك والذي يتراوح بين ٢٠ و ٣٠ مقعدا. وتجدر الإشارة إلى أن عدد الطلاب الجدد في مجمل المسالك ذات الولوج الانتقائي لا يتعدى ١٣٪ (حسب إحصائيات ما بين ٢٠١٠ و ٢٠١٢) بالنسبة لعدد الطلاب الجدد الذين تستقطبهم الكليات بدون شروط والذين يصعب التحكم في عددهم. بلغ العدد الإجمالي لطلبة الجامعة ٠٧٠، ٢٤ طالبا سنة ٢٠١١ من بينهم ٦٥٠، ٤ طالب دكتوراه. يتوزع الطلبة حسب المسالك التي توفرها المؤسسات كالتالي:

- كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية (٢١ مسلكا): ٥٩٢، ٦ طالبا؛
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية (٣٨ مسلكا): ٠٦٥، ٧ طالبا؛
- كلية العلوم (٣٢ مسلكا): ٥٧٩، ٧ طالبا؛
- المدرسة المحمدية للمهندسين (١١ مسلكا): ٩٠٥، ١ طلاب؛
- المدرسة العليا للتكنولوجيا (١١ مسلكا): ٨٥٩، ١ طالبا؛
- المدرسة العليا للأساتذة (٦ مسالك): ٧٠، ٧ طالبا.

يجري توزيع طلبة كل وحدة ضمن أفواج حيث يراعى حصر عدد الطلاب ما بين ١٠٠ و ٢٦٠ طالبا في الصف في الدروس الأكاديمية؛ ٥٠ طالبا في الصف في الدروس التوجيهية و ٢٤ طالبا في الصف في الدروس التطبيقية.

تستقطب الجامعة الطلبة من كل أرجاء المغرب بغض النظر عن المستوى الاجتماعي. كما تستقطب الطلبة الأجانب (الذين يشكلون ٣٪ من مجموع طلبة الجامعة).

٢. التدفق، الاحتفاظ والتخرج

منذ السنة الجامعية ٢٠٠٩-٢٠١٠ عرفت الجامعة تزايدا كبيرا في عدد المسجلين الجدد. وقد

ارتفعت نسبة الزيادة في الفترة ما بين ٢٠٠٩ - ٢٠١٢ من ١٩٪ إلى ٥٨٪. نتج هذا الارتفاع عن زيادة أعداد الحاصلين على البكالوريا من جهة، ولإقبال الطلبة على المسالك ذات الطابع المهني (إجازة مهنية وماستر) التي تؤهل الطلبة لسوق العمل أكثر من المسالك الأساسية من جهة أخرى.

أظهر تحليل نسب الطلبة الذين أتموا الفصول الأربعة الأولى من سلك الإجازة ضمن أفواج السنوات ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨ أن نسبة الاحتفاظ بلغت إجمالاً ما يقارب ٦٠٪. ترجع هذه النسب الضئيلة إلى المستوى التعليمي المتوسط للطلبة الذين يقصدون الكليات ذات الولوج الحر (بينما يتوجه الطلبة الممتازون إلى سلك الأقسام التحضيرية التي تهيئهم لولوج مدارس الهندسة). كما ترجع جزئياً إلى مستوى الطلبة المتدني في لغة التدريس (UM5A, 2010 B).

بلغ معدل نسبة المتخرجين الحاصلين على شهادة الإجازة ضمن الأفواج الثلاثة الأولى بعد الإصلاح (٢٠٠٦-٢٠٠٧-٢٠٠٨) ٣٥٪ سنوياً. وقد سجلت هذه النسبة ٦٢٪ سنوياً في الفترة ٢٠٠٩-٢٠١١ (أي ارتفاعاً من ٨٥١ متخرجاً سنوياً إلى ١٥٢٨ سنوياً). أما بالنسبة للمتخرجين من التكوينات ذات الانتقاء المشروط كمسالك التكنولوجيا والماستر وسلك المهندسين فإن نسب النجاح سنوياً تفوق ٩٠٪ (UM5A, 2010 B).

٣. خدمات الدعم والإرشاد

من الجدير بالذكر أن الدراسة في الجامعة المغربية مجانية وأن تسجيل الطالب يوفر إمكانية الحصول على السكن والوجبات الغذائية في الأحياء الجامعية علماً بأن الرسوم المطلوبة رمزية. وإضافة إلى ذلك، يستفيد المسجلون من منح دراسية تقدمها وزارة التعليم العالي للطالب إن توافرت فيه الشروط المطلوبة (التي تتعلق أساساً بالوضع المالي للأسرة). كما توفر الوزارة عدداً من منح الماستر والدكتوراه حسب الاستحقاق. وحسب المعطيات، لم يحظ سوى ٢٤٠٤ طلاب ماستر من منحة لمدة سنتين منذ سنة ٢٠٠٦، و ٢٨٧ طالب الدكتوراه من منحة البحث لمدة ثلاث سنوات منذ سنة ٢٠٣٢.

يستفيد الطلبة الجدد من خدمات الإرشاد خلال الأسبوع الأول من بداية الموسم الجامعي. ويتلقون الإرشاد والتوجيه من طرف أساتذة وطلبة الجامعة وكذا عبر المنشورات التي تعدها الجامعة في هذا الشأن زيادة على ما توفره الجامعة من معلومات عبر المواقع الإلكترونية لكليات والمعاهد.

٤. الأنشطة الجامعية

تشجع الجامعة الأنشطة الجامعية الإضافية عبر تنظيم برامج مختلفة يشارك فيها الطلبة والتي تعمل على تفتح آفاقهم. وتلعب الأندية التي أنشأتها الجامعة بدور معترف به بما تقوم به من تنمية المهارات الثقافية والفنية لدى الشباب الموهوبين (عبر المشاركة في الفرق الصوتية والغنائية والموسيقية أو الشعرية) وأيضاً تنمية المهارات العلمية (عبر تنظيم أسابيع علمية لفائدة الطلبة مثل أسبوع الإنسان الآلي والتحكم عن بعد).

كما تشجع الجامعة الطلبة على خلق جمعيات خاصة بهم. ويوجد في الوقت الراهن عدد من جمعيات الطلبة تشارك بفعالية في تنظيم أنشطة متنوعة وتظاهرات علمية وثقافية واجتماعية. مع التأكيد على أن هذه الجمعيات تقوم بدور مهم في تنظيم متنديات التبادل بين الجامعة والمقاولات الصناعية والتجارية.

٥. متابعة المتخرجين

يشكل إدماج المتخرجين من أهم القضايا التي تشغل الجامعة. وقد أخذت الجامعة على عاتقها

منذ تأسيسها مهمة تهيئة الطلاب وتنمية مهاراتهم للاستجابة لاحتياجات سوق العمل. فمثلا، مكنت التكوينات التي تلقاها الطلبة المهندسون والتقنيون من الإدماج السريع بنسب عالية (المهندسون ١٠٠٪ والتقنيون ٧٥٪) (UM5A, 2010 B). أما خريجو الإجازة فإنه ليس بالهين متابعتهم لغياب آليات فعالة للمتابعة. وبالرغم من هذا، قامت الجامعة سنة ٢٠٠٩ لأول مرة بدراسة تتعلق بمتابعة الخريجين الحاصلين على الإجازة والماستر اعتمدت فيها على استمارة يملؤها الخريج عند تسليمه الدبلوم موضحا فيها وضعه بعد التخرج (علما أن تسليم الدبلوم يتم خلال الأشهر الستة بعد التخرج). اتضح من خلال هذه الدراسة أن الحاصلين على الماستر هم الأكثر حظا في الحصول على عمل من نظرائهم الحاصلين على الإجازة. كما أثبتت أن التخصصات المتعلقة بالعلوم القانونية والاقتصادية تعطي فرصا أكبر خاصة في مجال الاقتصاد والشؤون المالية وتدير المقاولات إضافة إلى إمكانية خلق مقاولات خاصة. أما خريجو الإجازة أو الماستر في العلوم الدقيقة فيميلون أكثر إلى متابعة الدراسة في سلك الماستر أو الدكتوراه (UM5A, 2010 A).

حسب شهادات البعض، فإن الحاصلين على الإجازة يساهمون في أنشطة ثقافية واجتماعية متعددة (مثل محاربة الأمية ودروس الدعم والتقوية وأنشطة رياضية)، وخلق أندية نسوية تهتم بإدماج المرأة في المجتمع. ويظهر هذا جليا بالبواقي المغربية. كما ينشط عدد لا بأس به من خريجي الجامعة في الأحزاب ومنظمات المجتمع المدني.

عاشرا: ضمان الجودة

١. اعتماد برامج التكوين على الصعيد الوطني

ابتداء من سنة ٢٠٠٢، بدأ العمل بتقييم البرامج في الجامعات المغربية. ومنذ ذلك التاريخ خضعت كل البرامج المقترحة من قبل الجامعة لتقييم خارجي للحصول على الاعتماد قبل الشروع في تدريسها. وتسهر على هذه العملية اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي.

٢. ضمان الجودة الداخلي والخارجي في الجامعة

منذ انطلاق منظومة إصلاح التعليم العالي، عملت جامعة محمد الخامس -أكدا على إدخال ثقافة التقييم عبر مساهمتها في عدد من مشاريع ضمان الجودة التي أسفرت عن تكوين خبراء في التقييم المؤسساتي وتقييم البرامج. وفي هذا الإطار:

أ. خضعت جامعة محمد الخامس -أكدا لعمليات تقييم ذاتي وخارجي للبرامج أنجزت على مستوى تجريبي في إطار مشروع الأمم المتحدة الإنمائي، شملت برنامجا في مجال الحاسوب (UNDP-RBAS, 2005) وآخر في مجال الهندسة (UNDP-RBAS, 2009). ومن الفوائد التي استخلصتها الجامعة من هذا المشروع، التفكير في تطوير آليات ضمان الجودة الداخلية التي لم تكن موجودة من قبل.

ب. أما على الصعيد المؤسساتي، فقد قامت الجامعة بمبادرة منها بإنجاز عمليتي تقييم مؤسساتي داخلي وخارجي سنة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ شملت كل مكونات الجامعة. أنجز هذا المشروع الذي رعته أيضا اللجنة الأوروبية في إطار الشراكة مع جامعات أوروبية من فرنسا وبريطانيا^(١) ساهمت لجان من جميع المؤسسات في إعداد تقرير التقييم الذاتي (UM5A, 2007)، وقام خبراء دوليون بعملية التقييم المؤسساتي الخارجي (UM5A, 2008)^(٢). ومنذ ذلك الحين

(1) Tempus EVAL-UM5A 2003-2005

(2) وقد تمحورت توصيات الخبراء حول النقاط الأساسية التالية: تحسين أداء الهيئات التمثيلية، بما يضمن الاستمرارية بين

تجرى عملية التقييم المؤسسي الذاتي بصورة دورية.
 ت. أنشئت سنة ٢٠٠٦ وحدة «الجودة» من مسؤولياتها برمجة وتنسيق عمليات التقييم ووضع أدوات وآليات ضمان الجودة. في هذا الإطار، قامت بصياغة دليل للتقييم الذاتي المؤسسي مستوحى من المعايير الدولية وتكيفه مع السياق المغربي (UM5A, 2006). ودليل مؤشرات الأداء (UM5A, 2009A).

تحظى جامعتنا بسمعة حسنة في الأوساط المغربية، فهي أقدم جامعة عصرية تتنوع تخصصاتها وتنفرد بمجالات علمية لا توجد في غيرها إضافة إلى كفاءة الهيئة التعليمية العاملة بها وجودة أبحاثها.

خلاصة

مكننا هذه الدراسة من استكشاف واقع جامعة محمد الخامس -أكداً وآفاق مستقبلها؛ فهذه الجامعة القوية بمؤسساتها الغنية وطاقاتها البشرية الكفؤة وبنياتها التحتية تلتزم بالسير بعيداً في عملية التطوير والتحديث التي تهدف إلى انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والاجتماعي بغية تنميتها وتأثيرها في المجتمع والاقتصاد. وتسعى عملية التطوير أيضاً إلى تأكيد الاعتراف الدولي بالجامعة مما يتيح فرص التعاون ويفتح الآفاق أمام طلبتها وأساتذتها والمتخرجين منها.
 نخلص من هذه الدراسة إلى النقاط الأساسية التالية:

في مجال الرسالة:

- مهام الجامعة تتلاءم مع نص الرسالة ما عدا في ما يخص استقلاليتها،
- نص الرسالة واضح وموجود ورقياً وإلكترونياً، لكنه لا يخص جامعة محمد الخامس أكداً وحدها،
- توضع أهداف الجامعة ضمن رسالة الجامعة وفق ما يحدده مشروع تنمية الجامعة ويمكن مراجعتها.

في مجال الحوكمة

- تبني الإصلاح نظاماً جديداً للتعيين عبر فتح باب الترشيح لتولي رئاسة الجامعة وعمادة الكليات يجمع بين التنافس والكفاءة ويعطي فرصة دورية لتجديد الطاقم المسير للجامعة ومؤسساتها. غير أن فتح باب الترشيح لتولي رئاسة الجامعة وعمادة الكليات يتم في أوقات مختلفة قد ينجم عنه عدم اتساق مشاريع تطوير المؤسسات بمشروع تطوير الجامعة.
- وجود الهيئات واللجان يعزز استقلالية الجامعة في السير العام للجامعة واتخاذ القرارات في ما يتعلق ببرامج التكوين، توزيع الميزانية، ترقية الأساتذة، اعتماد وحدات البحث، إنشاء مراكز مختصة، الخ. وتبقى الاستقلالية منعقدة في تدبير الموارد البشرية والتدبير المالي مما يؤثر سلباً على التدريس والبحث.

سياسة الجامعة وسياسات المؤسسات التابعة لها؛ تقوية فضاءات الاتصال بين الجامعة ومحيطها، بغية دعم التفكير في الخيارات الاستراتيجية ووضع تصور أفضل لتحسين مسالك التكوين وتأمين البحث بالنظر إلى احتياجات المجتمع؛ إعطاء الأولوية لإيجاد فرص عمل للمتخرجين، مواصلة تطوير نظام معالجة المعلومات وكذا التواصل الداخلي، مواصلة تطوير ثقافة الجودة.

- تعتبر مشاركة المسؤولين وجميع العاملين في مؤسسات الجامعة من أساتذة وطلبة في التدبير العام للجامعة أمراً إيجابياً. غير أن تمتع المؤسسات بشبه استقلالية في تدبيرها يؤثر على الاندماج الكلي ضمن منظومة واحدة تمثلها الجامعة.
- استعمالات تقنيات المعلومات لبناء منظومة معلوماتية لتجميع المعطيات وتحليلها على نحو دوري خاصة ما يتعلق منها بالطلبة والتدريس؛
- اعتماد الجامعة على عدد من المؤشرات لقياس أدائها دورياً وتدوين نتائجها واستغلالها في التخطيط للمستقبل.

في مجال البحث المؤسسي والتخطيط:

- رغم عدم توفرها على هيكلية للبحث المؤسسي تقوم الجامعة بجمع المعلومات بطريقة منهجية حيث تساهم وحدات في تجميع وتحليل المعطيات. وفيها مصالح ووحدات تساعد الجامعة على توفير بيانات سنوية حول أدائها.
- مكن نظام SIGA من القيام بعملية تخزين المعلومات الخاصة بالطلبة منذ ولوجهم الجامعة إلى حين تخرجهم. وقد أبان هذا النظام عن فعالية كبيرة في نقل المعطيات ومعالجتها.
- المبيّنات التي تبنتها الجامعة لقياس أدائها تشمل جميع أنشطتها ويسهل حسابها.
- تبني الجامعة نظام تقييم مؤسسي دوري بغية تحسين الفعالية المؤسسية مما يساهم أيضاً في التخطيط.
- تعطي الجامعة أهمية كبرى لنشر معلومات عن الجامعة وأنشطتها وكذلك نشر تقارير التقييم.

في مجال الموارد المالية

- تعتمد الجامعة أساساً على الاعتمادات التي تخصصها الدولة؛
- يقرر مجلس الجامعة في شأن الميزانية ويعمل على توزيعها على المؤسسات؛
- يضطلع العمداء والمدراء بمهمة الأمر بالصرف فيما يخص ميزانية تسيير مؤسساتهم؛
- تدبر الميزانية وفق المساطر والمعايير التي تقرها المراقبة المالية للدولة. غير أن مسطرة المراقبة القبلية والبعديّة غير فعالة وتعرقل السير العام لأنشطة للجامعة.

في مجال البيئة المادية

- توفر الجامعة المرافق الضرورية للاستجابة لأهدافها التعليمية والبحثية ومتطلبات النشاط الاجتماعي للطلبة والعاملين بالجامعة؛
- لقي توافر التواصل عبر الإنترنت في جميع مرافق الجامعة وإدخال التقنيات المعلومات في التدريس استحساناً لدى الهيئة التعليمية والطلبة؛
- تشكل مكتبات الجامعة في مجموعها قطبا للمعرفة يتسم بتنوع كبير وبغزارة ذات أهمية في الحفاظ على جودة المنظومة التعليمية والبحث العلمي وتصنف مكتبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية في المرتبة الثالثة ضمن مكتبات المملكة.

في مجال البيئة التعليمية

- منح النظام فرصة للأساتذة للمساهمة في اقتراح مناهج المسالك وفق دفتر الضوابط البيداغوجية الوطنية؛
- اجتياز «اختبار التموّض» بالنسبة للغة التدريس (الفرنسية في العلوم) يساهم في قياس مستويات الطلبة الجدد بغاية تحسين فعالية وحدات التقوية؛

- النظام الجديد جيد بما يمنح من مرونة في العمل البيداغوجي وتنوع التكوينات المعروضة وإدخال التقييم المستمر للطلاب ومبدأ تراكم الوحدات، بيد أن تطبيقه في المسالك ذات الأعداد الكبيرة يقلل من فعاليته من حيث التأطير والتكوين الفردي للطلاب وتقييم مكتسباته.
- تتبع الجامعة نمط ولوج حر بالنسبة للإجازة ونمطاً انتقائياً بالنسبة لتكوين التقنيين، الإجازة المهنية، الماستر والدكتوراه.

في مجال البحث العلمي

- ساهمت الجامعة في تطوير البحث العلمي في المغرب عبر وحدات البحث المعتمدة وأقطاب الكفاءات والتعاون مع مختبرات دولية ووطنية.
- حضور الجامعة على الصعيد الدولي عبر المقالات المنشورة في المجالات المحكمة والشراكة مع جامعات أجنبية في تأطير أطروحات مشتركة ساهمت في حركية الطلبة والأساتذة؛
- افتقار الموارد الملائمة لتمويل طلبة الدكتوراه يؤثر سلباً على عدد الأطاريح المنجزة وإنهاء سلك الدكتوراه في المدة المحددة (أربع سنوات)؛
- تميزت الجامعة بعدد من أساتذة مرموقين حازوا التقدير في كثير من الجامعات العربية والأجنبية ونالوا جوائز؛

- جاء تصنيف الجامعة سنة ٢٠١١ في المرتبة الثالثة من بين جامعات المغرب العربي؛
- ترتيب كلية العلوم التابعة للجامعة في المرتبة الأولى بنسبة ٩,٥ ٪ من الإنتاج العلمي الوطني.

في مجال الهيئة التعليمية

- تتوفر الجامعة على أساتذة باحثين أكفاء في مختلف مجالات المعرفة والتكوين كلهم حاصلون على دكتوراه ويتم توظيفهم على أساس التباري؛
- نسبة التأطير في مجملها جيدة (أقل من ٣٠ طالبا لكل أستاذ) غير أنها مهددة بتزايد أعداد الطلاب وبمغادرة الأساتذة للتقاعد وعدم استقلالية الجامعة في التوظيف وتدبير الموارد البشرية.
- يضمن أداء الأساتذة على أساس الأنشطة الأكاديمية ومساهماتهم في توجيه وتأطير أطاريح الدكتوراه وما ينشرونه من أبحاث والتي تمكنهم من الترقية السريعة؛
- تعتبر الوضعية المادية للأساتذة مرضية؛
- توفر الجامعة للأساتذة إمكانية التفرغ للقيام بزيارة جامعات أجنبية للتدريس أو البحث؛
- تفتقر الجامعة إلى إمكانية توظيف الأساتذة الزائرين من جامعات أجنبية للمساهمة في التدريس والاستفادة من خبرتهم.

في مجال الطلبة

- عرفت نسبة الطلبة الجدد زيادة ملحوظة بسبب ارتفاع أعداد الحاصلين على البكالوريا وتنوع المسالك التي تعرضها الجامعة خاصة المسالك المهنية في الكليات؛
- المسالك ذات الولوج المشروط تستقطب عدداً ضئيلاً جداً من الطلاب مقارنة مع عدد الطلبة في التكوينات ذات الولوج الحر.
- نسب الاحتفاظ ضئيلة (في حدود ٦٠ ٪) في الكليات ذات الولوج الحر بسبب المستوى التعليمي المتوسط للطلبة والذي ينعكس كذلك على نسب النجاح. أما في التكوينات ذات الولوج المشروط فنصل هذه إلى أكثر من ٩٠ ٪.
- يتلقى الطلبة دعماً من الدولة يشمل مجانية التعليم، وتوفير السكن والوجبات بأسعار رمزية

- ومنحا للبعض تهم جميع الأسلاك والتخصصات؛
- توفر الجامعة خدمات الإرشاد خلال أسبوع قبل بداية الموسم الدراسي؛
- تساهم الأندية في تنمية المهارات العلمية والمهارات الثقافية والفنية لدى الشباب الموهوبين، كما ينشط الطلبة في إطار جمعيات خاصة بهم عبر تنظيم أنشطة متنوعة وتظاهرات علمية وثقافية واجتماعية.
- إشكالية مستوى الطلبة في لغات التدريس تعتبر عائقا أمام تنمية كفاءة الطالب أساسا في سلك الإجازة بالكليات، وتأمل الجامعة بإدخالها اختبارات التموّج مماثلة للاختبارات الدولية في تحسين فعالية وحدات التقوية؛
- نسبة التأطير (عدد الطلاب/ أستاذ) حاليا مرضية، غير أن هذه النسبة مهددة بتكاثر أعداد الطلبة بسبب مغادرة الأساتذة للتقاعد وبانعدام استقلالية الجامعة في تدبير الموارد البشرية؛
- النظام الجديد جيد عموما بما يمنح من مرونة في العمل البيداغوجي وتنوع التكوينات المعروضة وإدخال التقييم المستمر للطلاب، بيد أن تطبيقه في الكليات ذات الأعداد الكبيرة لم يصل إلى الفعالية المرجوة.
- نسبة إدماج الخريجين عالية جدا بالنسبة للحاصلين على الدبلوم الجامعي للتقنيات أو دبلوم مهندس الدولة. أما إدماج خريجي المؤسسات ذات الولوج الحر فيصعب متابعته في غياب وجود آليات فعالة.

في مجال ضمان الجودة

- عملية اعتماد كل المسالك تضمن جودة التكوينات والاعتراف بالشهادات الممنوحة وطنيا ودوليا؛
- تجارب الجامعة في تقييم البرامج والتقييم المؤسسي أسهمت في اكتساب خبرة في هذا المجال وأمكن من تطوير آليات لقياس أداء الجامعة مستلهمة من المعايير الدولية وذلك سعيا لتحسين الدائم لممارسات الجامعة وإبراز صورتها على الصعيد الوطني والدولي.
- تدل أنشطة «وحدة الجودة» على تعهد الجامعة والتزامها بضمان الجودة وتكريس ثقافتها.

المصادر والمراجع العربية

- الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، المملكة المغربية (٢٠٠٠). قانون ٠١-٠٠ يتعلق بتنظيم التعليم العالي، عدد ٤٧٩٨، ٢١ صفر ١٤٢١ (٢٥ ماي ٢٠٠٠).
- جامعة محمد الخامس أكادال، الرباط (٢٠١٠). مصنف محاضر اجتماعات وقرارات مجلس الجامعة ٢٠٠٣-٢٠٠٨. الرباط: جامعة محمد الخامس أكادال.

المصادر والمراجع الأجنبية

- Benjelloun, Wail (2010). *Projet de développement de l'Université Mohammed V-Agdal 2010-2014*. Rabat: Editions de l'Université Mohammed V-Agdal.
- Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique (s.d). *Compte de la formation supérieure et de la recherche et développement 2001/2005 Synthèse*. Rabat.
- UNDP- Regional Bureau for Arab States New York (2005). *Quality Assessment of Engineering Programmes in Arab Universities- A regional overview report*. New

York: United Nations Publications. Insight Advertising.

UNDP- Regional Bureau for Arab States New York (2009). *Quality Assessment of Computer Science in Arab Universities- A regional overview report*. United Kingdom: Oxford University Press. Oxford.

UM5A Rabat (2010 B). *Rapport d'autoévaluation institutionnelle de l'UM5A 2007-2009 (Bilan)*. Rabat: Editions de l'Université Mohammed V-Agdal.

UM5A Rabat (2006). *Autoévaluation institutionnelle- Référentiel de l'autoévaluation & Glossaire*. Rabat: Editions de l'Université Mohammed V-Agdal.

UM5A Rabat (2007). *Evaluation institutionnelle interne de l'Université Mohammed V-Agdal*. Rabat: Editions de l'Université Mohammed V-Agdal.

UM5A Rabat (2008). *Evaluation institutionnelle externe de l'université Mohammed V-Agdal*. Rabat: Editions de l'Université Mohammed V-Agdal.

Université Mohammed V-Agdal Rabat (2009 A). *Guide des indicateurs de performance*. Rabat: Editions de l'Université Mohammed V-Agdal.

UM5A Rabat (2009 B). *Programme de Développement 2009-2012 de l'UM5A dans le cadre du Programme d'Urgence Gouvernemental 2009-2012*. Rabat: Editions de l'Université Mohammed V-Agdal.

UM5A Rabat (2009 C). *Plan de mise en œuvre du programme d'urgence 2009-2012 pour l'UM5A*. Rabat: Editions de l'Université Mohammed V-Agdal.

UM5A Rabat (2009 D). *Organisation et Référentiel des Emplois et des Compétences de l'UM5A*. Rabat: Editions de l'Université Mohammed V-Agdal.

Université Mohammed V-Agdal Rabat (2009 E). *Guide de l'Etudiant 2009-2010*. Rabat: Editions de l'Université Mohammed V-Agdal.

UM5A Rabat (2010 A). *Rendement Externe: Suivi de l'insertion professionnelle de Licences et Masters (2006-2009)*. Rabat: Editions de l'Université Mohammed V-Agdal.

الفصل السادس عشر

جامعة سيدة اللويزة- لبنان

(دراسة حالة)

كمال أبو شديد^(١)

ملخص

يستعرض هذا التقرير نتائج تحليل النوعية في جامعة سيدة اللويزة. شمل جمع المعلومات وتحليلها أدلة استرشادية كالنصوص والقوانين والدراسات المتعلقة بالجامعة، ومقابلات مع عينات من أعضاء هيئة التدريس وعدد من المسؤولين الإداريين فيها، فضلاً عن دراسات حول المؤسسة. وقد توصل التقرير إلى رصد العديد من مواضع القوة، فضلاً عن تحديد عدد من مجالات التطوير. فعلى الصعيد الثقافي بيّن التقرير تميّز الجامعة كونها الجامعة الكاثوليكية الوحيدة في لبنان والشرق الأوسط التي تستلهم مناهجها التربوية من النموذج الأميريكي للتعليم العالي وتدرّس كافة برامجها باللغة الإنكليزية. كما بيّن التقرير أنه على الرغم من حداثة إنشاء الجامعة فإنها قامت بعدد من القفزات النوعية متمثلة في إنشاء كليات وبرامج جديدة واستقطاب أعداد متزايدة من الطلبة وأعضاء هيئة تدريس سنوياً حتى أصبحت جامعة متكاملة تقدم خدمات التعليم العالي في مختلف ميادين المعرفة. ومن أبرز المجالات التي تحتاج إلى تطوير زيادة نفقات دعم البحوث العلمية في ميزانية الجامعة، فضلاً عن الحاجة إلى انخراط أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي بشكل فعال.

مقدمة

١. صورة عامة عن الجامعة

جامعة سيدة اللويزة (Notre Dame University-Louaize) جامعة لبنانية خاصة غير ربحية تملكها الرهبانية المارونية المريمية، تعترف بها الدولة اللبنانية كما تعترف بالشهادات التي تصدر عنها، وذلك وفقاً لأحكام قانون تنظيم التعليم العالي في لبنان.

يستدل من كتاب "جنّي" للمطران فرنسوا عيد (٢٠٠١) وتقرير "مستندات رسمية: كلية سيدة اللويزة للتعليم العالي، ١٩٧٨-١٩٨١" (مركز سيدة اللويزة العالي، ١٩٨١) أن مركز اللويزة للتعليم العالي الذي أسسته الرهبانية المارونية المريمية بالتعاون إدارياً وأكاديمياً مع كلية بيروت الجامعية في العام ١٩٧٨ هو نواة جامعة سيدة اللويزة. في ٢٦ نيسان ١٩٨٤ تقدمت الرهبانية المارونية المريمية بطلب ترخيص لإنشاء جامعة مستقلة تحت الرقم ٥٣/٨٤ (مكتب العلاقات العامة، ٢٠١٢). وفي ١٤ آب ١٩٨٧ صدر المرسوم رقم ٤١١٦ ينشأ بموجبه جامعة باسم جامعة سيدة اللويزة تابعة للرهبانية المريمية المارونية عملاً بقانون تنظيم التعليم العالي في لبنان. ومنذ تأسيسها في العام ١٩٨٧ استمرت الجامعة بالتطور من خلال إنشاء كليات، وأقسام، ووحدات إدارية ومراكز بحوث، فضلاً عن إضافة حرمين في الشمال والشوف، حتى أصبحت جامعة متكاملة تسدي الشهادات في ٥٦ برنامج اختصاص على مستوى الشهادة الجامعية الأولى، و ١٩ برنامج اختصاص على مستوى شهادة الماجستير (Registrar, 2013) بغض النظر عن الاختصاصات الفرعية التي يمكن أن يشملها بعض هذه الاختصاصات. ومنذ ذلك الحين أخذت الجامعة بالمزيد من التطور على كافة المستويات.

(١) د. كمال أبو شديد، مساعد نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية في جامعة سيدة اللويزة، لبنان، نال شهادة الدكتوراه في التربية من جامعة مانشستر، بريطانيا في العام ١٩٩٧ البريد الإلكتروني: kabouchedid@ndu.edu.lb

تعتمد جامعة سيدة اللويزة الأرصاد الأمريكية في مناهجها وتدرّس جميع المقررات باللغة الإنكليزية. والجامعة مكوّنة من سبع كليات: (١) الإنسانيات؛ (٢) الهندسة؛ (٣) العمارة والفنون والتصميم؛ (٤) العلوم السياسية، إدارة عامة ودبلوماسية^(١)؛ (٥) إدارة الأعمال والاقتصاد؛ (٦) التمريض والعلوم الصحية؛ (٧) العلوم الطبيعية والتطبيقية. وتضم هذه الكليات ٢٠ قسمًا (Registrar, 2013). كما تقدم الجامعة برامج خارجية للجميع باللغة الإنكليزية، وعلم الحاسوب، وإدارة الأعمال والمحاسبة وغيرها، وذلك في قسم التعلم المستمر (Division of Continuing Education) في الحرم القديم للجامعة. وللجامعة ستة مراكز بحوث: المركز اللبناني لدراسات الهجرة؛ مركز الدراسات المجتمعية؛ مركز دراسات الطاقة المائية والبيئة؛ مركز البحوث التطبيقية في التربية؛ المركز الرقمي للمحفوظات (مكتب البحث والائناء، ٢٠٠٥)؛ فضلا عن مركز الدراسات المرمية. تقوم هذه المراكز بإجراء البحوث المتخصصة، وإقامة ورش عمل، وتنظيم مؤتمرات علمية.

والجامعة عضو في اتحاد الجامعات العربية، والاتحاد الدولي للجامعات، والاتحاد الدولي للجامعات الكاثوليكية، والجمعية الأميركية للتسجيل والقبول (ACRAO)، ومجلس الكليات المستقلة، ورابطة المعلمين الدوليين (Registrar, 2013) (NAFSA). وبحسب ال Fact Book ٢٠٠٦-٢٠١١، ترتبط الجامعة بـ ١٤ اتفاقية تعاون وتفاهم مشترك في شتى الميادين الأكاديمية والبحثية مع العديد من مؤسسات التعليم العالي الأميركية، والأوروبية، والكندية والعربية. وتصدر الجامعة سلسلة من المؤلفات باللغات العربية والإنكليزية والفرنسية، فضلا عن مجلة علمية محكمة (Palma Journal)، ودوريتين (Spirit و Chronicle).

٢. منهجية التقرير

يستند هذا التقرير إلى معلومات وتقارير منشورة وأخرى غير منشورة صادرة عن الجامعة، فضلا عن إحصاءات تتعلق بالطلبة وأعضاء هيئة التدريس تم الحصول عليها من قواعد بيانات الجامعة ومكتب نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية ومراكز البحوث في الجامعة. بالإضافة الى ما سبق فقد اعتمد هذا التقرير على تحليل نتائج مقابلات مع ١١٦ عضو هيئة تدريس متفرغ أجريت في إطار الدراسة الذاتية. أما حدود الدراسة فتتلخص بكثافة الوثائق، فضلا عن استثمار الكثير من الوقت في ترجمتها من اللغة الإنكليزية إلى اللغة العربية والتأكد من دقتها. وقد قام الباحث بمقارنة العديد من الاحصاءات المنشورة بالعودة الى قواعد بيانات الجامعة وذلك توخيا للدقة.

أولا: الرسالة

لدى الجامعة رسالة منشورة ورقياً وإلكترونياً باللغة الإنكليزية، تبين إطارها الفلسفي وهويتها وأولوياتها والقيم التي تقوم عليها، فضلا عن توجهاتها الاستراتيجية (Registrar, 2013)^(٢). ويستدل من كتيب المشروع التربوي للرهبانية المارونية المرمية للعام ٢٠٠٢ (الرهبانية المارونية المرمية، ٢٠٠٢)، أن الإطار الفلسفي لرسالة جامعة سيدة اللويزة له جذوره في المجمع اللبناني المقدس للرهبانية المارونية المرمية الذي عقد في دير اللويزة في العام ١٧٣٦ حيث تم الإعلان عن إنشاء المدارس في المدن والقرى والبلدات اللبنانية من أجل توفير التعليم المناسب والأخلاقي للجميع وخاصة للأيتام والمحتاجين. وهذا ما يفسر حجم المساعدات والمنح السخية التي تقدمها الجامعة

(١) ابتداء من السنة الدراسية ٢٠١٣-٢٠١٤ يصبح اسم هذه الكلية "كلية الحقوق والعلوم السياسية" بموجب المرسوم ٩٥٥٥ الصادر بتاريخ ١٨ كانون الاول ٢٠١٢.

(٢) انظر ايضا: <http://www.ndu.edu.lb/About/Identity.htm>

لطلابها وبوجه الخصوص للمحتاجين منهم، فضلاً عن توفير خدمات الإرشاد الروحي لمن رغب من الطلبة. بحسب تقرير مكتب الرئيس للعام ٢٠٠٧-٢٠٠٨، بين ١٩٨٩ و٢٠٠٨ تطورت نصوص رسالة الجامعة مبرزة هويتها اللبنانية والكاثوليكية وقيمها، تراث الرهبانية المارونية المريمية، نظام التعليم الأميركي، توجهها غير الربحي، والالتزام بالتميز في مجال التعليم العالي، كما يبين الجدول رقم ١.

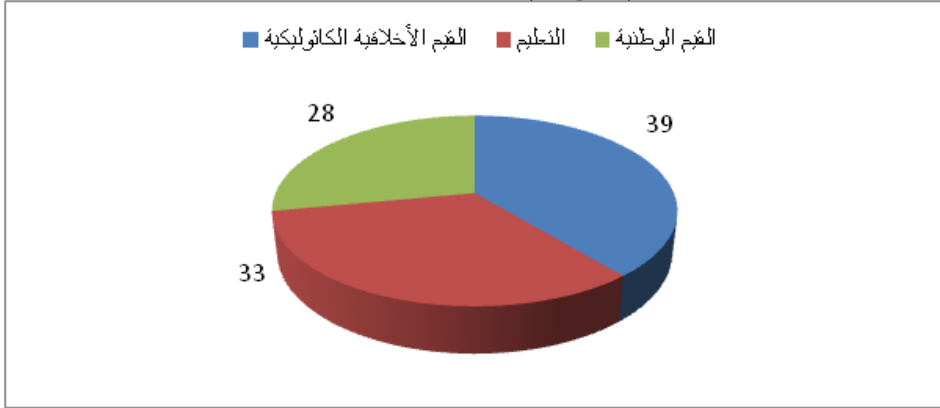
الجدول ١. تطور أبعاد رسالة جامعة سيدة اللويزة

السنة	الهوية	النوع	نظام التعليم	التعليمية/ الفكرية	التراث والقيم الأخلاقية	القيم الوطنية
١٩٨٩	لبنانية	لا تبغي الربح	--	--	الروحانية الكاثوليكية	---
٢٠٠٠	لبنانية كاثوليكية	لا تبغي الربح تعليم عالٍ	الأميركي	الفكر والتعبير	النزاهة والتضامن الإنساني	التضامن، الإيمان في لبنان موحد ضد التطرف والتعصب والفساد
٢٠٠٨	كاثوليكية	---	فلسفة ومعايير النموذج الأميركي لتعليم الفنون الحرة	التميز في التعليم مدى الحياة، تحضير الطلاب ليكونوا قادة المستقبل، تمرين الفكر على المعرفة	التراث الثقافي والروحي للرهبانية المارونية، النزاهة الأخلاقية، الإيمان بحقيقة الله، العدالة ألمحبة الحرية	الوطنية، التضامن الإنساني، التعددية، احترام كرامة الإنسان وحقوقه، الاهتمام بالصالح العام

وقد حصل تطور مهم في السنة الأكاديمية ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ تمثل بكتابة رسالة جديدة للجامعة شارك في وضعها لجنة التخطيط الاستراتيجي للاعتماد المؤسسي التي ضمت مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، عمداء الكليات، ومدراء الوحدات الأكاديمية الرئيسية، والطلبة، والخريجين، فضلاً عن عضوين من أعضاء مجلس أمناء الجامعة. وقد صادق مجلس الجامعة الذي يمثل كافة المكونات الأكاديمية للجامعة على الرسالة الجديدة في ٣ آذار ٢٠٠٨. وييسن الصندوق رقم ١ نص الرسالة الرسمي المنشور بالإنكليزية قام الباحث بترجمته إلى العربية.

تتطرق الرسالة إلى ثلاثة أبعاد: التعليم، القيم الأخلاقية الكاثوليكية، والقيم الوطنية. ويبين الرسم البياني رقم ١ حصة كل من هذه الأبعاد من المجموع.

وعلى الرغم من تبني الجامعة لرسالتها منذ العام ٢٠٠٨، فإن هذه الرسالة لاتزال تخضع للتقييم على نطاق المؤسسة لمعرفة مدى إدماج مجموعة القيم التي تقوم عليها الرسالة في كافة الأعمال التي تؤديها الجامعة.

رسم بياني رقم ١: أبعاد رسالة الجامعة^(١)

ثانياً: الحكامة

بحسب القانون الداخلي للعام ٢٠٠٠ (Notre Dame University- Louaize, 2000) يتم تسيير الجامعة بواسطة هياكل تنظيمية ولجان يشارك فيها ممثلو الجامعة كالأساتذة، والإداريين والموظفين والطلبة، والخريجين ومجلس الأمناء بما يسمح بالقيادة وقيام الجامعة بأنشطتها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع بفعالية، فضلاً عن توفير مناخ من التعاون بين أهل الجامعة من أجل تحقيق رسالتها. وتنظم الجامعة بحسب القانون الأساسي، القانون الداخلي وقانون مجلس الأمناء.

١. الصلاحيات واتخاذ القرارات

يستدل من قانون العام ٢٠٠٠ وتعديلاته في العام ٢٠١٣ أن جامعة سيدة اللويزة تعتمد في اتخاذ القرارات على ستة مكونات تنظيمية رئيسية تتبع الشكل الهرمي كالتالي:

المجلس الأعلى: يتألف المجلس الأعلى من أربعة آباء (مدبرون) يرأسهم الأبائي رئيس الرهبانية المارونية المريمية الذي يُنتخب من قبل الرهبان المريميين لمدة ست سنوات. يتولى المجلس الأعلى انتخاب رئيس الجامعة، وتعيين أعضاء مجلس الأمناء، فضلاً عن إدارة عقارات الجامعة (بيعا وشراء) والإشراف على حسن سير عمل الجامعة.

مجلس الأمناء: يتألف مجلس الأمناء مما لا يقل عن ١٥ عضواً، ويحد أقصى ٢٥ عضواً ويمكن أن تكون الرهبانية المارونية المريمية ممثلة بخمسة أعضاء كحد أقصى. وأعضاء مجلس الأمناء هم قادة المجتمع مختارون من المجتمع المدني، يتمتعون بالخبرة في المجالات الأكاديمية والمالية والإدارية ويتوؤون مراكز علمية واجتماعية مرموقة. ويتكون المجلس الحالي من ٢٠ عضواً، فضلاً عن رئيس الجامعة بحكم منصبه. يجتمع المجلس مرتين في السنة (الجمعية العمومية) في حين أن اللجنة التنفيذية، المؤلفة من رئيس المجلس ونائبه، أمين السر، أمين الصندوق وكراسي اللجنة ورئيس الجامعة، تجتمع مرة في الشهر لوضع بنود وتحضير جدول الأعمال لاجتماعات مجلس الأمناء.

وينتظم مجلس الأمناء في لجان تعنى بالمسائل المالية ومراجعة الموازنة السنوية، الاستثمار والتخطيط والتنمية والتمويل، فضلاً عن الاهتمام بالشؤون الأكاديمية وأوضاع الخريجين. ويحدد مجلس الأمناء السياسة التنموية والتخطيط التابعة للجامعة، ويشرف على تنفيذها، وعلى وجه التحديد

(١) تم احتساب النسب المئوية من قبل الباحث بعد تصنيف العبارات وترميزها بحسب معناها، كما تم نشرها في تقرير مكتب الرئيس للعام ٢٠٠٧/٢٠٠٨.

في الموافقة على النظام الداخلي لمجلس الجامعة وتعديلاته قبل تقديمه إلى الجهات الرسمية المعنية. كما تسجل الواجبات الأخرى المنصوص عليها في المادة ٤ من الدستور الجديد لمجلس الأمناء تثبيت تعيين انتخاب الرئيس ونوابه وعمداء ومديري الفروع وتثبيت الترقيات الأكاديمية وتشجيع أعضاء هيئة التدريس ومتابعة التدقيق المالي.

الرئيس: هو الرئيس التنفيذي للجامعة يدير كل شؤونها وأنشطتها، بما يتفق مع قيم الجامعة وهويتها، ورؤيتها ورسالتها، وهو مسؤول أمام مجلس أمناء الجامعة. يعين الرئيس نواب الرئيس وعمداء ومديري الفروع ومدراء الوحدات الأكاديمية بناء على اقتراح نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية وبعد نيل موافقة مجلس الأمناء. ويتولى الرئيس الموافقة على جميع التعيينات والسياسات والإجراءات في الجامعة وهو بحكم منصبه عضو في مجلس الأمناء، ويقوم بدور همزة الوصل بين الجامعة ومجلس الأمناء. ويشرف الرئيس على أداء مجالس الجامعة والإداريين وكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية ويمثل الجامعة في جميع المسائل القانونية والقضائية.

نواب الرئيس: يساعد حالياً رئيس الجامعة ثلاثة نواب له هم نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، نائب الرئيس لشؤون البحث والتطوير، ونائب الرئيس للشؤون الثقافية والعلاقات العامة بحسب دليل الجامعة للعام ٢٠١٢-٢٠١٣ (Registrar, 2013). إلا أن منصب نائب الرئيس لشؤون البحث والتطوير، ونائب الرئيس للشؤون الثقافية والعلاقات العامة غير ملحوظين في قانون العام ٢٠٠٠، أي القانون المتبع حالياً، وينسحب ذلك أيضاً على المجلس الأعلى وعلى عدد أعضاء مجلس أمناء الجامعة. ويتم حالياً تعديل تسميات مناصب نواب الرئيس بما يتفق مع القانون الجديد المزمع تنفيذه ابتداء من السنة الدراسية ٢٠١٣-٢٠١٤ ليعاون الرئيس أربعة نواب له وهم: نائب الرئيس للعلاقات العامة والتواصل، نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، نائب الرئيس للشؤون المالية ونائب الرئيس للشؤون الإدارية. وللرئيس مجلس استشاري من أجل تقديم المشورة في مسائل وشؤون الجامعة.

مجلس الجامعة: بحسب قانون الجامعة الداخلي للعام ٢٠٠٠ يأتي مجلس الجامعة بعد الرئيس لجهة الهيكل التنظيمي، وهو يضم حالياً إلى جانب الرئيس، نوابه الثلاثة^(١)، عمداء ومدراء الأحرار والإدارة والمال والمكتبة ومكتب التسجيل ومكتب القبول، فضلاً عن ممثل لأعضاء هيئة التدريس وعميد شؤون الطلبة.

مجلس العمداء: يضم مجلس العمداء، عمداء الكليات، فضلاً عن الرئيس ونوابه الثلاثة، ويتولى اتخاذ القرارات الأكاديمية والإشراف على تنفيذها، فضلاً عن النظر في السياسات والخطط الأكاديمية المرفوعة من اللجان الدائمة كلجنة المناهج، وذلك قبل رفعها إلى مجلس الجامعة لإبداء الرأي فيها والموافقة عليها.

مجلس البحوث: يتألف مجلس البحوث من مدراء مراكز الأبحاث، ومدير مكتب الشؤون الدولية الأكاديمية يتبعون إدارياً لنائب الرئيس لشؤون البحث والتطوير (مكتب البحث والإنماء، ٢٠٠٥)، فضلاً عن سبعة أعضاء من هيئة التدريس منتدبين من قبل الكليات التي ينتمون إليها. ويتولى مجلس البحوث وضع سياسات البحث والتطوير وتمويل البحوث ودعمها، فضلاً عن النظر في طلبات أعضاء هيئة التدريس لجهة إعفائهم من تدريس مقرر واحد في الفصل الدراسي للتفرغ للقيام بالبحث العلمي (OSRD, 2012).

(١) اثنان منهم غير ملحوظين في قانون عام ٢٠٠٠ وهما نائب الرئيس لشؤون البحث والتطوير ونائب الرئيس لشؤون الثقافة والعلاقات العامة.

٢. المشاركة في اتخاذ القرارات

تتجلى المشاركة في تسيير شؤون الجامعة من خلال عمل المجالس الرئيسية والفرعية على كافة مستويات الجامعة والكليات والأقسام ومراكز البحوث والجمعية العمومية التي تضم كافة أعضاء هيئة التدريس. ويساهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة في الحكامة على مستويات مختلفة: المستوى الجامعي من خلال الجمعية العمومية ولجنة شؤون أعضاء هيئة التدريس^(١)، ومجلس الجامعة، فضلا عن اللجان الدائمة والمؤقتة في الكليات والأقسام.

الجمعية العمومية: بحسب قانون الجامعة الداخلي للعام ٢٠٠٠ تتألف الجمعية العمومية من كافة أعضاء هيئة التدريس المتفرغين، وتجتمع مرتين في السنة للنظر في كافة الشؤون التي تهم أعضاء هيئة التدريس، وترفع توصياتها إلى نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الذي بدوره يرفع التوصيات إلى رئيس الجامعة لاتخاذ القرار المناسب بشأنها.

لجنة شؤون أعضاء هيئة التدريس: لا ينص قانون الجامعة الداخلي للعام ٢٠٠٠ وجود هذه اللجنة، انما يلحظها القانون الجديد المعدل قيد المراجعة. وعلى الرغم من ذلك، تقوم هذه اللجنة بالمهام المناط بها. تنبثق هذه اللجنة من أعضاء هيئة التدريس منتخبين من قبل كلياتهم يرأسها عضو من أعضاء هيئة التدريس يتم انتخابه من قبل أعضاء هيئة التدريس المتفرغين لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد. وتنظر هذه اللجنة في كافة شكاوى أعضاء هيئة التدريس، وخاصة تلك المتعلقة بأوضاعهم الوظيفية كالعقود والرواتب وتقديرات الحماية الاجتماعية.

اللجان الدائمة والمؤقتة: تشكل اللجان الدائمة على مستوى الكليات والأقسام كلجنة قبول الطلاب، لجنة المساعدات المالية والمنح الدراسية، لجنة المناهج، كما أن هناك لجان مؤقتة ولجان وفرق عمل أخرى، مثل لجنة الشكاوى والاستئناف التي تعين من قبل رئيس الجامعة للنظر في الشكاوى المقدمة من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين.

مجلس الجامعة: يشارك أعضاء هيئة التدريس في مجلس الجامعة من خلال ممثل لهم يتم انتخابه من قبلهم، ينقل آراءهم إلى المجلس ويعرضها للمناقشة.

أسلوب التعيين:

بحسب قانون الجامعة الداخلي للعام ٢٠٠٠، يرأس جامعة سيدة اللويزة راهب ماروني مريميني رئيس الرهبانية المارونية المريمية. وقد تم تعديل تعيين الرئيس في العام ٢٠١٣ (قانون مجلس الأمناء، ٢٠١٣) حيث يتم انتخابه بدل تعيينه من قبل المجلس الأعلى على أن يثبت مجلس أمناء الجامعة تعيين الرئيس شرط أن يتمتع بالمواصفات والمؤهلات التي تمكنه من إدارة الجامعة وذلك وفقا لأحكام قانون التعليم العالي في لبنان. ويعين الرئيس بدوره نوابه والعمداء والمدراء بعد موافقة مجلس الأمناء. وينص قانون الجامعة للعام ٢٠٠٠ أن لجان تدريس موجودة في الأقسام والكليات تتولى مهمة درس طلبات توظيف أعضاء هيئة تدريس جدد، كما تتولى تقييم ملفات الترقية الأكاديمية ووضع الاقتراحات والمطالعات بشأنها، قبل رفعها إلى رئيس القسم الذي يبدى مطالعته قبل رفعها إلى عميد الكلية لإبداء مطالعته ثم رفعها بدوره إلى نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الذي بدوره يرفعها مرفقة بمطالعته وتوصياته إلى رئيس الجامعة لإبداء الرأي النهائي فيها واتخاذ القرار رفضا أو إيجابا. ينسحب هذا الأسلوب أيضا على تعيين رؤساء الأقسام، إذ يتم اقتراح المرشحين لشغل وظيفة رئيس قسم من قبل

(١) تعمل الجامعة بهذه اللجنة حاليا حيث سيتم ادراجها في القانون الداخلي الجديد للعام المزمع تنفيذه في السنة الدراسية ٢٠١٣-٢٠١٤.

عمداء الكليات الذين ترفع أسماؤهم إلى نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية لإبداء الرأي فيها قبل رفعها إلى رئيس الجامعة لنيل الموافقة النهائية. كما ينسحب على تعيين الموظفين غير الأكاديميين الذي يبدأ من مكتب الموارد البشرية مروراً بالمدير الإداري ثم رئيس الجامعة لنيل الموافقة النهائية. وفي جميع هذه الحالات يتمتع رئيس الجامعة بهامش واسع من الصلاحيات التنفيذية في كافة مسائل التعيين والتوظيف.

٣. الشراكة مع جهات خارج الجامعة

تسعى الجامعة إلى إقامة شراكات مع الجهات الخارجية، العالمية والإقليمية والمحلية، من خلال مكتب نائب الرئيس لشؤون الثقافة والعلاقات العامة، ومكتب نائب الرئيس لشؤون البحث والتطوير، حيث تم التوقيع خلال السنوات الست الماضية على ١٤ اتفاقية تعاون مع مؤسسات تعليم عال في الولايات المتحدة وأوروبا وكندا وفي بعض البلدان العربية، فضلاً عن عقد اتفاقات تعاون مع منظمات غير حكومية (Office of Academic Affairs, 2012a). وترتبط الجامعة أيضاً بالعديد من الاتفاقيات مع مؤسسات القطاع الخاص في لبنان كالمصارف والجمعيات التي تعنى بمكافحة المخدرات وتقديم الخدمات إلى المحتاجين والمهمشين في إطار برنامج خدمة المجتمع. وتضم الجامعة مكتبا للعلاقات الدولية الأكاديمية، كما أن لها مكتب اتصال في واشنطن يتولى مهمة ربط الجامعة بزميلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية.

٤. المناخ

توفر الحكامة التشاركية في الجامعة مناخاً تعاونياً وإيجابياً في تسيير شؤون الجامعة. ويجري مراجعة القانون الداخلي للجامعة حالياً لتطوير وتعزيز الحكامة التشاركية وذلك لزيادة فعاليتها في عملية صنع القرارات من أجل تلبية الاحتياجات المتزايدة للجامعة ومواكبة تطورها على الصاعدتين الإداري والأكاديمي، فضلاً عن التقييم والتخطيط. وبوصفها وظيفة من وظائف الحكامة التشاركية، يتم اصطفاة العديد من اللجان التي يتمثل فيها أعضاء هيئة التدريس من كافة كليات الجامعة للنظر في كافة شؤون الجامعة الأكاديمية والإدارية ورفع التوصيات بشأنها إلى الجهة أو الهيئات المختصة في الجامعة قبل حصولها على الموافقة النهائية من قبل الرئيس. وتلقى مبادرات الحكامة التشاركية في الجامعة ترحيباً من قبل أعضاء هيئة التدريس كونها توفر فرصاً لإشراكهم في عملية صنع القرار على أعلى المستويات كما يستدل من دراسة أجرتها إحدى لجان الدراسة الذاتية خلال السنة الدراسية ٢٠١١-٢٠١٢ مستهدفة عينة مكونة من ١٢٩ عضواً من أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل والذين شكلوا ٥٦,٥٪ من مجموع أعضاء هيئة التدريس.

٥. المساءلة

تلحظ الجامعة المساءلة في قوانينها الداخلية (Office of Academic Affairs, 2012b)، فضلاً عن اللجان المختصة الدائمة وغير الدائمة على صعيد الأقسام والكليات والوحدات الإدارية كافة. وبحسب قانون العام ٢٠٠٠ ترفع هذه اللجان توصيتها إلى نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية لجهة مساءلة أداء أعضاء هيئة التدريس فيما يتولى مكتب المدير الإداري مساءلة كل ما يتعلق بأداء الموظفين وذلك قبل رفع التقارير بشأنها إلى رئيس الجامعة لاتخاذ القرارات المناسبة. وعلى الصعيد المالي، يتولى المدقق المالي الخارجي مهمة التدقيق في موازنة الجامعة لجهة توزيع المصادر والكلفة والإنفاق، فضلاً عن قيام مكاتب الإدارة والمالية معاً بالتدقيق في المشتريات ومسائل الإنفاق التي ترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس الجامعة ومجلس الأمناء للنظر فيها.

٦. النظام الإداري

تتولى الشؤون الإدارية في الجامعة ستة أقسام: مكتب الرئيس، الجهاز الأكاديمي، الجهاز المالي، الجهاز الإداري، جهاز البحث المدعوم والتطوير، وجهاز العلاقات العامة والشؤون الثقافية. وبحسب الهيكل التنظيمي الجديد، يتألف مكتب الرئيس من رئيس الجامعة ومستشاره، فضلاً عن لجنة استشارية تساعد الرئيس في عملية اتخاذ القرارات وموظفين يتولون مهمة تسيير شؤون المكتب. أما النظام الإداري للجهاز الأكاديمي فهو يتألف من مكتب نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، الكليات، التسجيل، مكتب الدخول والاختبارات، مكتب التقييم المؤسسي، مكتب شؤون الطلاب، دائرة المعلوماتية ودائرة التعلم المستمر. أما الجهاز المالي فيتكون من المدير المالي ومكتب الأعمال ووحداته. وعلى صعيد الجهاز الإداري، فإنه يتألف من مكتب المدير الإداري ووحدة مساندة تعرف بالموارد البشرية. أما جهاز البحث المدعوم فيتألف من مكتب نائب الرئيس لشؤون البحث والتطوير الذي يضم مراكز البحوث والمطبوعات والعلاقات الأكاديمية الدولية. وبالنسبة لجهاز العلاقات العامة والشؤون الثقافية فهو يتألف من مكتب نائب الرئيس للشؤون الثقافية والعلاقات العامة الذي يضم وحدة العلاقات العامة. وتساعد هذه الأجهزة هياكل تنظيمية كالمجلس الأعلى الذي يشرف على إدارة عقارات الجامعة (بيعا وشراء) والإشراف على حسن سير عمل الجامعة، مجلس الأمناء الذي ينظر بالمسائل المالية ومراجعة الموازنة السنوية، الاستثمار والتخطيط والتنمية والتمويل، فضلاً عن الاهتمام بالشؤون الأكاديمية وأوضاع الخريجين، مجلس الجامعة الذي يقوم بالتشريع، مجلس العمداء الذي يتولى اتخاذ القرارات الأكاديمية والإشراف على تنفيذها، فضلاً عن النظر في السياسات والخطط الأكاديمية المرفوعة من اللجان الدائمة، ومجلس البحوث الذي ينظر في مسائل البحث والتطوير في الجامعة.

يعتبر النظام الإداري للجامعة الركيزة الأساسية لتسيير وتطوير كافة الأعمال الإدارية والمالية والأكاديمية فيها. وتقوم الجامعة حالياً بمتابعة إنجاز قانون جديد عصري يتم العمل على تعديله منذ العام ٢٠١١ ويضمن التنسيق والمشاركة الفعالة بين كافة أجهزة الجامعة بما يعزز تطورها على الصعيد الأكاديمي، والمالي، والبحثي والإداري. وقد تبنت الجامعة في العام ٢٠١٣ التعديلات التي أدخلت على قانون مجلس الأمناء المتعلقة بتثبيت انتخاب الرئيس المنتخب من قبل المجلس الأعلى لجهة تمتعه بكافة المواصفات الأكاديمية لرؤساء الجامعات بحسب قانون التعليم العالي في لبنان (قانون مجلس الأمناء، ٢٠١٣).

ثالثاً: البحث المؤسسي والتخطيط

١. البحث المؤسسي

لدى الجامعة هيكلة للبحث المؤسسي تنتج المعلومات عن سير عمل المؤسسة، ومدخلاتها ومخرجاتها، وتبين عبر الأعمال التقييمية نقاط الضعف والقوة في المؤسسة، بما يغذي وضع الخطط الاستراتيجية ويساهم في وضع الخطط الآيلة إلى تحسين النوعية في المؤسسة.

أنشأت الجامعة في تشرين الأول من العام ٢٠٠٦ مركزاً للبحوث التطبيقية في التربية تابعاً لمكتب نائب الرئيس لشؤون البحث والتطوير (OSRD, 2012; Registrar, 2013). ويضم هذا المركز وحدة البحث المؤسسي التي كان من أهم أهدافها دعم عملية تحضير الجامعة للاعتماد الأكاديمي، إلى جانب تنفيذ البحث المؤسسي في الجامعة. في العام ٢٠٠٧ توقف العمل في وحدة البحث المؤسسي لمدة ثلاثة أشهر بعد استقالة نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية. تبع ذلك وضع مركز البحوث التطبيقية في التربية تحت إشراف نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، حيث انتقلت مهمة المركز إلى تعزيز البحث

العلمي التربوي في الجامعة وتنفيذ دراسات محددة مساندة لعملية الاعتماد الأكاديمي^(١). وفي العام ٢٠٠٨ اقترحت هيئة الاعتماد إنشاء مركز مستقل للبحث المؤسسي في الجامعة وذلك لمواكبة ودعم عملية اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي استنادا إلى دراسات ومعايير علمية. وبموجب هذه التوصية شكل رئيس الجامعة في العام ٢٠١٠ لجنة كلفت بوضع دراسة جدوى لإنشاء المركز في العام ٢٠١٠ وانتهت إلى وضع تصور أولي لإنشاء المركز. في العام ٢٠١١ تم تعيين عضو من هيئة التدريس، كان قد شارك في دراسة الجدوى، مدير المكتب البحث المؤسسي وكلف بمهمة تأسيس المكتب وتحديد نطاق عمله، فضلا عن اقتراح المواصفات الفنية لجهة تحديد نوع التجهيزات وعددها وتحديد عدد الموظفين والفنيين المختصين. وفي كانون الأول عام ٢٠١٢ تم إنشاء مكتب للبحث المؤسسي وتعيين مدير له بدأ بمزاولة مهامه في شهر شباط/فبراير ٢٠١٣.

قبل إنشاء مكتب البحث المؤسسي في العام ٢٠١٣ كانت هناك أشكال متعددة من البحث المؤسسي في الجامعة يتولاها مكتب نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، كتنفيذ دراسات تتعلق بأعداد الطلبة من خلال الاستعانة بمركز خدمات المعلومات حيث تتركز فيه كافة قواعد وبيانات المؤسسة المتعلقة بالتسجيل والقبول، فضلا عن جمع المعلومات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس من الكليات وتحليلها. وهناك لجان ووحدات في الجامعة تنفذ كل على انفراد دراسات مؤسسية بعد نيل الموافقة الخطية من نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية إذا تعلقت بالدراسة بالشؤون الأكاديمية ومن مكتب نائب الرئيس لشؤون البحث والتطوير، إذا تعلقت بالبحوث المدعومة أو من مكتب الخريجين، إذا تناولت أوضاع الخريجين وشؤونهم.

لدى الجامعة أربعة أنواع من الدراسات حول المؤسسة: (١) دراسات علمية محكمة يقوم بتنفيذها ونشرها اعضاء من هيئة التدريس وهي قليلة العدد؛ (٢) دراسات حول الجامعة معظمها دراسات جدوى تنشر داخليا؛ (٣) كتب حول تاريخ الجامعة ودورها؛ (٤) كتيبات تقوم بالتعريف عن الكليات والبرامج والمؤسسة ككل، فضلا عن تقارير مكتب الرئيس السنوية منذ العام ٢٠٠٦ التي تنشر وتوزع على العديد من الجامعات والمؤسسات المحلية والاقليمية والدولية لاطلاعها على التقدم الحاصل في الجامعة أكاديميا وبحثيا.

٢. التخطيط

لدى الجامعة هيكلية حديثة العهد يعود تاريخ تأليفها إلى العام ٢٠١١ متخصصة في التخطيط (على مستوى مجلس الأمناء)^(٢)، من خلال لجنة الإنماء والتخطيط التي تنسق مع مكتب الرئيس ونوابه لشؤون البحث والتطوير والشؤون الثقافية والعلاقات العامة. أما على صعيد الجامعة فلا يوجد هيكلية واضحة ومحددة للتخطيط إنما هناك لجان على مستوى الكليات والمكاتب والوحدات تتولى التخطيط ورسم السياسات الاستراتيجية المتعلقة بها ورفعها إلى نائب الرئيس المختص قبل رفعها إلى مجلس الجامعة ثم إلى الرئيس. أما التخطيط المتعلق بالحرم الجامعي لجهة توسيعه وتشيد أبنية جديدة ومختبرات وغيرها فيتم من خلال المكتب الإداري والمكتب المالي بناءً على اقتراحات الكليات والوحدات المختصة في الجامعة. وقد نتج عن هذا بناء كليات جديدة، أو مواقف سيارات، أو مكتبة جديدة، أو محطة محروقات يعود ريعها لتعزيز صندوق المنح والمساعدات للطلبة المتفوقين والمحتاجين.

تعود آخر الخطط الاستراتيجية للمؤسسة للعام ٢٠١١-٢٠١٢ على مستوى الكليات وإلى العام

(١) مذكرة داخلية.

(٢) قانون مجلس الأمناء (٢٠١٢).

٢٠٠٧ على مستوى الجامعة ككل، قامت بوضعها لجنة التخطيط الاستراتيجي التابعة للجنة الاعتماد في الجامعة وهي خطة خماسية منشورة على الموقع الإلكتروني الداخلي (Intranet) للجامعة (Office of Academic Affairs.2007). ولدى الكليات خطط سنوية تعرف بخطة العمل (Business Plans) تقوم برسم الأهداف الأكاديمية للكلية لجهة إعادة النظر في البرامج واقتراح برامج جديدة بحسب متطلبات سوق العمل، فضلاً عن تطوير خطط تتعلق باستقطاب أعضاء هيئة تدريس جدد لمواكبة الزيادة السنوية للطلبة واقبالهم على اختصاصات جديدة. وعلى صعيد الموظفين، وضعت الجامعة في العام ٢٠١٢ خطط تطوير أداء الموظفين واعتماد آلية جديدة للتوظيف وتوصيف الوظائف التي دخلت مرحلة التطبيق في شباط ٢٠١٢

رابعاً: الموارد المالية

جامعة سيدة اللويزة جامعة خاصة غير ربحية تقوم موازنتها على مبدأ التوازن بين المداخل والمصاريف.

تتوافر في الجامعة موارد مالية كافية لتلبية متطلبات تأمين جودة التعليم وتؤمن ضمانات كافية لإدارة الموارد المالية. بحسب تقارير الرئيس (President's Annual Report) للأعوام ٢٠٠٧-٢٠١٠ تشكل أقساط الطلاب ٩٥٪ من مجمل مداخل الجامعة و ٥٪ من الهبات والدخل من الفوائد. وعلى الرغم من زيادة نسبة التبرعات في السنوات الخمس الماضية، فإنه ما يزال هناك قدر ضئيل من الهبات التي تصل سنوياً إلى ما يقارب ٤.٥٤٪ من مداخل الجامعة. ويعود سبب ضآلة المساعدات والهبات إلى افتقار الجامعة لسياسات تحدد قبول الهبات وجمع الأموال بشكل واضح لا يعرض الجامعة لخطر التدخل الخارجي في شؤونها، فضلاً عن حداثة الهيكل التنظيمي الذي يتولى مهمة رصد المانحين المحتملين في الخارج ووضع إجراءات واضحة لجمع الهبات والتبرعات. أما الإنفاق فيتوزع كما هو مبين في الجدول رقم ٢.

يخصص قسم كبير من مداخل جامعة سيدة اللويزة لدعم برامجها الأكاديمية، فضلاً عن تقديم المساعدات المالية للطلبة عن طريق برامج المنح الدراسية والمساعدات للطلبة المتفوقين والمحتاجين من خلال خمسة أنواع: المنح الدراسية الأكاديمية؛ المنح الرياضية؛ منح العمل والدراسة؛ منح الأشقاء؛ منحة الرئيس. ويبلغ مجموع هذه المنح سنوياً ما يفوق ثمانية ملايين دولار أميركي وذلك استناداً إلى التقرير المالي للعام ٢٠١١-٢٠١٢^(١) ويهتم مجلس الأمناء بوضع سياسات لزيادة حجم الهبات ما يتفق مع رسالة الجامعة وتأمين مساعدات مالية لمكافأة التفوق الأكاديمي من خلال المنح الدراسية ومساعدة الطلاب المحتاجين. على سبيل المثال، تقيد تبرعات المنح الدراسية مباشرة إلى الحساب المصرفي للطلبة ولا تدخل في مجموع إيرادات الجامعة. في العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١، تم تلقي ما مجموعه ٥٧١,٩٦٥ دولاراً منها ٢٥٠,٠٠٠ دولار تم التبرع بها لبناء مرصدي ٢٥٢,٨٦٥ دولاراً للمنح الدراسية، فضلاً عن ٦٩,١٠٠ دولار لرعاية الأحداث. وتستخدم جميع إيرادات التبرعات وفقاً لنوايا المانحين وتقيد مباشرة في الصندوق المقصود.

بشكل عام، النفقات التشغيلية التي تدخل فيها الأبنية مرتفعة ذلك أن الجامعة لا تزال في طور إنشاء مرافق وأبنية جديدة لاستيعاب تدفق الطلبة المتزايد سنوياً ورفع عدد المتفرغين من أعضاء هيئة التدريس.

(1) <http://www.ndu.edu.lb/About/factsandfigures.htm>

جدول ٢: نفقات جامعة سيدة اللويزة^(١)

١٪	الحالات الطارئة
٢٩٪	نفقات هيئة التدريس
٧٪	نفقات الموظفين
٢٪	نشاطات
١٪	مكتب الرئيس
١٢٪	مساعدة الطلاب
٣٪	صيانة
٣٪	الطباعة واللوازم
٨٪	نفقات العمل
١٪	صيانة الحدود
٢٢٪	الاكتساب
١١٪	انخفاض القيمة (Depreciation)

خامساً: البيئة المادية

١. المجمعات

تتألف جامعة سيدة اللويزة من ثلاثة أحرام منها الحرم الرئيسي في منطقة ذوق مصبح في كسروان - جبل لبنان، فضلاً عن حرمي الشوف والشمال وقسم التعليم المستمر القائم في الحرم القديم للجامعة في منطقة ذوق مصبح (NDU Master Plan, 2012). كما أن للجامعة مكتب اتصال في واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية (Registrar, 2013).

يقع الحرم الرئيسي على هضبة تشرف على نهر الكلب ضمن عقار في منطقة الذوق في كسروان تبلغ مساحته مليون متر مربع تملكه الرهبانية المارونية المريمية. يبلغ مجموع مساحات المباني والمرافق المشيدة والمساحات الخضراء ١٢١,٧٥٠ متراً مربعاً^(٢).

أما حرم الشمال الواقع في بلدة برسا فتبلغ مساحته ٥٠,٠٠٠ متر^(٣) مربع ويحتوي على مبنى واحد يضم قاعات تدريس ومؤتمرات ومسرحين، فضلاً عن مكاتب ومختبرات ومشغل، فيما يتوزع الباقي على مساحات خضراء وملاعب رياضية، ومواقف للسيارات.

من جهته يقع حرم الشوف في بلدة دير القمر التاريخية وهو قائم في حرم دير مار عبدا التابع للرهبانية المارونية المريمية. وللحرم مكاتب ومختبرات ومشغل وقاعات للمؤتمرات والاجتماعات، فضلاً عن كنيسة مار عبدا التاريخية، أما الباقي فيتوزع على مساحات خضراء، ملاعب رياضية ومواقف للسيارات.

(1) <http://www.ndu.edu.lb/About/factsandfigures.htm>

(2) <http://www.ndu.edu.lb/About/factsandfigures.htm>

(3) http://www.ndu.edu.lb/off_campus/nlc/profile.htm

يستدل من مساحات جامعة سيدة اللويزة في أحرامها الثلاث بأنها تملك الأبنية والبنية التحتية لاستيعاب أعداد كبيرة من الطلبة، فضلاً عن توافر المساحات الواسعة لإنشاء مرافق ومبانٍ إضافية لاستيعاب الطلب المتزايد على التعليم العالي في لبنان. وعلى الرغم من هذه المساحات الواسعة فهناك اكتظاظ في الحرم الرئيسي وخاصة في كليتي إدارة الأعمال والإنسانيات نظراً لنزعة الطلبة بالتسجيل في مقررات نهاري الثلاثاء والخميس للتفرغ للعمل في وظائف خارج الجامعة. وقد أنجزت الجامعة في تشرين الأول ٢٠١٢ بناء كلية جديدة للعمارة والفنون والتصميم توفر قاعات تدريس إضافية، فضلاً عن البدء في مطلع فصل الربيع ٢٠١٢ بتنفيذ المرحلة التجريبية للتسجيل الإلكتروني المبكر من قبل الطلبة ليتسنى توزيعهم على قاعات التدريس ضمن جداول زمنية مرنة تراعي حاجات الطلبة في اختيار مقرراتهم وتوفر أعداداً أكبر من قاعات التدريس الشاغرة لاستخدامها ما يخفف من نسب الاكتظاظ. تحتوي جامعة سيدة اللويزة في الحرم الجامعي الرئيسي على مركز طبي يوفر خدمات صحية للطلبة والموظفين وأعضاء هيئة التدريس (Registrar, 2013). تشمل هذه الخدمات الفحوصات الطبية، والفحوص المخبرية وتوفير الأدوية. وهناك أيضاً خدمة الكشف الصحي والفحص السريري المتوافر بشكل شبه مجاني لمجتمع الجامعة.

ولدى الحرم الرئيسي في الجامعة ٤٣٠ غرفة سكنية للطلبة (ذكوراً وإناثاً) تستوعب ٨٦٠ طالباً وطالبة. وتحتوي كل غرفة على خدمة الإنترنت، فضلاً عن مطابخ مشتركة ومطعم وقاعات واسعة للتسلية، تحتوي على شاشات تلفزيونية كبيرة وأماكن مخصصة لممارسة لعب كرة الطاولة. وتشكل مساحة سكن الطلبة ١٨، ١١٪ من مجمل مساحة مرافق الجامعة.

ويوجد في الجامعة ٢٨ نادياً طلابياً^(١) ينتخب أعضاؤها من قبل الطلبة وتسير شؤونها أنظمة نوادي الجامعة، قانون الطلبة (SAO, 2012) وتنظم أنشطة هذه النوادي ضمن مكتب شؤون الطلاب. ويشرف على كل ناد عضو من أعضاء هيئة التدريس يتولى مهمة إرشاد الأعضاء ودعم أنشطتهم بما يتوافق مع رسالة الجامعة وقوانينها المتعلقة بشؤون الطلبة. وهناك أربعة أنواع من الأنشطة في الجامعة: الأنشطة الثقافية والعلمية؛ أنشطة خدمة المجتمع؛ الأنشطة الروحية؛ والأنشطة الترفيهية-الرياضية.

تنظم الجامعة سنوياً عدداً كبيراً من المؤتمرات العلمية المحلية والإقليمية والعالمية، فضلاً عن المحاضرات وحفلات التكريم لأعيان الثقافة اللبنانية من فلاسفة وأدباء وصحافيين. يتولى مكتب الشؤون الثقافية والعلاقات العامة في الجامعة تنظيم هذه الأنشطة والحفلات الاجتماعية في ما تتولى الكليات ومراكز البحوث تنظيم الأنشطة العلمية من مؤتمرات وورش عمل ومحاضرات. كما يقيم مكتب العمل الرعوي مجموعة من الأنشطة الروحية لمن رغب من الطلبة. تقوم الأندية الطلابية بتنظيم أنشطة ثقافية وعلمية بالتعاون مع عدد من المدارس الخاصة والرسمية في لبنان، فضلاً عن أنشطة ترفيهية كثيفة بمعدل نشاط واحد في اليوم الواحد. وتقوم هذه الأندية أيضاً بتنظيم أنشطة خدمة المجتمع كتأهيل السجون والقيام بحملات التوعية ضد المخدرات بالتعاون مع المؤسسات والمنظمات المعنية كمؤسسة أم النور^(٢). أما أنشطة إدماج المجتمع فتتركز في تنظيم أنشطة ومعارض داخل الحرم الجامعي واستقدام هيئات اجتماعية واقتصادية لتنظيم هذه الأنشطة بإشراف مكتب شؤون الطلاب^(٣)، مثل الحدث

(١) تقرير داخلي.

(٢) مذكرة داخلية، تاريخ ٢٨ تشرين الثاني ٢٠١٢.

(٣) مذكرة داخلية بتاريخ ١ تشرين الأول ٢٠١٢: Social Fair NGOs Forum

المصرفي ويوم التوظيف، الذي يؤمن للطلبة فرص التعرف على الوظائف المتوافرة في سوق العمل المحلي والإقليمي والتقدم بطلبات توظيف في عدد من الشركات والمصارف المحلية والإقليمية. البعد الروحي واضح في أنشطة الجامعة من خلال العمل الرعوي كإقامة الخلوات الروحية، فضلاً عن تناول مسائل تهتم الشباب في لبنان. وتقام الأنشطة الروحية والخدمات الدينية بشكل مستمر، وينظم خلال السنة العديد من خلوات التأمل الروحي للموظفين. ولدى الجامعة أيضاً جوقة موسيقية (NDU Choir)^(١) تؤدى العديد من الحفلات الروحية سنوياً في لبنان والخارج وذلك بغية نشر البعد الروحي للجامعة.

ولدى الجامعة مجموعة من المرافق الرياضية والترفيهية التي تشجع الطلاب على القيام بأنشطة في مجالي الرياضة والترفيه والاحتفالات.

٢. المختبرات والمشاغل والمحترفات

لدى الجامعة مختبرات تعليمية وبحثية ومشاعل ومحترفات تتوافق ومتطلبات البرامج التي توفرها الجامعة كما ورد في تقرير هيئة الاعتماد عام ٢٠١٠. يوجد في الحرم الرئيسي ٣٢ مختبراً ومشغلاً و٤ محترفات، فضلاً عن مرصد فلكي وبيئة للقوارض في كلية العلوم الطبيعية والتطبيقية ومختبر لأبحاث الطاقة والمياه والبيئة.

أما في حرمي الشمال والشوف فهناك ٧ مختبرات (٣ للعلوم وهندسة العمارة والهندسة الكهربائية، والمدنية وهندسة الاتصالات في حرم الشمال و٤ مختبرات مشابهة في حرم الشوف)، لا يتوافر في حرمي الشمال والشوف نفس أعداد المختبرات المتوافرة في الحرم الرئيسي بسبب عدم وجود أعداد كافية من الطلبة في بعض الاختصاصات التي تتطلب تطبيقات وأعمالاً مختبرية.

لدى الجامعة مركز لخدمات الحاسوب مؤلف من ثلاث وحدات: (١) خدمات الحوسبة الأكاديمية؛ (٢) خدمات الحوسبة الإدارية؛ (٣) خدمات إدارة الشبكات. تتولى هذه الوحدات توفير خدمات الحوسبة لجهة البرامج والصيانة وتوفير الأجهزة لكافة الكليات والوحدات والمراكز والمكاتب العاملة في الجامعة فضلاً عن تدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين على استخدام تقانة المعلوماتية في الإدارة والتعليم.

توفر الجامعة الوصول إلى الإنترنت سلكياً ولا سلكياً لكافة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في كافة أماكن أحرام الجامعة الثلاث. كما تمت زيادة عرض النطاق الترددي للإنترنت من ٨ ميغابايت في التحميل إلى ٢٥ ميغابايت^(٢).

وفي العام ٢٠١٠ وضعت الجامعة السبورة البيضاء التفاعلية في ٢٥ قاعة تدريس، كما يوجد في كل قاعة من قاعات التدريس في أحرام الجامعة الثلاثة حاسوب مشبك على الإنترنت، فضلاً عن توافر جهاز عرض ضوئي ثابت في كل قاعة من قاعات التدريس لتمكين أعضاء هيئة التدريس والطلبة من الاستفادة من المعلوماتية في العملية التربوية. وفي العام ٢٠١٢ تمّ تجهيز كافة قاعات التدريس بالسبورة البيضاء التفاعلية حيث تم وضع ٧٠ منها موضع الاستخدام. توفر الجامعة خدمة المؤتمرات المرئية (Video conferencing) بين الحرم الرئيسي وحرمي الشمال والشوف، فضلاً عن التواصل عبرها مع جامعات في أوروبا والولايات المتحدة الأميركية. ولدى الجامعة بيئة تعلم افتراضية توفر من خلال اللوح الأسود (Blackboard) بالإضافة إلى خدمة نظام معلومات الطلبة (Student Information)

(1) <http://www.ndu.edu.lb/administration/choir/background.htm>

(٢) تقرير داخلي صادر عن مركز خدمات الحاسوب عام ٢٠١٣.

(System)^(١) التي تمنحهم فرصة الاطلاع على سجلاتهم الأكاديمية والتسجيل عن بعد. وتوفر الجامعة أيضاً شاشات العرض المنتشرة في كلياتها لاطلاع الطلبة على مواعيد الامتحانات والأنشطة وغيرها. كما توفر الجامعة حاسوباً وطباعة ومساحاً ضوئياً لكل عضو هيئة تدريس وموظف متفرغ.

٣. مراكز البحوث

كما ورد سابقاً، لدى الجامعة ستة مراكز للبحث العلمي في خمسة محاور: الطاقة والمياه والبيئة؛ الهجرة والاغتراب؛ الدراسات المجتمعية؛ العلوم التطبيقية في التربية؛ الدراسات المرمية؛ والأرشفة الإلكترونية. وهذه المراكز البحثية غير مرتبطة بالكليات، وهي تعمل في إطار هيكلية البحث والتطوير التابعة لنائب الرئيس لشؤون البحث والتطوير، وتتعاون مع الكليات بحسب طبيعة البحوث. باستثناء مركزي الطاقة والمياه والبيئة والبحوث المجتمعية فإن نسبة الإنتاج العلمي لهذه المراكز متدنية نسبياً نظراً لعدم توافر الهبات والأموال الخارجية اللازمة لتنفيذ بحوثها فتصبح بالتالي عبئاً على الميزانية التشغيلية للجامعة التي يصرف قسم منها على رواتب العاملين وبعض المشاريع في هذه المراكز.

٤. المكتبات

لدى الجامعة ثلاث مكتبات رئيسية في أحرام الجامعة الثلاثة، فضلاً عن خمس مكتبات متخصصة وفرعية تابعة لمراكز البحوث التالية: مركز دراسات الهجرة والاغتراب، الطاقة والمياه، والبحوث المجتمعية، الدراسات المرمية، والأرشفة الإلكترونية (Registrar, 2013). تحتوي مكتبات الجامعة على مجموعة واسعة من الكتب والمجلات العلمية والمخطوطات الورقية المطبوعة والإلكترونية، فضلاً عن الموارد السمعية والبصرية، والخرائط لدعم البرامج الأكاديمية والبحثية للجامعة، وFact Book ٢٠٠٦-٢٠١١ كما تملك مكتبة الجامعة مجموعة من المخطوطات والمطبوعات الورقية الفريدة تتعلق بتاريخ المسيحيين في الشرق^(٢)، فضلاً عن المخطوطات الكبيرة التي تملكها الرهبانية المارونية المرمية في لبنان وروما. وتدار مجموعات المكتبات باستخدام نظام متكامل OLIB، على شبكة الإنترنت وهو جهاز إلكتروني لإدارة المكتبات^(٣).

سادساً: البيئة التعليمية

١. نظام التعليم والتقييم

تعتمد الجامعة النظام الأميركي للأرصدة التي تقضي بأن يتكوّن منهاج الإجازة من ٩٠ إلى ١٠٥ أرصدة، ومنهاج الماجستير من ٣٦ رصيماً. أما عدد أرصدة الهندسة فهو ١٥٠ رصيماً (Registrar, 2013) أي بمعدل ٣٧، ٥ رصيماً لكل سنة دراسية من السنوات الأربع المطلوبة، و١٨٢ رصيماً لطلاب الهندسة المعمارية أي بمعدل ٣٦، ٤ رصيماً بالسنة الدراسية الواحدة من السنوات الخمس المطلوبة. ويتم تقييم الطلبة بحسب المنهج الأميركي للأرصدة بنقطتين كمعدل إجمالي للنجاح وتعادل علامة C أو ٧٠/١٠٠ كشرط أساسي لنيل الشهادة الجامعية الأولى، وثلاث نقاط، أي علامة B التي توازي ٨٠/١٠٠ كشرط أساسي لنيل شهادة الماجستير (المصدر نفسه).

يتم التقييم المستمر للطلاب من خلال الاختبارات الفصلية، فضلاً عن تقييم مشاريع وأبحاث الطلبة والتقييم الختامي في نهاية الفصل الذي يشكل عادة ٣٥٪-٤٠٪ من مجموع علامات الطالب في

(١) المصدر نفسه.

(٢) تقرير داخلي للمكتبة، ٢٠١٢.

(3) <http://www.ndu.edu.lb/library/index.htm>

المقرر. وقد وضعت كل كلية في العام ٢٠١٢ توصيفا لأهداف كل برنامج ومخرجات التعلم لمواءمتها مع توصيف كافة المقررات ما يسمح لأعضاء هيئة التدريس وضع معايير وأطر لتقييم نواتج التعلم لدى الطلبة بحسب الأبعاد المعرفية لكل برنامج، فضلا عن قياس الكفايات والمهارات لما حققه الطالب في المقرر. لكن حتى الآن لم يتم تطبيق آلية التقييم الجديدة على نطاق واسع كونها في مرحلة التجريب.

٢. شروط القبول والتخرج

من المعايير المطلوبة لقبول الطلبة امتلاكهم حدا أدنى من كفايات في اللغة الإنكليزية والرياضيات تقاس بحسب مجموع نقاط الاختبارات الداخلية في اللغة الإنكليزية والرياضيات وعلامات المدرسة، فضلا عن اختبار SAT I للشهادة الجامعية الأولى و GMAT لشهادة الماجستير (Admissions Office, 2013). وفي حال لم يحقق طلبة الشهادة الأولى معدل النجاح في مادة الرياضيات يتم قبولهم شرط تسجيلهم في مقررات دعم لا تحتسب أرصدها في مجموع الأرصدة المطلوبة منهم للتخرج. وينسحب ذلك على الطلبة المرشحين الذين لم ينجحوا في اختبار اللغة الإنكليزية إذ يخضع هؤلاء لمقرر دعم أو أكثر في اللغة الإنكليزية حسب مجموع النقاط التي حصل عليها الطالب المرشح. أما على صعيد شهادة الماجستير فلا يوجد مواد دعم، فإما أن يقبل الطالب أو يرفض. ويستدل من Fact Book ٢٠٠٦-٢٠١١ وأرقام حصل عليها الباحث من قواعد بيانات الجامعة ان نسبة قبول الطلبة في الجامعة سنويا تصل إلى حوالي ٩٠٪ من أصل المتقدمين سنويا يتم قبول ٨٥٪ منهم بشرط الخضوع لمقرر دعم واحد أو أكثر في الرياضيات واللغة الإنكليزية لتحديد عددها في ضوء علامات الطلبة في اختبارات الدخول. أما ال ٥٪ الباقي فيتم قبولهم دون الخضوع لمقررات دعم تأهيلية.

يطلب من الطلاب المسجلين الالتزام بسياسة الحضور المعمول بها في الجامعة بنسبة ٨٧٪ في كل مقرر من المقررات الذي يتكون من ٤٥ ساعة تدريس في الفصل. يحدد الغياب المسموح به للطلاب بأربع حصص تدريس في المقرر الذي يجتمع فيه الطلبة مرتين في الأسبوع مقابل ست حصص غياب في المقرر الذي يجتمع فيه الطلبة ثلاث مرات في الأسبوع. وتعتبر ساعات الحضور إلزامية للاستمرار في المقرر وللتأهل إلى اختبارات نهاية الفصل كما هو منصوص عليه في دليل الطلاب (Office of Academic Affairs, 2012).

أما شروط التخرج فهي حصول الطالب على معدل عام من نقطتين أي علامة C الموازية لعلامة ٧٠/١٠٠ للشهادة الجامعية الأولى وثلاث نقاط أي علامة B الموازية لعلامة ٨٠/١٠٠ لشهادة الماجستير (Registrar, 2013). ويقوم كل طالب من طلاب شهادة الدراسات العليا بإنجاز أطروحة في حقل اختصاصه بإشراف ثلاثة أساتذة من أعضاء هيئة التدريس على أن يقوم الطالب بالدفاع عنها أمام لجنة من المحكمين من داخل الجامعة، فضلا عن اجتياز الدفاع بنجاح كشرط أساسي من شروط التخرج.

سابعاً: النشاط العلمي

١. تمويل البحوث والمنح البحثية

لا توجد مخصصات في ميزانية الجامعة لدعم البحوث بشكل مباشر، إنما هناك نفقات سنوية تصرف على الأنشطة بشكل عام قد تشمل البحوث. الموازنة التشغيلية تدعم مراكز البحوث لجهة المكاتب والتجهيزات ورواتب الموظفين. وتحفز الجامعة هذه المراكز على السعي لتحقيق تمويل ذاتي من خلال كتابة المشاريع البحثية وتقديمها إلى مراكز تمويل بحوث أجنبية ومحلية. ويستفاد من تقرير مكتب البحث والتطوير (Assessment Report 2005-2011) انه خلال الفترة الممتدة من

العام ٢٠١٠ حتى العام ٢٠١٣ حصل أعضاء هيئة التدريس على ما مجموعه ٣٧ منحة بحثية توزعت كالتالي: ٥٠, ٤٪ من جهات خارجية أهمها برنامج تامبوس، ٤, ٣٢٪ من قبل الجامعة، و ٢٧٪ من جهات محلية أهمها المجلس الوطني للبحوث العلمية. وعلى الرغم من الزيادة السنوية في الحصول على منح خارجية، هناك قصور في عمل هذه المراكز لجهة عدم استعداد الجامعة تمويل بحوثها بشكل كامل يقابل ذلك ضعف في الحصول على تمويل خارجي مستمر يؤمن لها مداخيل ثابتة لاستمرارية عملها.

وعلى الرغم من وجود خطط استراتيجية للبحث العلمي لدى الجامعة، إلا أنه لم يتم لغاية اليوم تقييم فعاليتها على صعيد تحقيقها لغاياتها وأهدافها وذلك بسبب عدم اكتمال انشاء آليات للتقييم والتخطيط على صعيد الجامعة ككل.

٢. الإنتاجية العلمية

تفتقر الجامعة إلى مبيّنات علمية لرصد وتحليل الإنتاج العلمي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس. يشير المتوافر من التقارير إلى ضعف عام في إنتاج ونشر البحوث المحكمة حيث لا تبلغ منتجاً واحداً في السنة لكل عضو متفرغ من أعضاء هيئة التدريس مع تفاوت كبير بين الكليات، حيث نجد إنتاجاً بحثياً كثيفاً في كلية الإنسانية وكلية الهندسة ولا نجد مثل ذلك في الكليات الخمس الباقية. ويعود السبب في ذلك إلى تركيز النشاط الأكاديمي في الجامعة على التدريس حيث بينت دراسة أجريت في شهر أيار ٢٠١٢ أن ٦٠٪ من أوقات عمل أعضاء هيئة التدريس تستثمر في التدريس و ٣٠٪ منها في أعمال متعلقة بمهام الجامعة من خلال عمل اللجان المختلفة، في ما يصرف أعضاء هيئة التدريس ١٠٪ من أوقاتهم في البحث العلمي.

وليس لدى الجامعة حالياً معلومات حول حصول الخريجين وأعضاء هيئة التدريس على جوائز وميداليات عالمية وذلك بسبب عدم اكتمال بناء قاعدة البيانات المتعلقة بأوضاع الخريجين المهنية والعلمية ولا سيما تلك المعلومات المتعلقة بحصولهم على جوائز علمية. ويستفاد من المقابلات الشخصية التي أجريت مع عينة من أعضاء هيئة التدريس حصول البعض منهم (حوالي ١٣ من اصل ٢٢٨ عضو هيئة تدريس) على عدد من الجوائز العالمية كجائزة International Order of Merit، وحصول البعض الآخر على منح Fulbright الأميركية ومنح تقدير عالمية أخرى في مادة الرياضيات. وتحتل جامعة سيدة اللويزة المرتبة الثانية بين الجامعات الأنكلوفونية بعد الجامعة الأميركية في بيروت والمرتبة الخامسة بين جامعات لبنان ككل، بعد الجامعة الأميركية في بيروت، جامعة القديس يوسف، والجامعة العربية، والجامعة اللبنانية، وذلك بحسب تصنيف مختبر سبيرمتركس الإسباني^(١) والذي يعتمد على قياس أداء الجامعات من خلال مواقعها الإلكترونية ضمن معايير الحجم - الإشارة إلى الأبحاث - الأثر العام.

٣. العقود الخارجية مع القطاعين العام والخاص

لدى الجامعة عقود موقعة مع القطاعين العام والخاص في مجالات التعليم المستمر، الطاقة والمياه ودراسات الهجرة. وتلاحظ هذه العقود تدريب شرائح مهنية في المجتمع المحيط بالجامعة كالمصارف والمدارس المحيطة، فضلاً عن توفير تدريب مهني بالتعاون مع مؤسسات تدريب خاصة لكوادر من بعض الوزارات في لبنان، كوزارة الزراعة مثلاً.

ثامنا: الهيئة التعليمية

تبين إحصاءات العام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣ أن جامعة سيدة اللويزة تضم ٢٢٨ مدرسا متفرغاً في الملاك من مختلف الرتب الأكاديمية و ٤٤١ مدرسا غير متفرغ. وخلال السنوات ٢٠٠٩ و ٢٠١٢ انضم إلى جامعة سيدة اللويزة ٦٢ مدرسا، ٩٥٪ منهم برتبة أستاذ مساعد، و ٥٪ برتبة أستاذ مشارك، أي بزيادة ٢٣٪ من مجمل عدد أعضاء هيئة التدريس. أما عدد أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل فهو يعادل ٤١٢ أي ما يوازي عضواً واحداً لكل ١٧ طالب. وتنخفض النسبة في حرمي الشمال والشوف لتبلغ عضواً واحداً لكل ٩ طلاب^(١).

١. شروط عمل الاساتذة

يتمّ توظيف أعضاء هيئة التدريس من غير المتفرغين الذين يعملون بالساعة من خلال القسم مع موافقة عميد الكلية ونائب الرئيس للشؤون الأكاديمية. أما الدخول في ملاك الجامعة فيتم من خلال وضع إعلانات عن المراكز الشاغرة في الموقع الإلكتروني لكليات الجامعة حيث تحال طلبات التوظيف من القسم إلى لجان التوظيف في القسم المعني الذي يرفع بدوره مطالعته إلى لجنة التوظيف في الكلية، ثم للعميد ونائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الذي يجري مقابلة شخصية مع المتقدم إلى وظيفة عضو هيئة تدريس قبل رفع الأسماء المقبولة إلى رئيس الجامعة لنيل الموافقة النهائية. وتعتمد بعض الأقسام في الجامعة إلى اختبار قدرة المتقدم إلى وظيفة عضو هيئة تدريس من خلال الطلب منه تقديم محاضرة للطلبة في الصف. وينسحب الإجراء الهرمي في ترقية أعضاء هيئة التدريس من رتبة إلى رتبة أعلى من خلال لجنة التوظيف في القسم والكلية والجامعة قبل إحالتها لنائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الذي يرفع التوصيات إلى رئيس الجامعة لاتخاذ القرار النهائي بشأنها. ويقوم مجلس أمناء الجامعة بمراجعة ملفات المتقدمين للترقية الأكاديمية قبل تثبيتها وإعلانها من قبل رئيس الجامعة.

وضعت الجامعة في العام ٢٠٠٨-٢٠٠٩ سلماً لرواتب أعضاء هيئة التدريس يلحظ غلاء المعيشة والمنافسة المحلية. ويضاف إلى الراتب السنوي بدل غلاء معيشة تصاعدي سنوياً بنسبة ٥٪، فضلاً عن تقديرات الحماية الاجتماعية والأقساط المدرسية، والطبابة وتعويض نهاية الخدمة وتوفير التعليم العالي المجاني لأولادهم في الجامعة حتى التخرج بمستوى شهادة الماجستير. وفي العام ٢٠١٢-٢٠١٣ تمّ زيادة أجور أعضاء هيئة التدريس والموظفين بسبب غلاء المعيشة. وبشكل عام يتمتع أعضاء هيئة التدريس والموظفين بقدر عالٍ من الاستقرار الوظيفي مع وجود فرص مستمرة لتطويرهم مهنيًا عبر التدريب وورش العمل وبرامج التبادل.

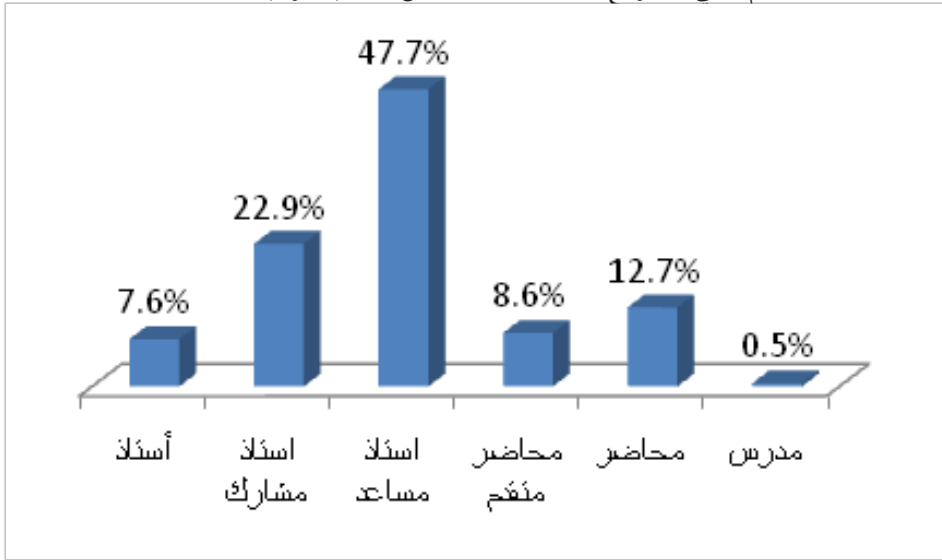
٢. الرتب الأكاديمية والترقية

تعتمد الجامعة ست رتب لأعضاء هيئة التدريس المتفرغين ثلاث منها لغير حملة الدكتوراه، وثلاث لحملة الدكتوراه الذين يشكلون ٦٨٪ من مجمل عدد أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في الجامعة. ويتم الترقية من رتبة إلى أخرى بناءً على ثلاثة معايير: نواتج تقييم نوعية التدريس، عدد ونوع البحوث المنشورة من كتب ومجلات مقيمة ومؤتمرات، وخدمة الجامعة والمجتمع.

يتركز معظم أعضاء هيئة التدريس في رتبة أستاذ مساعد (رسم بياني رقم ٢) وذلك بسبب استقدام أعداد متزايدة من أعضاء هيئة التدريس سنوياً حيث يتم توظيف معظمهم برتبة أستاذ مساعد. وتحت الجامعة أعضاء هيئة التدريس برتبة مدرس، محاضر ومحاضر متقدم على متابعة دراساتهم العليا على صعيد شهادة الدكتوراه كشرط أساسي لانتقالهم لرتبة أستاذ مساعد.

(١) تمّ تجميع هذه الأرقام من مكتب نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية وتحليلها من قبل الباحث.

رسم بياني ٢: توزيع أعضاء هيئة التدريس بحسب الرتب الأكاديمية



٣. الوضع الوظيفي

تبلغ نسبة المشتبين (Tenured) ٢, ٢٪ من مجموع أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل. ويعود تدني هذه النسبة إلى تجميد الجامعة العمل في تثبيت أعضاء جدد من هيئة التدريس ريثما يتم تعديل القانون الداخلي للجامعة. أما النسبة الباقية من أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين (٨, ٩٧٪) فتجدد عقودهم مرة كل سنتين بناء على اقتراح لجان التوظيف في القسم، ثم الكلية، ثم لجنة التوظيف الدائمة على صعيد الجامعة. ترفع هذه اللجان توصياتها إلى نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الذي بدوره يحيلها مع مطالعته وتوصياته إلى رئيس الجامعة لاتخاذ القرار النهائي بشأنها.

٤. النقص والفائض

لم تحقق الجامعة بعد سد حاجتها من أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل في كافة الاختصاصات التي توفرها وهي تسد هذه الثغرة بالاعتماد على توظيف أعضاء هيئة تدريس بدوام جزئي يقابله توظيف المزيد من أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل بوتيرة سنوية تبلغ ١٠٪ كمتوسط عبر السنوات الثلاث الأخيرة. ويلاحظ وجود ٧٪ من أعضاء هيئة تدريس بدوام كامل في مراكز إدارية حيث يدرس هؤلاء مقررین فقط في السنة الدراسية الواحدة. وهناك فائض في عدد حملة الدكتوراه في كلية الإنسانيات مقارنة مع الطلاب المسجلين في الاختصاصات التي توفرها الكلية كالأدب الإنكليزي مثلاً. ويستعان بهذا الفائض من أعضاء هيئة التدريس بالطلب منهم تدريس مواد التواصل باللغة الإنكليزية (English Communication) وهي مقررات دعم في اللغة الإنكليزية يشترط على طلبة الجامعة ككل الخضوع لها كجزء من منهج الفنون الحرة أو كمقررات دعم لا تحسب أرسدتها (English Remedial Courses). وينسحب ذلك على كلية العلوم الطبيعية والتطبيقية التي توفر مقررات دعم في مادة الرياضيات.

٥. الأداء والتطوير المهني

تعتمد الجامعة مبدأ التقييم المستمر لنوعية التعليم والإنتاج العلمي والخدمات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس بواسطة ١١ أداة قياس تشمل تقارير الطلبة حول المادة والمدرس، وتقارير مشاهدات الزملاء خلال التدريس، الخطط البحثية لأعضاء هيئة التدريس، وقياس فعالية الخدمة التي ينجزها عضو هيئة التدريس، وملف المقررات التي على كل عضو هيئة تدريس إنجازها في نهاية كل فصل^(١) ثم رفعها إلى القسم لتقييمها. ويقوم مكتب البحث المؤسسي بتحليل كافة البيانات ورفع تقرير مفصل عن كل عضو هيئة تدريس إلى نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الذي يرسلها بدوره إلى الكليات مع نسخة واحدة لعضو هيئة التدريس المعني للإفادة منها في أدائه المهني، كما ترفق نتائج هذا التقييم بملف طلب الترقية. والهدف من التقييم المستمر هو تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس في مجال المواد التي يدرسونها لجهة رصد مواضع الضعف والقوة في أدائهم. وكما ذكر سابقاً، قامت الجامعة بتخفيض عدد ساعات التدريس لدى أعضاء هيئة التدريس المتفرغين بنسبة مقرر واحد لأعضاء هيئة التدريس في الرتب الأستاذية (Professorial ranks)^(٢) ووضع سياسة تنفذ حالياً تمنع أعضاء هيئة التدريس من التدريس ساعات إضافية في فصلي الخريف والربيع، فضلاً عن زيادة مخصصات حضور المؤتمرات الإقليمية والعالمية، وذلك لحثهم وتشجيعهم على البحث العلمي والنشر. وفي العام ٢٠١٣ تم رصد زيادة في المشاريع البحثية التشاركية مع جامعات عالمية التي تقوم بها الجامعة من خلال مشاريع التامبوس وغيرها ما ساهم في وضع الجامعة على خريطة البحث العلمي محلياً وإقليمياً ودولياً. وتوفر الجامعة فرص التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس من خلال إقامة ورش عمل فصلية حول أساليب وطرائق التقييم، فضلاً عن وضع مخرجات التعلم في توصيف المقررات وقياسها من خلال الاختبارات التي تتمتع بمحركات معرفية وسلوكية وذلك من أجل زيادة فعالية التعلم والتعليم في الجامعة. وفي هذا الصدد تقدم الجامعة مجموعة تسهيلات لأعضاء هيئة التدريس المتفرغين كالمناح السنوية لكل عضو هيئة تدريس لحضور مؤتمرات علمية خارج لبنان، فضلاً عن تخفيض عدد ساعات التدريس كما سبق وذكر. وتخصص الجامعة ميزانية لتسهيل تبادل أعضاء هيئات التدريس مع مؤسسات تعليم عال عالمية من خلال مذكرات التفاهم والمناح الخارجية. ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الزائرين سنوياً بحدود ٢٪ من مجمل عدد أعضاء هيئة التدريس المتفرغين حيث يأتي هؤلاء لمدد تتراوح بين الأسبوع كحد أدنى وسنة واحدة كحد أقصى.

٦. خدمة المجتمع

تحت جامعة سيدة اللويزة أعضاء هيئة التدريس على الانخراط في خدمة المجتمع إذ يعتبر أحد معايير الترقية الأكاديمية إلى جانب التدريس والنشر. ويساهم عدد قليل من أعضاء هيئة التدريس في مشاريع خدمة المجتمع من خلال مراكز البحوث التي تعنى بمشاريع المياه والبيئة، فضلاً عن دراسات الاغتراب اللبناني، فيما يساهم آخرون بمشاريع خدمة المجتمع من خلال الإشراف على أندية الجامعة التي تقوم بأنشطة خدمة المجتمع. ولا يتوفر في الجامعة حالياً قواعد بيانات تظهر بشكل دقيق نسب مشاركة أعضاء هيئة التدريس بمشاريع خدمة المجتمع.

(١) أنظر http://www.ndu.edu.lb/administration/vp/faculty_assessment_tools.htm

(٢) تطبيقاً للتقرير الداخلي للجنة Faculty Concerns Committee ولجنة Faculty Development Committee للعام

تاسعا: الطلبة

١. الالتحاق بالجامعة

يستدل من Fact Book ٢٠٠٦-٢٠١١ ومن احصاءات حصل عليها الباحث من قواعد البيانات في الجامعة ان نسبة المسجلين في المرحلة الجامعية الأولى قد بلغت ٩٢, ٥٪ من مجمل عدد الطلبة الملتحقين بالجامعة، بينما يشكل المسجلون في الماجستير ٧, ٢٪ والكفاءة ١, ٠٪ والدكتوراه في التربية ٢, ٠٪^(١). وتشهد الجامعة سنويا زيادة في معدلات تدفق الطلبة الذين يلتحقون للمرة الأولى، بلغت نسبة زيادة المسجلين من العام ٢٠١٠ إلى ٢٠١١ فقط ما يقارب ٦٪. وقد بلغ عدد الطلبة الذين تسجلوا في الشهادة الجامعية الأولى ٩٠٩ طلاب في العام ٢٠٠٦-٢٠٠٧ بينما بلغ عدد هؤلاء ١٦٠١ في العام ٢٠١١-٢٠١٢ أي بزيادة ١, ٧٦٪ بينما انخفض عدد طلبة الماجستير الذين تسجلوا للمرة الأولى بين العامين الدراسيين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ و ٢٠١١-٢٠١٢ بنسبة ٤٤٪. ويلاحظ أن نسب قبول الطلبة هي في ازدياد مضطرد سنويا تفوق ٩٠٪ باستثناء العام الدراسي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ (رسم بياني رقم ٣). وتنسحب نسبة زيادة المقبولين أيضا على شهادة الماجستير كما يتبين ذلك في الرسم البياني رقم ٤. أما شهادة الكفاءة والدكتوراه فنسب القبول والتسجيل مرتفعة فيها لتبلغ نسبتها في معظم الأوقات ١٠٠٪.

وتعود زيادة القبول سنوياً في الجامعة ككل إلى سببين رئيسيين: (١) إتباع سياسة القبول المفتوح لتوفير التعليم للجميع عملاً بالإطار الفلسفي لرسالة الجامعة وتمسكاً بإعلان التربية والتعليم للمجمع اللبناني المقدس للرهبانية المارونية المريمية عام ١٧٣٦ الذي تبنى مبدأ توفير التعليم للجميع؛ (٢) اعتماد الجامعة على أقساط الطلبة في ضوء ضعف حجم التبرعات والهبات الخارجية التي تبلغ أقصاها في السنة المالية الواحدة ٥٪ فقط ما يفرض عليها اتباع سياسة الباب المفتوح في معظم برامج الشهادة الجامعية الأولى، دون إغفال ضبط النوعية لجهة إخضاع ما يقارب ٨٥٪ من الطلبة المقبولين سنوياً إلى مقررات دعم في مادتي الرياضيات واللغة الإنكليزية. وتقابل سياسة الباب المفتوح في القبول إلى ميل خريجي المدارس الثانوية الخاصة الكاثوليكية المحيطة بجامعة سيدة اللويزة إلى الالتحاق بها دون سواها لعدة عوامل جاذبة. ويستفاد من دراسة حول أسباب اختيار هؤلاء الطلبة لجامعة سيدة اللويزة نفذت في العام ٢٠١١، أن سمعة الجامعة في محيطها الجغرافي والاجتماعي، وغزارة المنح والمساعدات الطلابية، وتنوع حقول الاختصاص وتوافر المرافق والمنشآت الحديثة، فضلاً عن الأقساط المعقولة، وقربها الجغرافي من أماكن إقامة الطلبة، هي من العوامل الرئيسية التي شجعتهم على اختيار جامعة سيدة اللويزة مكاناً لمتابعة دراساتهم الجامعية.

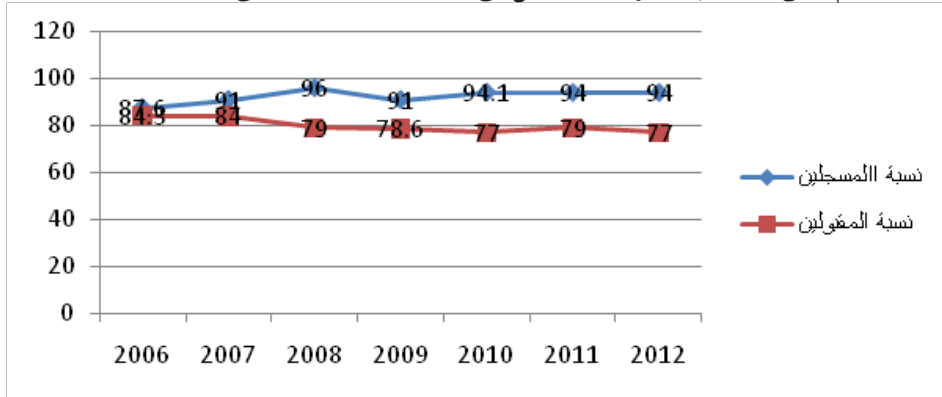
٢. معدل الطلاب في الصف والكلية ودرجة الاحتفاظ

تفاوتت أعداد المسجلين في الجامعة بشكل كبير بين كلية وأخرى. تشير إحصاءات العام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣ أن أعلى نسبة من الطلبة (٣٢٪) هم في كلية إدارة الأعمال والاقتصاد تليها كلية الهندسة (٢٣, ٦٪) وأدناها في كلية العلوم السياسية (١, ٧٥٪). ويبلغ متوسط الطلبة في الصف الواحد ١٧ طالباً لكل مدرس في الحرم الرئيسي بينما تنخفض هذه النسبة في حرمي الشمال والشوف. تحافظ الجامعة على نسبة مرتفعة من الطلبة الذين يلتحقون بها للمرة الأولى تصل إلى ٩٠٪ من

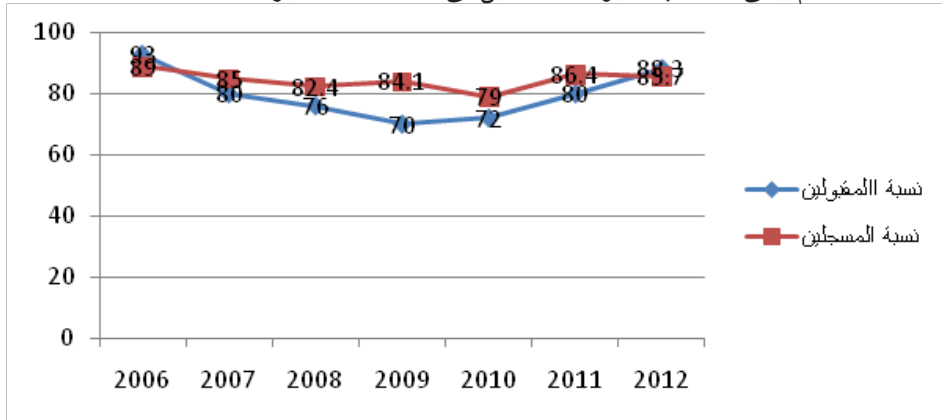
(١) لا تسدي الجامعة شهادة دكتوراه حالياً إنما هناك اتفاقية تعاون بينها وبين جامعة Saint Louis في الولايات المتحدة الأمريكية تقوم جامعة سيدة اللويزة بموجها بتدريس الطلبة في الحرم الرئيسي مقررات دعم قبل إكمالهم للبرنامج المخصص في الجامعة المذكورة.

الملتحقين (رسم بياني رقم ٤).

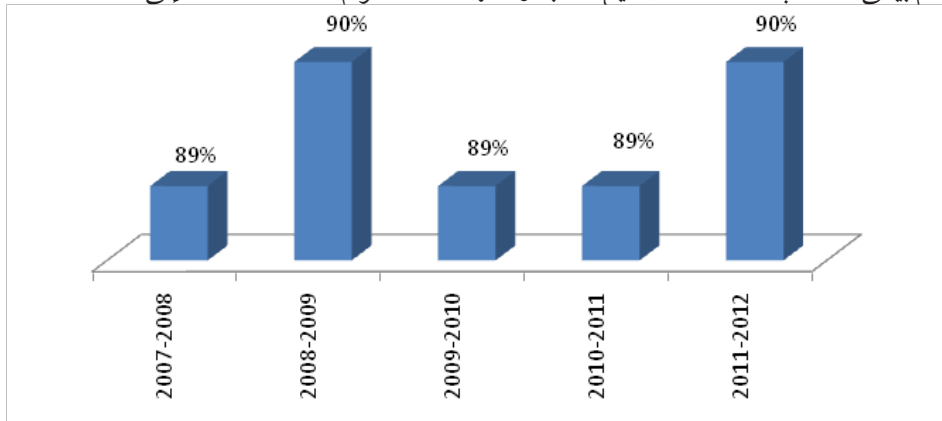
رسم بياني ٣ : نسب القبول والتسجيل في الشهادة الجامعية الأولى: ٢٠١٢-٢٠٠٦



رسم بياني ٤ : نسب القبول والتسجيل في شهادة الماجستير: ٢٠١٢-٢٠٠٦



رسم بياني ٥ : نسب الاحتفاظ لجميع الطلبة والشهادات للأعوام ٢٠٠٧-٢٠٠٨ إلى ٢٠١١-٢٠١٢



وتفاوتت نسب الاحتفاظ في المرحلة الجامعية الأولى بشكل بسيط بين كلية وأخرى. ويعود ارتفاع نسب الاحتفاظ إلى توافر الإمكانيات والتجهيزات اللازمة للتعليم والنجاح في الجامعة في مقدمتها تأتي المكتبات والمختبرات وتقنيات المعلومات والاتصال المختلفة، فضلاً عن برامج المنح والمساعدات وتوافر أماكن التسلية والترفيه والأنشطة المختلفة التي تحفز الطلبة على البقاء في الجامعة وإكمال برامجهم وإنجازها بنجاح.

٣. التنوع الجغرافي والطائفي

هناك خلل في توزيع الطلبة لجهة التنوع الجغرافي، النوع الاجتماعي أو الطائفة. فمعظم طلبة الجامعة هم لبنانيون بنسبة ٩٨٪ مقابل ٢٪ فقط غير لبنانيين. يأتي معظم الطلبة اللبنانيين من محافظة جبل لبنان بنسبة ٨٢٪، تليها محافظة الشمال بنسبة ١٠٪ لتبلغ أدنى نسبة منهم من محافظة الجنوب بنسبة ٨٢٪، ١٪. أما معظم الطلبة الذين يأتون من محافظة جبل لبنان فهم من منطقة المتن تليها كسروان. ومعظم الطلبة في جامعة سيدة اللويزة هم من الذكور الذين يشكلون ٦٢٪، ٣٪ مقابل ٣٧٪، ٧٪ من الإناث.

تشير أرقام حصل عليها الباحث من قواعد بيانات الجامعة أن معظم الطلبة في حرم الشمال هم من المسيحيين بنسبة ٧٨٪ مقابل ٢٢٪ من غير المسيحيين. وتنقلب الصورة في حرم الشوف لتبلغ ٩٣٪ من غير المسيحيين مقابل ٧٪ من المسيحيين. أما على صعيد الجامعة ككل فتشير إحصاءات العام ٢٠١١-٢٠١٢ أن ١٣٪ من الطلبة هم من غير المسيحيين مقابل ٨٧٪ من المسيحيين. يأتي معظم طلبة الحرم الرئيسي وحرم الشمال من المدارس الخاصة الكاثوليكية، أما في فرع الشوف فيأتي معظم الطلبة من مدارس خاصة مستقلة.

٤. الإرشاد والأنشطة الطلابية

تؤمن جامعة سيدة اللويزة مساحات لاستقبال طلبة التعليم الثانوي وتوجيههم، كما أن النظام الأساسي للجامعة يلحظ تكليف كل عضو من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين بإرشاد وتوجيه مجموعة من الطلبة في خلال دراستهم (Office of Academic Affairs, 2011). كما توفر الجامعة خدمة الدعم النفسي لكافة الطلبة من خلال مكتب متخصص يشرف عليه فريق من المعالجين والمرشدين النفسيين. ويستفاد من المعلومات المتوفرة أن الطلبة يستفيدون من الخدمات التي تتوجه إليهم بشكل كثيف نسبياً، ولا سيما خدمات الإرشاد المهني، فضلاً عن خدمات تقديم المنح والمساعدات الاجتماعية. وتمتاز الجامعة بحرصها على مساعدة الطلبة من خلال برامج المنح والمساعدات ومنع المعوقات التي يمكن أن تحول دون حصولهم على شهاداتهم العلمية بسبب إعاقه مالية، كعدم قدرتهم على تسديد أقساطهم الجامعية.

تمتاز جامعة سيدة اللويزة بكثافة أنشطة طلابها الثقافية والعلمية، فضلاً عن أنشطة خدمة المجتمع، والأنشطة الرياضية. وتستقطب هذه الأنشطة العديد من طلبة المدارس وتوفر فرصاً للاختلاط بين مكونات المجتمع اللبناني.

كما سبق وذكر، تقوم الأندية الطلابية بتنظيم أنشطة خدمة المجتمع كتأهيل السجون والقيام بحملات التوعية ضد المخدرات بالتعاون مع المؤسسات والمنظمات المعنية. أما أنشطة إدماج المجتمع فتركز في تنظيم أنشطة ومعارض داخل الحرم الجامعي واستقدام هيئات اجتماعية واقتصادية لتنظيم هذه الأنشطة بإشراف مكتب شؤون الطلاب، مثل الحدث المصرفي، ويوم التوظيف، الذي يؤمن للطلبة فرص التعرف على الوظائف المتوفرة في سوق العمل المحلي والإقليمي والتقدم بطلبات توظيف في

عدد من الشركات والمصارف المحلية والإقليمية. على أنه ليس لدى الجامعة دراسات أو بيانات حول توظيف الخريجين وإنجازاتهم في سوق العمل. يوفر مكتب التوظيف في الجامعة فرص عمل لخريجي الجامعة وينظم حلقات دراسية لأرباب العمل المحتملين. كما تنظم الجامعة معرضاً سنوياً للوظائف لتعريف الخريجين بحاجات سوق العمل وربطهم بشبكات التوظيف المحلية والإقليمية.

عاشرا: ضمان الجودة

ليس لدى جامعة سيدة اللويزة مركز أو وحدة لضمان الجودة،، إنما هناك ١٦ لجنة تتولى تنفيذ الدراسة الذاتية للحصول على الاعتماد المؤسسي. خضعت الجامعة في العام ٢٠٠٨ لتقييم أولي من قبل هيئة اعتماد أميركية (NEW England Association of Schools and Colleges-NEASC) وذلك بعد سنة من تقديمها من الهيئة المذكورة بالتحضير بالطلب لنيل الاعتماد. وفي العام ٢٠١٠ خضعت الجامعة لزيارة ثانية من فريق المراجعين المتدربين من هيئة الاعتماد المذكورة التي حثت الجامعة في تقريرها الختامي مراجعة مسألتي الحوكمة والتدقيق المالي بما يتفق مع المعايير التي تعتمدها الهيئة الأميركية. قطعت الجامعة مراحل متقدمة في طريق نيل الاعتماد الجامعي. في شهر شباط من العام ٢٠١٣ أرسلت الجامعة النسخة النهائية للدراسة الذاتية. وقد خضعت الجامعة لمراجعة شاملة من قبل فريق المراجعين المتدربين من هيئة الاعتماد ما بين ١٤-١٧ نيسان ٢٠١٣.

أبرز تقرير اللجنة في العام ٢٠٠٨ حاجة الجامعة إلى إنشاء وحدة للتقييم المؤسسي ووحدة أخرى لتطوير التعليم وقياس نواتج التعلم لدى الطلبة. وفي العام ٢٠١٠ قدمت لجنة الاعتماد تقريراً بين أنها في وضع يسمح لها بمواصلة عملية التطوير على كافة المستويات وتلبية معايير الاعتماد. أما تقرير الزيارة الثالثة فأشار إلى نجاح الجامعة في وضع قانون جديد يسمح بموجه تعيين رئيس الجامعة بما يضمن استقلاليتها أكاديمياً وإدارياً، فضلاً عن استيفائها لشرط إعداد التقارير المالية بحسب الممارسات المتبعة في مؤسسات التعليم العالي الأميركية غير الربحية.

وفي العام ٢٠١١ خضع حرماً الجامعة، في الشوف والشمال للتدقيق من قبل وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان. وكما أن كلية الهندسة تقوم بالتحضير للتقييم الخارجي من قبل هيئة الاعتماد البرامجي المعروفة بـ ABET كما تقوم كلية إدارة الأعمال بالتحضير للاعتماد البرامجي من قبل هيئة الاعتماد المعروفة بـ (AACSB) الأمريكية.

خلاصة عامة

استند هذا التقرير إلى تحليل ٦٣ مبيناً (Indicators) في إطار عشرة محاور. وقد توصل التقرير إلى رصد العديد من مواضع القوة والخلل، وفقاً لعرض وتحليل المبيّنات والأدلة المتاحة لدراسة حالة جامعة سيدة اللويزة.

١. مواضع القوة

على الصعيد الثقافي: تتميز جامعة سيدة اللويزة بأنها الجامعة الكاثوليكية الوحيدة في لبنان والشرق الأوسط التي تستلهم مناهجها التربوية من النموذج الأميركي للتعليم العالي وتدرّس كافة برامجها باللغة الإنكليزية وهذا معلم فريد في منطقة دأب فيها المرسلون الدينيون الكاثوليك على إنشاء دور العلم التي تتبع النموذج الفرنسي. وعلى الرغم من هوية الجامعة الكاثوليكية فهي ليست جامعة لاهوتية

ولا يوجد لديها أي توجيه ديني، بل هي بحث علمية، تعمل على تحسين المستوى العلمي والأكاديمي والحضاري^(١)، وهذا ما يفسر غلبة الطلبة الدروز في حرم الشوف ووجود عدد من الطلبة غير المسيحيين يوازي تقريبا عدد الطلبة المسيحيين في حرم الشمال. وتعود سيطرة الطلاب المسيحيين على الجامعة بشكل عام إلى موقع الحرم الرئيسي في رقعة جغرافية تتمتع بأغلبية سكانية من المسيحيين.

على الصعيد الأكاديمي: على الرغم من حداثة إنشاء الجامعة التي احتفلت هذه السنة بعد مرور ٢٥ سنة على تاريخ إنشائها في العام ١٩٨٧ بيوبيلها الفضي، فإنها قامت بعدد من القفزات النوعية متمثلة في إنشاء كليات وبرامج جديدة واستقطاب أعداد متزايدة من الطلبة وأعضاء هيئة تدريس. ويمكن القول بأن جامعة سيدة اللويزة هي جامعة ديناميكية تشهد تطورات سريعة في مختلف مرافقها وبرامجها والخدمات التي تقدمها. وفي غياب حوافز وطنية لضمان الجودة في لبنان ومعايير وأطر تحدد معالمها اضطرت الجامعة للالتحاق بالمتطلبات العالمية بشأن جودة التعليم العالي وأخضعت نفسها لعملية الاعتماد المؤسسي الخارجي، كما اعتمدت مبدأ التقييم الفصلي لكافة عمليات التعليم ووضع آليات ومعايير جديدة لتعيين أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم، واستقدام أعداد متزايدة من أعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراه. وقد شهدت الجامعة مؤخرا تغيرا ملموسا لجهة بدء القيمين عليها تقبل فكرة المعايير والتقييم والشفافية والتعامل معها بإيجابية.

على صعيد البيئة المادية: أنجزت الجامعة خلال ٢٥ سنة من تاريخ إنشائها العديد من المشاريع الضخمة المتمثلة بإنشاء حرم جامعي حديث ومتطور ذي بنية حديثة، فضلا عن إنشاء حرمين في الشمال والشوف حتى أصبحت جامعة متكاملة تقدم خدمات التعليم العالي في مختلف ميادين المعرفة وتؤمن الإمكانيات والتجهيزات اللازمة. في مقدمة هذه تأتي مكاتب الجامعة والمختبرات وتقنيات المعلومات والاتصال المتوفرة لكافة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين.

على صعيد المساعدات والمنح: من مواضع القوة في الجامعة التزامها بمبدأ تأمين فرص التعليم العالي للجميع، من خلال سياسة الباب المفتوح ومن خلال إبقاء الأقساط الجامعية على أدنى قدر ممكن. كما أن لدى الجامعة خمسة برامج من المساعدات والمنح للطلبة المحتاجين يستفيد منها ما لا يقل عن نصف الطلبة سنويا.

على صعيد الأنشطة: تمتاز جامعة سيدة اللويزة بكثافة أنشطتها الثقافية والعلمية، فضلا عن أنشطة خدمة المجتمع، والأنشطة الروحية والرياضية. وتستقطب هذه الأنشطة العديد من مؤسسات المجتمع المدني وأعلام الثقافة اللبنانية وهيئات اقتصادية وتربوية ما يساهم في تطوير سمعة الجامعة في لبنان والخارج.

٢. مواضع الضعف

على الرغم من القفزات النوعية التي حققتها الجامعة في الـ ٢٥ سنة الأخيرة، رصدت العديد من التقارير الداخلية التي وضعت في خلال السنوات الثلاث الماضية بعض مواضع الخلل. **ضمان الجودة الداخلي:** ليس لدى الجامعة هيكلية تنظيمية مخصصة لضمان الجودة الداخلي تقوم بمراجعة تصميم البرامج والمقررات الدراسية وفاعلية أساليب التقويم وتحصيل الطلبة وغيرها. **تمويل البحوث:** تعاني الجامعة من ضعف في مساهمة قطاعات سوق العمل والمؤسسات البحثية في تمويل البحث العلمي، فضلا عن تردي قدرة مراكز البحوث في تأمين مصادر تمويل مشاريعها

(١) مقابلة صحفية مع الأب بطرس طريبه، الرئيس الحالي للرهبانية المارونية المريمية، نشرت في صحيفة السفير بتاريخ ٢٩-٧-١٩٩١.

البحثة فتصبح عبئاً على الميزانية التشغيلية للجامعة. كما تفتقر ميزانية الجامعة إلى نفقات دعم البحوث العلمية في الجامعة.

الإنتاجية العلمية: على الرغم من تطبيق سياسة تخفيض ساعات التدريس لأعضاء هيئة التدريس وزيادة حجم المخصصات المالية للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية في لبنان والخارج، هناك ضعف في انخراط أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي، ما ينعكس ضعفاً في الإنتاج العلمي لهيئتها التعليمية مقارنة مع المعايير العالمية. وتعمل الجامعة منذ العام ٢٠٠٨ على معالجة هذا الثغرة من خلال تطوير شروط عقود عمل أعضاء هيئة التدريس وتطوير نظام الرواتب الذي وضعته في العام ٢٠٠٩، فضلاً عن تطوير سياسة جديدة للترقية الأكاديمية.

التنوع: ما يزال تدفق الطلبة إلى الجامعة محتفظاً بسمة التدني الواضح في نسبة عدد الإناث وخاصة في التخصصات العلمية، فضلاً عن تدني نسبة الطلبة غير اللبنانيين والطلبة الذين ينتمون إلى طوائف غير مسيحية وخاصة في حرمها الرئيسي.

البرامج الأكاديمية: تستمر الجامعة بتوفير برامج اختصاص لأعداد قليلة من الطلبة في بعض الاختصاصات التزاماً برسالتها. ولذا فإن العديد من البرامج التي تقدمها الجامعة تشكل عبئاً مالياً على ميزانيتها.

المصادر والمراجع العربية

جامعة سيدة اللويزة (٢٠١٣). قانون مجلس الانماء وثيقة داخلية. ذوق مصبح: جامعة سيدة اللويزة. الرهبانية المارونية المريمية (٢٠٠٢). المشروع التربوي للرهبانية المارونية المريمية. ذوق مصبح: دير سيدة اللويزة.

عيد، فرنسوا (٢٠٠١). جنى. ذوق مصبح: دير سيدة اللويزة.

مركز سيدة اللويزة العالي (١٩٨١). مستندات رسمية صادرة عن كلية سيدة اللويزة للتعليم العالي ١٩٧٨-١٩٨١. ذوق مصبح: منشورات مركز اللويزة العالي.

مكتب البحث والانماء (٢٠٠٥). شؤون البحث والانماء. ذوق مصبح: منشورات الجامعة. مكتب العلاقات العامة (٢٠١٠). اختصاصات وشهادات ٢٠٠٨-٢٠٠٩. ذوق مصبح: منشورات الجامعة.

مكتب العلاقات العامة (٢٠١٢). خمسة وعشرون عاماً من العطاء. ذوق مصبح: منشورات الجامعة

المصادر والمراجع الاجنبية

Admission Office (2013). *Admissions Guide 2012-2013*. Zouk Mosbeh: University Publications.

NDU Master Plan (2012). *University Master Plan: University Internal Document*. Zouk Mosbeh: University publication.

Notre Dame University. Louaize (2000). *Bylaws 2000*. Zouk Mosbeh: University Internal Document.

Office of Academic Affairs (2011). *Academic Advisor Handbook*. Zouk Mosbeh: University Publication.

Office of Academic Affairs (2007). *Strategic Planning Report: Redefining Excellence*

in Higher Education 2012. Zouk Mosbeh: University publication.

Office of Academic Affairs (2012a). *Fact Book 2006-2011*. Zouk Mosbeh: University Publications Internal Document.

SAO (2012). *Student Bylaws*. Zouk Mosbeh: University Publication.

Office of Academic Affairs (2012b). *Faculty Handbook 2011-2012*. Zouk Mosbeh: University Publications.

Office of Academic Affairs (2012c). *Student Handbook 2011-2012*. Zouk Mosbeh: University Publications.

OSRD (2012). *2005-2011: Assessment Report*. Zouk Mosbeh: NDU publications.

President's office (2007). *President's Annual Report*. Zouk Mosbeh: NDU Press.

President's office (2008). *President's Annual Report*. Zouk Mosbeh: NDU Press.

President's office (2009). *President's Annual Report*. Zouk Mosbeh: NDU Press.

President's office (2010). *President's Annual Report*. Zouk Mosbeh: NDU Press.

Registrar (2013). *Catalog 2012-2013*. Zouk Mosbeh: University Publications.

الفصل السابع عشر

الإجازة في إدارة الأعمال

في جامعة بيروت العربية - لبنان

(دراسة حالة)

باسم القيسي^(١)

الملخص

يهدف هذا التقرير إلى تحليل نوعية برنامج الإجازة في إدارة الأعمال - اختصاص في المحاسبة في جامعة بيروت العربية. تم جمع البيانات على أساس التوجيهات المنهجية التي وضعتها الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، من خلال مقابلات ونموذج نشرته الجامعة في مستندات رقمية ومادية. بين التحليل أن البرنامج يحتوي على منهاج مكثف في المحاسبة يكون متخرجين على مستوى فني عال من الكفاءة في مجال المحاسبة، وأن البرنامج يتمتع بأداء عال ويشجع الخريجين على الحصول على شهادات عليا وشهادات مهنية؛ كما يؤمن لأعضاء الجسم التعليمي مكتبة ممتازة في تسهيلات وتكنولوجيا معاصرة. على صعيد آخر، يحتاج البرنامج لمعالجة نقاط عديدة مثل توظيف الأساتذة من أجل تخفيض عدد الطلاب في الصف، وتطوير شبكة الخريجين القدامى، وإجراء دراسات تحديد المستوى، وإعادة هيكلة المنهاج لتحسين المحصلات التعليمية وتعزيز مهارات التواصل، وزيادة المنتج البحثي.

المقدمة

إن جامعة بيروت العربية هي مؤسسة خاصة للتعليم العالي أسستها جمعية البر والإحسان عام ١٩٦٠. وهي تابعة أكاديمياً لجامعة الإسكندرية. جرى إنشاؤها رسمياً بموجب المادة ١٧ من القانون اللبناني للتعليم العالي الذي صدر في ٢٦ كانون الأول ١٩٦١. لجامعة بيروت العربية حالياً حرمان (بيروت والديبة) وثلاثة فروع (طرابلس والبقياع والإسكندرية). وتضم الجامعة حالياً عشر كليات، إحداها كلية التجارة وإدارة الأعمال.

تأسست كلية التجارة وإدارة الأعمال عام ١٩٦١ وتحتوي على أقسام ثلاثة: المحاسبة، وإدارة الأعمال، وعلوم الاقتصاد والسياسة. بدأت فيها الدراسات العليا (الدبلوم والماجستير والدكتوراه، في ميادين التخصص كافة) في أواسط الستينات. في عام ٢٠٠٢، غيرت الكلية منهاجها بالكامل من العربية إلى الإنكليزية مواكبةً للتطورات السريعة في عالم إدارة الأعمال. كما أدخلت مجالات تخصص جديدة، على غرار الدراسات المالية والمصرفية والجمركية عام ٢٠٠٥. ثم اعتمدت في ٢٠٠٦ نظام الأرصدة الأميركي الذي أتاح للطلاب المزيد من المرونة والبساطة الضرويين لتصميم برامجهم الأكاديمية الخاصة لجهة اختيار المقررات والجدول الزمني. أما في عام ٢٠٠٩ فتطورت كلية التجارة وإدارة الأعمال بمساعدة القادة في مجال الأعمال منهاجاً جديداً لتجهيز الخريجين بالكفايات التي يطلبها حالياً أصحاب العمل في خضم الاقتصاد السريع التغير. وتقدم الكلية الآن شهادة إجازة في إدارة الأعمال في الاختصاصات الستة التالية: (١) المحاسبة، (٢) الاقتصاد، (٣) المصارف والمالية، (٤) الإدارة، (٥) الدراسات المالية والجمركية، (٦) التسويق.

(١) د. باسم القيسي أستاذ إدارة الأعمال في الجامعة الحديثة للدراسات والعلوم، يحمل دكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة كاليفورنيا في الولايات المتحدة في العام ٢٠٠٠. البريد الإلكتروني: bkaissi@hotmail.com

وفقاً لتقرير الحالة لقسم المحاسبة ٢٠١٢، تركز رؤية الإجازة في إدارة الأعمال - تخصص المحاسبة على إعداد الطلاب للمهن في المحاسبة والضرائب ومحاسبة التكلفة والمحاسبة الإدارية والمجالات ذات الصلة. ويتفانى القسم في مساعيه كلها في سبيل تعزيز الامتياز الأكاديمي، والقيادة المعنوية، والمسؤولية المهنية، والوعي الاجتماعي في لبنان.

طبقاً لتقرير الحالة عن قسم المحاسبة للعام ٢٠١٢ (Beirut Arab University Accounting Department, 2012)، تكمن رؤية الإجازة في إدارة الأعمال - تخصص المحاسبة في:

- إنتاج الخريجين القادرين على التنافس دولياً وعلى النجاح في مهنتهم المختارة عبر تقديم الخدمات التربوية الملائمة والعالية الجودة في الوقت المناسب.
 - تأمين القيادة من خلال دعم مهنة المحاسبة والأعمال والحصول على الاعتراف الوطني/ الدولي بالتعليم، والأبحاث والخدمة.
 - الحفاظ على المناهج العالية الجودة التي تلبي حاجات أصحاب المصلحة.
 - تعزيز التفاعل بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
- يقع قسم المحاسبة في بيروت ويرأسه رئيس القسم الذي يخضع لعميد الكلية.

أولاً: الأهداف

وفقاً لتقرير الحالة لقسم المحاسبة ٢٠١٢، يهدف برنامج المحاسبة في الجامعة إلى:

- إعداد الطلاب لمهن مختلفة في مجال المحاسبة.
 - تزويد الطلاب بالمعرفة والفهم للجانبين النظري والعملي للمحاسبة.
 - تأمين الأسس في الطرق والتطبيقات المتعلقة بالمحاسبة الداخلية والخارجية.
 - تجهيز الطلاب لمتابعة المزيد من الدراسات الأكاديمية و/أو المهنية.
- تتركز أهداف برنامج المحاسبة في معظمها على الاختصاص، لكن تبقى طوال الوقت ملتزمة برؤية القسم ومهمته ومهمة الجامعة وخطتها الاستراتيجية^(١). تنشر الأهداف في تقرير حالة القسم الذي يوزع على سائر أعضاء الجسم التعليمي في البرنامج. من جهة أخرى، يبرز نقص في التقنيات والمواد الدعائية لتوعية الطلاب حول هذه الأهداف. انطلاقاً من المقابلات، كان واضحاً أن القسم سيستمر في معالجة هذه الأهداف وتحقيقها بدرجة الانتظام عينها.

ثانياً: إدارة البرامج

لكل قسم رئيس، ورئيس القسم يخضع لعميد الكلية. إضافة إلى ذلك، يتخذ مجلس القسم القرارات الأكاديمية ليوافق عليها في النهاية مجلس الكلية الذي يرأسه عميد الكلية. ويخضع قسم المحاسبة حالياً لعملية تقييم ذاتي تركز أساساً على تقرير حالة طُور عام ٢٠١٢. سيستخدم تقرير التقييم الذاتي كقاعدة للتحسين المستمر وللحصول على الاعتماد من وكالة خارجية. أما التخطيط الاستراتيجي فلا يجري على صعيد القسم بل على صعيد الكلية. لقد التزمت الكلية بالتخطيط النظامي الاستراتيجي لحوالي خمس عشرة سنة تَضَمَّت وجهات نظر العديد من أصحاب المصلحة. ونتج عن هذه العملية بيانات رؤية ومهمة وخطط استراتيجية منشورة، كانت بدورها متسقة مع الخطط الاستراتيجية وبيانات الرؤية والمهمة الأوسع لجامعة بيروت العربية. على مستوى القسم، المطلوب فقط هو «تقرير الحالة». فهو يحتوي بانتظام على معلومات حول برامج القسم وخصائص البرامج والشهادات المقدمة والمنهاج

(١) يمكن الولوج إليها من خلال موقع الجامعة الإلكتروني www.bau.edu.lb

ومواصفات المقررات والمحصلات التعليمية وقائمة بأعضاء الجسم التعليمي ومنشآت الكلية. يجري إعداد تقرير الحالة هذا وتحديثه سنوياً. ما من شراكات على صعيد القسم حسب ما أوضح عميد الكلية في المقابلة معه.

سلطة القرار النهائي في القسم تعود إلى عميد الكلية، استناداً إلى توصيات القسم. وفقاً لما ذكره عميد الكلية، ثمة ميل للاستمرار في استخدام اللجان الضرورية والعمل بفعالية لتعزيز التطور المستمر في كل من الوظائف التي تؤديها الكلية.

إن عمليات إدارة البرنامج والبنية التنظيمية واضحة ورسمية وغايتها الحكامة الجيدة. عند انتهاء تقرير التقييم الذاتي، سيتضح إن كانت الكلية جاهزة للاعتماد أم لا. وسوف يساعد بناء الشراكات مع شركاء مناسبين وإطلاق أنشطة للتخطيط الاستراتيجي على صعيد القسم على الارتقاء بنوعية إدارة البرنامج.

ثالثاً: الموارد الأكاديمية

حسب تقرير الحالة، تضم كلية التجارة وإدارة الأعمال في جامعة بيروت العربية ١٦ أستاذاً متفرغاً و ١٢ بدوام جزئي. وتجدر الإشارة إلى أن كافة أعضاء الجسم التعليمي المتفرغين هم من حاملي الدكتوراه (من الولايات المتحدة وأوروبا ومصر) والأساتذة كلهم يتمتعون بالمؤهلات الأكاديمية والمهنية المطلوبة على مستويات أكاديمية مختلفة. من بين الأساتذة الـ ١٦ المتفرغين هناك ١١ ذكراً و ٥ إناث.

أما نسبة الأساتذة إلى الطلاب فهي لا تتطابق والمعايير الدولية، وهذا أمر يدركه العميد ورئيس القسم بالإنبابة ويحاولان حالياً توظيف أساتذة إضافيين بدوام كامل لتدريس المقررات في المستوى الأعلى، في المحاسبة والمالية والاقتصاد. إن الحاجة للمزيد من حاملي شهادة الدكتوراه ليست مشكلة خاصة بجامعة بيروت العربية بل هي حاجة لسائر كليات إدارة الأعمال في لبنان، حسبما بينت تقارير التدقيق التي وضعتها وزارة التربية والتعليم العالي.

يتراوح مجموع ما يعلمه الأستاذ في قسم المحاسبة في جامعة بيروت العربية بين ١٢ و ١٨ رصيда في الفصل. ويحصل الأستاذ على أقصى عدد أرصدة فقط إذا كان يدرس المقرر نفسه في أكثر من شعبة واحدة. ويتجاوز هذا العبء التعليمي المعايير الدولية، ذلك أنه يتراوح بين ٩ و ١٢ رصيда في الفصل في المؤسسات الأخرى في لبنان. وفقاً لما ذكر آنفاً، إن السبب وراء هذا المقدار المرتفع من العبء التعليمي للأستاذ يمكن أن يعود إلى انخفاض عدد الأساتذة مقابل ارتفاع عدد الطلاب.

صحيح أن القسم يركّز أساساً على التعليم، إلا أن البحث منتظر من سائر الأساتذة رغم كثرة الأرصدة التعليمية الملقاة على عاتقهم. ويأتي هذا في سياق الطلب من الأساتذة الإحاطة بكل ما هو جديد في ميدهم. إن كلية التجارة وإدارة الأعمال تعطي التسهيلات والدعم المادي لسفر الأساتذة والمشاركة في اللقاءات والمؤتمرات المهنية. ويحتوي كتيب الجامعة للمنتوج البحثي على فصل مكرّس لكلية التجارة وإدارة الأعمال. تجدر الإشارة إلى أن سائر المنشورات البحثية للكلية أنتجها ٤ أساتذة متفرغين فقط.

إضافة إلى تمويل اللقاءات والمؤتمرات المهنية، تدعم عمليات الموارد البشرية أنشطة تطوير الأساتذة في قسم المحاسبة في جامعة بيروت العربية من خلال حوافز تجديد العقود والترقية. وتستخدم الكلية نظاماً دورياً لتقييم الأداء استناداً إلى ثلاثة معايير أساسية للتقييم (التعليم والطلاب، البحث العلمي، وخدمات الجامعة والمجتمع). يدير عميد الكلية عملية التقييم سنوياً وهو الوحيد

المخوّل بالتوقيع على استمارات تقييم الأداء لسائر الأساتذة في قسم التجارة وإدارة الأعمال، ولا يتدخل رئيس القسم في هذه العملية.

وكما ذكر العميد فإن عدد الموظفين الإداريين المتوفرين هو خمسة فقط، وهؤلاء مكرّسون للكلية برمتها وليس لقسم المحاسبة حصراً. إضافة إلى عشرة مساعدين بدوام جزئي يساندون الأساتذة العاملين بدوام كامل.

إن عدد الأساتذة والموظفين الإداريين في قسم المحاسبة في جامعة بيروت العربية منخفض، لكنهم كفؤون جيداً في إنجاز المهام الأكاديمية والإدارية. هناك حاجة لزيادة عدد الأساتذة العاملين بدوام كامل للتمكن من خفض معدل مقدار وحدات التعليم وتزويدهم بوقت أطول للتفرغ للأنشطة البحثية. إن المؤهلات المطلوبة لتعيين الأساتذة وترقيتهم في البرنامج بحسب الرتبة هي كما يلي:

- يتطلب التعيين في مرتبة محاضر إنهاء الدكتوراه.
 - يتطلب التعيين في مرتبة أستاذ مساعد إنهاء الدكتوراه وإظهار القدرة على التعليم وإجراء الأبحاث بما يعد بمهنة ناجحة (المطلوب ٥ منشورات محكمة).
 - يتطلب التعيين في مرتبة أستاذ مشارك إنهاء خمس سنوات على الأقل في العمل كأستاذ مساعد وإظهار القدرة على التعليم وإجراء الأبحاث (المطلوب ١٠ منشورات محكمة).
 - يتطلب التعيين في مرتبة أستاذ إنهاء خمس سنوات على الأقل في العمل كأستاذ مشارك وإظهار القدرة على التعليم وإجراء الأبحاث (المطلوب ١٢ منشوراً محكماً).
- ينبغي إعلام أعضاء الجسم التعليمي سنوياً بإمكانية حصولهم على ترقية من رئيس القسم. ويجب تكوين ملف الترقية تبعاً لتوجيهات الكلية. إن الشخص المعني هو المسؤول عن تكوين ملف الترقية الذي يجب أن يضم تقييماً ذاتياً لمؤهلاته لجهة الترقية.
- ولغايات الترقية يطلب العميد استشارة من لجنة من القسم. بعد حصول العميد على توصية هذه اللجنة، عليه أن يبت في المسألة، وإذا كان القرار إيجابياً، عليه برفع توصيته إلى رئيس الجامعة.
- لا يوجد نظام لمنح الطلاب المتفوقين من أجل استكمال دراساتهم العليا في جامعات ريادية أخرى. لكن يبقى أن جامعة بيروت العربية شريكة في عدة مشاريع لإيراسموس موندوس يمولها الاتحاد الأوروبي وتسمح للطلاب بتقديم طلبات للحصول على منح دراسية في جامعات أوروبية.

رابعاً: المنهاج

يساعد برنامج المحاسبة في جامعة بيروت العربية الطلاب على تعلّم أساسيات ممارسات المحاسبة وكيفية انطباق المحاسبة على مهنة الأعمال المحاسبة. إبان الإجازة في إدارة الأعمال - اختصاص في المحاسبة، يتعرّف الطلاب على الاختصاص ويتعلمون الكفايات الأساسية للتفكير النقدي والتكنولوجيا والاتصالات، إضافة إلى نظريات الأعمال المكتملة في الإدارة والسلوك التنظيمي والاقتصاد والإحصاء والمالية. كما تتاح للطلاب فرصة التركيز على المهارات الضرورية لمهنة المحاسبة. تغطي المقررات الرئيسية مواضيع مثل التدقيق والمحاسبة الإدارية والضريبية، مما يعطي الطلاب الكفايات الضرورية لسوق العمل ولاستكمال الدراسات العليا.

إن الحد الأدنى للحصول على إجازة في إدارة الأعمال - اختصاص المحاسبة من جامعة بيروت العربية هو ١٢٠ رصيداً. هذه الأرصدة موزعة على مقررات إلزامية (٩٥ رصيداً)، ومقررات اختيارية (٢٥ رصيداً). معظم المقررات الإلزامية هي من متطلبات الكلية (٨٨ رصيداً، مقابل ٧ هي متطلبات الجامعة)، والاختيارية مقسّمة بين الجهتين (١٦ رصيداً لمتطلبات الكلية مقابل ٩ لمتطلبات الجامعة).

تمتد الإجازة على ثمانية فصول (أربع سنوات). تختلف لائحة المقررات التي على الطلاب دراستها في آخر فصلين من الدراسة (السنة الرابعة) باختلاف التخصصات في برنامج الإجازة في إدارة الأعمال. أما الفصول الستة الأولى (ثلاث سنوات) فهي مشتركة لسائر التخصصات. إن النواتج التعليمية المقصودة من البرنامج، كما هو مذكور في تقرير الحالة لقسم المحاسبة ٢٠١٢، موزعة إلى أربع فئات:

١. المعرفة والفهم:

- فهم قواعد المواضيع المتصلة بالمحاسبة وأسسها.
- تحليل كيف يمكن المحاسبة تقديم المعلومات التي تساعد المدراء في القيام بأعمالهم.
- متابعة الممارسات المحاسبية المبتكرة.
- فهم الجوانب المختلفة للمحاسبة الداخلية والخارجية.

٢. المهارات الفكرية:

- تحليل المعلومات المحاسبية وتقييمها لأجل اتخاذ القرارات المناسبة.
- تقييم دور المحاسبة في الصناعة والخدمات والمنظمات الحكومية وتلك التي لا تبغى الربح.
- تطوير مهارات التواصل الفعالة.
- التوصل إلى مهارات جيدة في ميدان المحاسبة.

٣. المهارات العملية والمهنية:

- إنجاز الأبحاث من خلال إنشاء النظريات المختلفة والممارسات الحالية واستخراجها وتحليلها.
- تطبيق البرمجيات ذات الصلة بغية تحليل أفضل للمعلومات المحاسبية للمستخدمين الداخليين والخارجيين.

- صياغة الموازنات التشغيلية والمالية وتنفيذها.

٤. المهارات العامة والقابلة للنقل:

- التواصل شفهيًا.
- تقديم عروض حول مواضيع محاسبية متنوعة.
- تحليل البيانات المالية بطريقة منظمة.
- استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات بفعالية في ميدان المحاسبة.
- تقديم عروض مالية فعالة للمستخدمين الخارجيين والداخليين.
- تستخدم وسائل تقييم التعليم المباشرة وغير المباشرة على صعيدي المقرر والبرنامج. من الأمثلة حول التدابير المباشرة، الامتحانات والمسابقات وأبحاث نهاية الفصل والتقارير والمشاريع البحثية وتحليل دراسة الحالة. أما بالنسبة إلى الأمثلة على التدابير غير المباشرة فتشمل تقييم المقررات وتدوين معلومات التسجيل في المقرر وبيانات المراجعة لجهة القسم/ البرنامج.
- إن برنامج المحاسبة في جامعة بيروت العربية ونواتجها التعليمية في انسجام تام ومهمة كلية التجارة وإدارة الأعمال ومهمة الجامعة وخططها الاستراتيجية. يتطلب برنامج المحاسبة أن يستعرض الطلاب كافة زوايا النظراتي تشكل سياق المحاسبة. وتجري معالجة هذه الزوايا في المقررات المناسبة ضمن المنهاج، وتحدد تفاصيل تغطيتها في المخططات الرئيسية للمقررات (master syllabi)، إضافة إلى أنها مشمولة في مواصفات المقررات (course descriptions). إن أعضاء الجسم التعليمي مسؤولون عن ضمان التغطية الملائمة للمحتوى الموصوف في مقرراتهم، من خلال تقرير عن المقرر هم ملزمون

برفعه في نهاية كل فصل ويشكّل سياسة لضمان الجودة على مستوى الجامعة (كما ذكر مدير وحدة ضمان الجودة). ويتم ذلك عبر استخدام أدوات ضمان الجودة مثل ملفات المقررات واستبيانات الطلاب وجمع التغذية الراجعة بواسطة البيانات المؤسسية ومؤشرات الأداء الرئيسة والتنسيق بين تقييمات ومراجعات ضمان الجودة الداخلية والخارجية.

بحسب العميد ليس ثمة مقررات تصحيحية. لكن يشجع الطلاب على تجربة مختلف الحصص الاختيارية بغية المحافظة على الثقافة العامة والمهارات المرنة المطلوبة من أصحاب العمل في القرن ٢١ والتعمق فيها. كما تجدر الإشارة إلى أن المنهاج لا يضم عنصر التدريب/ التطبيق العملي. يعتقد قسم المحاسبة في جامعة بيروت العربية أن المراجعة والاعتماد الخارجيين لكلية التجارة وإدارة الأعمال أساسية لبرنامجهم في المحاسبة. ذلك سيكون مفيداً للغاية في تطوير الفعالية والكفاءة في عملية تعليم المحاسبة وتقويتها. ويهدف التقييم الذاتي الذي تخضع له الكلية حالياً إلى تأمين مستويات مقبولة من الأداء عبر ربطها ببيانات مهمة القسم والكلية وإلى توفير التوجيه لاستمرارية التحسن في برنامج المحاسبة.

في الخلاصة، يحتوي منهاج برنامج الإجازة في إدارة الأعمال- اختصاص المحاسبة في جامعة بيروت العربية على سمات غير متوافرة في البرامج الأخرى في الجامعات اللبنانية الأخرى رغم أن أمامها مجال للتحسّن. إن مجموع الأرصدة (١٢٠ وحدة) أعلى بكثير من المعدل في كليات الأعمال اللبنانية الأخرى (٩٤ رصيداً). ناهيك عن أن المنهاج يفرط في التركيز على المقررات الأساسية في إدارة الأعمال والمقررات الرئيسة في المحاسبة. من الضروري إضافة المقررات التصحيحية في الإنكليزية والرياضيات، ومقررات تعليمية أكثر عمومية في التواصل بالإنكليزية ومهارات الكتابة وعنصر التدريب لتسهيل دخول المتخرجين من القسم في عالم الأعمال.

خامساً: التعليم والتقييم

نشر قسم المحاسبة في جامعة بيروت العربية نواتجه التعليمية المقصودة المذكورة أعلاه. إن قلة من هذه النواتج مكتوبة بطريقة عامة، فيما معظمها مكتوب بطريقة واضحة جداً ومنسجمة مع مهمة قسم المحاسبة في جامعة بيروت العربية وأهدافه.

يستخدم القسم مجموعة متنوعة من وسائل التعليم ويعتمد بشكل أساسي على المحاضرات ودراسات الحالات والمشاريع كما ذكر العميد. تقدّم مكتبة جامعة بيروت العربية سنداً قوياً لطلاب القسم مع نفاذ إلكتروني ومادي ممتاز إلى المواد البحثية والمرجعية ذات الصلة. وينسق أعضاء الجسم التعليمي الذين يعلمون شعباً مختلفة من المقرر عينه في ما بينهم لوضع امتحانات موحدة. على مستوى المرحلة الجامعية الأولى، لا يعتمد البرنامج على الأساتذة الخارجيين. ويشجع القسم على استخدام أنواع مختلفة من الأسئلة في الامتحانات (الخيارات المتعددة، الأجوبة الذاتية، المشاكل، دراسات الحالات...). إضافة إلى أن العلامة النهائية على المقرر تعتمد على العلامات لمكونات عديدة (مثلاً: الاختبار ١، الاختبار ٢، الامتحان النهائي).

انطلاقاً من عينة من تقرير العلامة النهائية لمقرر «المحاسبة المتوسطة - ٢»، يمكن استنتاج الملخص التالي: مجموع عدد الطلاب = ٣٤٣، عدد الطلاب الناجحين = ٢٩٨، معدل علامات الصف = ٣٣، ٦٨، الانحراف المعياري في الصف = ٣٩، ١٢.

إن عمليات التعليم والتعلّم في قسم المحاسبة في جامعة بيروت العربية جيدة جداً؛ لكن تبرز الحاجة لصفوف تكون فيها أعداد الطلاب أقل بحسب ما ذكرت عينة الطلاب في المقابلة. وهم كانوا

قد نوهوا بجودة التعليم التي يحصلون عليها مقابل أقساط جامعية معقولة جداً. وفقاً لعميد شؤون الطلاب، من بين أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة العمل باتجاه خفض عدد الطلاب في الشعبة في كلية التجارة وإدارة الأعمال إلى ٥٠ طالباً/ بالشعبة كحد أقصى.

وقد أنشأ القسم عمليات لأجل مراقبة محتوى المنهاج وتدريبه من خلال المقررات الأساسية والإلزامية. أما أدوات التقييم فهي موجودة أو قيد التطوير بغية مراقبة النوعية الشاملة للبرنامج، ونوعية التدريس في المقررات الفردية. تحصل التغذية الراجعة حول الأداء من مصادر مختلفة بما فيها تقييم الطلاب للتعليم. ويجمع قسم المحاسبة تقييمات الطلاب في كل فصل لأجل كل مقرر مدرّس. ثم تصنف النتائج وتوزع على أساس فردي وعلى صعيد القسم في كل فصل.

إضافة إلى تقييم الطلاب للتعليم، وتقييمات الأقران للتعليم، والتغذية الراجعة لأصحاب العمل، ونتائج الشهادة المهنية، ومسح قدامى الخريجين، ينبغي استخدام النتائج لجمع المعلومات من مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة، الأمر الذي سيكون مجدياً للغاية لأجل غرض الاعتماد.

سادساً: فرص التعلم

وفقاً للعميد، يبلغ إجمالي عدد الطلاب في الكلية ٣٠٠٠، منهم ٥٠٠ يتخصصون في المحاسبة. في ما يتعلق بنسبة الأساتذة إلى الطلاب، وإذا افترضنا أن كل عضوين بدوام جزئي في الجسم التعليمي يساويان عضواً واحداً متفرغاً (أي ٤+ ٢/٤) يكون لدينا ٦ أعضاء من الجسم التعليمي يعلمون ٥٠٠ طالب في المحاسبة، ما يساوي كمعدل ٨٣/١. إن هذه النسبة تشكل مصدر قلق كبير لجامعة بيروت العربية وإدارة الكلية كما هو مذكور أعلاه. وهم يقومون بأفضل ما يمكن لتحسينها فتتطابق والمعايير الدولية. أما التوزيع الحالي بين الجنسين في البرنامج، فهو ٦٠٪ للإناث و ٤٠٪ للذكور.

لقبول مقدّم الطلب في برنامج الإجازة في إدارة الأعمال - اختصاص في المحاسبة في جامعة بيروت العربية، عليه أن: (١) يكون حاملاً لشهادة الثانوية العامة اللبنانية أو ما يعادلها، (٢) أن يجتاز امتحان الدخول في اللغة الإنكليزية في جامعة بيروت العربية. يساهم امتحان القبول بنسبة ٦٠٪ في نتيجة تحديد المستوى فيما تأتي الم ٤٠٪ المتبقية من النتيجة الإجمالية لامتحانات شهادة الثانوية العامة (أو ما يعادلها). ويقيم مجلس القبول مقدمي الطلبات لترتكز الموافقة النهائية على مؤهلات مقدّم الطلب والمقاعد المتوفرة. تاريخياً، يبلغ متوسط معدل القبول ٧٥٪ في برنامج المحاسبة وهو أقل انتقائية من معدل القبول في جامعة بيروت العربية عامة وقدره ٥٤٪. يأخذ معدل الجامعة هذا الكليات التي تتطلب امتحان دخول في عين الاعتبار. ينجح حوالي ٧٠٪ من الطلاب الذين يقبلون في السنة الأولى في الانتقال إلى السنة الثانية.

إن الحضور إلزامي، بمعدل ٨٠٪ على الأقل. ويفيد الطلاب من خدمات مستشار أكاديمي (وهو عضو في الجسم التعليمي تناط به مسؤولية توجيه مجموعة من الطلاب وتدريبهم إضافة إلى مساعدتهم في اختيار المقررات وفي أي مسألة أو مشكلة يواجهونها في خلال المرحلة الدراسية) ومنسق أكاديمي (وهو عضو في الجسم التعليمي يعينه عميد الكلية وتناط به مسؤولية تنظيم عملية التسجيل ومتطلباتها كما مسؤولية تسهيل التواصل بين الكلية والمستشارين الأكاديميين ومكتب إدارة الجامعة في ما يختص بالشؤون الأكاديمية).

إن قسم نشاطات الطلاب في جامعة بيروت العربية هو المكان الذي يصقل فيه الطلاب شخصيتهم. وتتضمن الأنشطة الرياضية (كرة القدم، كرة اليد، الكرة الطائرة، كرة السلة، السباحة، الملاكمة...)، والفن (الموسيقى، الرقص الفولكلوري، المسرح...)، والأعمال الاجتماعية (حماية البيئة، حراسة

الأحراج، اليوم المفتوح، علم الفلك، المخيم الصيفي...).

وفقاً لعميد شؤون الطلاب، إن نوعية الجسم الطلابي وتنوعه في برنامج الإجازة في إدارة الأعمال في المحاسبة داخل جامعة بيروت العربية جيدة، مما يشير إلى فعالية عملية الاختيار. يجذب هذا البرنامج الطلاب من عدد كبير من المدارس الثانوية الموزعة جغرافياً في جميع أنحاء لبنان والمنطقة. كما أن الخلفية الاجتماعية الاقتصادية للطلاب تعكس تقريباً أطياف المجتمع كلها. إن جامعة بيروت العربية تلتزم بسياسة عدم التمييز على أساس الجنس أو الدين أو العمر أو الأصول الوطنية أو الإعاقة. وتغطي السياسة الاعتبارات الأكاديمية من مثل القبول والنفاذ إلى إجازة إدارة الأعمال في برنامج المحاسبة. تشغل خدمات مساندة الطلاب والحياة الطلابية مكانة عالية. رغم إنشاء مكتب قدامى الخريجين مؤخراً لمساعدة الطلاب، ذكر هؤلاء أنه ينبغي التركيز أكثر على تقديم العون لأجل اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهن ولأجل إيجاد وظيفة بعد استكمال الإجازة في إدارة الأعمال - اختصاص المحاسبة.

سابعاً: مستوى الخريجين

للحصول على شهادة الإجازة في إدارة الأعمال - اختصاص المحاسبة، على الطلاب اجتياز الوحدات الـ ١٢ المطلوبة بنجاح مع معدل نقاط إجمالي تراكمي قدره ٠, ٢. وإلا فعلى الطلاب إعادة مقرر أو أكثر لزيادة معدل النقاط التراكمي ليصبح ٠, ٢ على الأقل. للتخرج مع درجة شرفية، على الطلاب إنجاز معدل نقاط إجمالي تراكمي قدره على الأقل ٦٧, ٣.

تبلغ نسبة معدل التخرج في برنامج الإجازة في إدارة الأعمال في المحاسبة داخل جامعة بيروت العربية ٦٥٪. ويمكن الطلاب الذين يتخرجون مع معدل نقاط تراكمي يساوي ٣٣, ٢ على الأقل أن يدخلوا برنامج ماجستير في إدارة الأعمال/ ماجستير في العلوم في جامعة بيروت العربية.

لا تملك كلية التجارة وإدارة الأعمال أية دراسة حول نسبة الخريجين الذين يجدون وظيفة في غضون فترة معينة بعد تخرجهم. بإمكان المتخرجين من البرنامج إيجاد وظائف في المحاسبة العامة، والتدقيق الداخلي، والحكامة في الشركات، والتدقيق الخارجي، ووضع الموازنات، وتحديد أكلاف المنتجات، ومراقبة الكلفة، والمحاسبة المالية، والمحاسبة الإدارية. كما يمكن أن تشمل الوظائف: محاسب ضائبي، محاسب لجهة الكلفة، محاسب إداري، مدقق داخلي، مدقق خارجي، ومدقق حكومي، الخ. إضافة إلى ذلك، يشجع قسم المحاسبة في جامعة بيروت العربية خريجيها على مواصلة دراساتهم العليا والحصول على شهادات مهنية مثل المحاسب القانوني المعتمد (CPA) والمحاسب الإداري المعتمد (CMA) والمدقق الداخلي المعتمد (CIA).

إن السمعة العامة لجودة الخريجين من برنامج الإجازة في إدارة الأعمال - اختصاص المحاسبة من جامعة بيروت العربية تقارن بأفضل كليات الأعمال في المنطقة، وهذا ما يسمح لهم بالتوظيف في مهن محاسبية و/ أو مواصلة دراساتهم العليا في المحاسبة. لا يحافظ البرنامج على علاقات قوية مع قدامى الخريجين. لذا من التوصيات جمع القسم المزيد من المعلومات حول القدامى يمكن استخدامها كقاعدة لتقييم مدى نجاح القسم في إعداد خريجيها لجهة المعارف وتطوير المهارات وفي مساعدتهم على التطوير المهني.

خلاصة

بحسب المقابلات مع العميد والمديرين الآخرين، عمل قسم المحاسبة في كلية التجارة وإدارة الأعمال في جامعة بيروت العربية بجد للحفاظ على سمعة البرنامج كبرنامج محاسبة عالي الجودة

منذ عام ١٩٦١. وبشكل خاص، قام العاملون في الكلية والقسم بما يلي:

أظهروا أداءً غاية في الفعالية رغم العدد المحدود لأعضاء الجسم التعليمي والموظفين الإداريين. شجعوا الخريجين على الحصول على شهادات عليا و/ أو شهادة محاسبية مهنية. واصلوا العمل على سمعة القسم في مجتمع التعليم العالي اللبناني. بدأوا في إعداد تقرير التقييم الذاتي الذي سيستخدم كقاعدة لتحسين المستمر وللحصول على الاعتماد من وكالة خارجية.

نشروا مهمة البرنامج الواضحة وأهدافه ومحصلاته التعليمية. زودوا أعضاء الجسم التعليمي والطلاب بمنشآت مكتبية ممتازة والتكنولوجيا المعاصرة لأهداف مهنية وتربوية.

طوروا منهاج محاسبية مكثفاً للغاية أنتج خريجين عاليي المهنية والكفاءة في ميدان المحاسبة. إضافة إلى ذلك، يحتاج قسم المحاسبة لتطوير جهوده في المجالات التالية:

توظيف أعضاء إضافيين في الجسم التعليمي وخفض عدد الطلاب في الصف إلى ٥٠ في الشعبة كحد أقصى.

تطوير شبكة لقدامى خريجي برنامج المحاسبة والمحافظة عليها.

إجراء الدراسات حول معدلات تحديد مستوى الخريجين.

إعادة هيكلة المنهاج لتضمينه المزيد من مقررات اللغة الإنكليزية لمهارات التواصل الخطية والشفهية إضافة إلى عنصر التدريب.

زيادة الإنتاجية البحثية لسائر أعضاء القسم.

التعاون مع هيئات خدمة الطلاب في الجامعة لتقديم المزيد من فرص التوظيف بما يشمل المزيد من فرص المقابلات والتشبيك بين قدامى الخريجين.

نشر أهداف البرنامج ليصبح الطلاب كافة مدركين لها.

تطوير النواتج التعليمية حيث يجب، حتى يكون العمل المعين للمتعلم قابلاً للملاحظة والقياس.

المصادر والمراجع

- Beirut Arab University Accounting Department (2012). *Status Report, Volume II*. Beirut: Beirut Arab University.
- Beirut Arab University (2011). *Scientific Research Output Manual, 2007-2010*. Beirut: Beirut Arab University.
- Beirut Arab University (2012). *Undergraduate Catalogue, 2010-2011*. Beirut: Beirut Arab University.

موقع الكتروني

<http://www.bau.edu.lb>, accessed June 5, 2012.

الفصل الثامن عشر

البكالوريوس في المحاسبة بقسم اللغة الانكليزية في جامعة القاهرة- مصر (دراسة حالة)

جلال عبد الحليم حربي^(١)

ملخص

تدرس هذه الورقة حالة برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية بكلية التجارة جامعة القاهرة وذلك للوقوف على أهم معوقات النمو والتطور لبرامج التعليم العالي في البلدان العربية من حيث نوعية البرامج المقدمة وارتباطها مع معايير الجودة المتعارف عليها. اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب التحليلي لعناصر الدراسة والمكونة من سبعة معايير أكاديمية ولقد تم هذه التحليل باستخدام أسلوب إبراز نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT Analysis). وقد تمت الاستعانة بكافة الوثائق والمستندات المتاحة بكلية التجارة جامعة القاهرة بالإضافة إلى عقد لقاءات عديدة مع إدارة الكلية والمسؤولين عن البرنامج وعدد من أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

يمكننا القول إن برنامج الدراسة باللغة الإنجليزية (تخصص المحاسبة) قد حقق كثيرا من النجاحات على مدى العشرين عاما الماضية من خلال تزايد الإقبال على البرنامج سنة بعد أخرى وذلك لما يتميز به هذا البرنامج متمثلا في: وجود نخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجاتهم العلمية من أفضل الجامعات الأجنبية والمحلية، وجود نخبة متميزة من الطلاب الدارسين، فغالبا هم الأعلى تقديرا في شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها وبالتالي الأعلى استعدادا لبذل الجهد والتعلم، التحاق عدد من الطلاب الأجانب في البرنامج مما يدعم تبادل الثقافات بين الدول، تدريس أحدث المراجع العلمية في البرنامج، وجود قاعات تدريس مجهزة بأحدث وسائل العرض والتدريس المتقدمة، الشراكة مع كبرى شركات النشر العالمية لتطوير وتحديث البرامج التعليمية، وجود فرص عمل كثيرة لخريجي هذا البرنامج كما يستدل من وجود اعلانات تطلب خريجي شعبة اللغة الإنجليزية على وجه الخصوص خاصة في البنوك والشركات متعددة الجنسيات.

مقدمة

يرجع تاريخ كلية التجارة بجامعة القاهرة إلى عام ١٩١١ حيث أنشئ ما يعرف بمدرسة التجارة العليا، وكانت مدة الدراسة بها ثلاث سنوات وتخرجت أولى دفعاتها -المكونة من ١٩ طالبا فقط- عام ١٩١٤. وظلت مدة الدراسة ثلاث سنوات إلى أن تم إنشاء مجلس إدارة للمدرسة في نوفمبر ١٩٢٣ بقانون رقم ٤٥، هذا المجلس الذي عمل على تعديل برامج المدرسة وكان من تعديلاته أن جعل مدة الدراسة بها أربع سنوات.

وفي ٢٢ أغسطس من عام ١٩٣٥ صدر المرسوم رقم ٩١ الذي قضى بدمج جميع المدارس العليا في الجامعة المصرية -جامعة القاهرة فيما بعد- لتتحول بذلك مدرسة التجارة إلى كلية التجارة. وفي ١٥ مارس من عام ١٩٩٠ صدر القرار الوزاري رقم ٢٣٥ الخاص بإنشاء مجموعة للدراسة

(١) أ.د. جلال عبد الحليم حربي، أستاذ الرياضة والتأمين - كلية التجارة جامعة القاهرة، عميد كلية إدارة الأعمال، جامعة الأهرام الكندية، مصر، نال شهادة الدكتوراه في التأمين من جامعة اشيفلد، إنجلترا في العام ١٩٨٥. البريد الإلكتروني: galal.harby@hotmail.com

باللغة الإنجليزية، وتبع ذلك إنشاء شعبة العلوم الإكتوارية عام ١٩٩٥ كمشروع تعاوني بين جامعة القاهرة وجامعة سيتي بلندن ومعهد الخبراء الإكتواريين بلندن.

يعتبر برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية بكلية التجارة جامعة القاهرة أول برنامج على مستوى الجامعات المصرية للدراسة باللغة الإنجليزية، بعد موافقة مجلس كلية التجارة في جامعة القاهرة. ذلك أن المادة السادسة من الباب الثاني لللائحة الداخلية لكلية التجارة جامعة القاهرة المعدلة بالقرار الوزاري رقم ٢٣٥ لسنة ١٩٩٠ تنص على جواز إضافة مجموعة يتم التدريس فيها باللغة الإنجليزية وفقا لنظم ومعايير العملية التعليمية الخاصة بها وذلك بناء على اقتراح مجلس الكلية وموافقة مجلس الجامعة. ولقد وافق مجلس الكلية على إضافة المجموعة بتاريخ ١٣ / ٥ / ١٩٩١، كما وافق مجلس الجامعة على ذلك بتاريخ ٢٩ / ٥ / ١٩٩١.

بدأت الدراسة لأول مرة بالبرنامج اعتبارا من سبتمبر ١٩٩١. وفي عام ١٩٩٥ تم انشاء مبنى مستقل للبرنامج على الطراز الحديث يتكون من مدرج كبير يسع ٤٠٠ طالب ومن أكثر من ٢٠ قاعة تدريس تسع الواحدة منها ما يقرب من الـ ١٠٠ طالب بالإضافة إلى معامل اللغة ومعامل الحاسب الآلي. يعين لهذا البرنامج منسق أكاديمي بدرجة أستاذ تكون مهمته تنفيذ قرارات مجلس الكلية ومتابعة العملية التعليمية اليومية كما تم إضافة مساعدين اثنين لهذا المنسق العام أحدهما لبرنامج المحاسبة والآخر لبرنامج إدارة الأعمال.

يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بشعبة اللغة الإنجليزية ٤٤ عضو هيئة تدريس، مقسمين إلى ٢١ أستاذًا، ٩ أستاذة مساعدين، ١٤ مدرسا.

يمنح البرنامج شهادة البكالوريوس في المحاسبة والمراجعة. ولقد حقق البرنامج مكانة متميزة محلية ودولية منذ تأسيسه.

١. شروط الالتحاق بالبرنامج

هناك أربعة شروط أساسية لقبول الطلاب^(١).

يتم قبول الطلاب بكلية التجارة عن طريق ترشيحهم من قبل مكتب التنسيق حيث يحدد المجلس الأعلى للجامعات عدد الطلاب المقبولين بالكلية بالفرفة الأولى وتكون حالة قيدهم بالكلية طلاب نظاميين - مجموعة الدراسة باللغة الإنجليزية.

بلغ عدد الطلاب المقيدين بكلية التجارة جامعة القاهرة ٣٧٢٢٩ طالبا في العام الجامعي ٢٠١١-٢٠١٢ وذلك في التخصصات التالية: محاسبة، إدارة، تأمين بشعبته اللغة العربية واللغة الإنجليزية، ويبلغ عدد الطلاب في شعبة اللغة الإنجليزية ٢٩٢٦ طالبا. وبلغ عدد الطلاب في برنامج المحاسبة في العام نفسه ٢٥١١ منهم ١٥٧١ أنثى و ٩٤٠ ذكرا. ويقسم طلاب شعبة اللغة الإنجليزية بين تخصصات إدارة الأعمال (١١٥) ومحاسبة (٥١١، ٢) وبرنامج جورجيا (٣٠٠).

٢. خطط ومشاريع تطوير البرنامج

أوضح عميد الكلية في مقابلة معه أنه في خلال الخمس سنوات الماضية ٢٠٠٧-٢٠١١ تم اعتماد بعض جوانب التطوير في برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية. منها على سبيل المثال الاعتماد على المراجع العلمية الحديثة لكافة المقررات الدراسية للبرنامج،

(١) هذه الشروط هي: ١) أن يكون الطالب مرشحا للالتحاق بكلية التجارة-جامعة القاهرة، ٢) يتقدم الطالب للالتحاق بالبرنامج ويجب أن يكون حاصلا على ٨٠٪ في مادة اللغة الإنجليزية كحد أدنى، ٣) يتم ترتيب المتقدم حسب المجموع، ٤) يتم اختيار العدد المطلوب وفقا للترتيب.

وكذلك إدخال التدريب الميداني الذي يمكن الطالب من تطبيق ما يدرسه في البرنامج في الحياة العملية. ومن أنواع برامج التدريب الميداني للطلاب التدريب العملي في الشركات، والتطبيقات الميدانية في الأنشطة الجامعية المختلفة مثل (COMET CAPS & ABC). لقد تم بالفعل تصميم تلك البرامج التدريبية بناء على الاحتياجات الفعلية للطلاب لاستيعاب وفهم وتطبيق ما تمت دراسته نظرياً في البرنامج. هذا بالإضافة إلى تنويع التدريب ما بين ورش عمل ومحاضرات داخل الجامعة يلقونها أصحاب مناصب هامة في شركات متعددة الجنسية وتدريبات خارجية في المصانع والشركات.

٣. منهجية كتابة هذا التقرير

يتناول هذا التقرير شهادة بكالوريوس المحاسبة باللغة الإنجليزية. اعتمدنا في كتابته على المستندات الخاصة بالكلية مثل لائحة شعبة اللغة الإنجليزية ومحاضر مجلس الإشراف على الشعبة ومجلس الكلية وقرارات القسم العلمي وكذلك كانت هناك مقابلات شخصية مع عميد الكلية ورئيس قسم المحاسبة وكذلك المنسق الأكاديمي لشعبة اللغة وبعض من الأساتذة والطلاب والموظفين.

أولاً: أهداف البرنامج

١. الرؤية والرسالة

تم وضع رؤية ورسالة برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية بمشاركة مختلف الأطراف داخل المؤسسة وذوي العلاقة بالبرنامج، هذا بالإضافة إلى وضع هذه الرؤية والرسالة في ضوء كل من رؤية ورسالة جامعة القاهرة ورؤية ورسالة كلية التجارة - جامعة القاهرة. كما هو مبين في الإطار ١. وقد تم اعتماد رؤية ورسالة برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية من قبل مجلس قسم المحاسبة في العام ٢٠١٢ وتم نشرها من خلال الموقع الإلكتروني للكلية باللغتين العربية والإنجليزية^(١) وعلى اللوحة الموجودة بالمبنى الخاص بشعبة اللغة الإنجليزية.

٢. وضوح الأهداف واتساقها الداخلي والخارجي

يتضح من الأهداف الموضوعة لبرنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية مدى اتساقها وتوافقها مع رؤية ورسالة الكلية حيث يتمثل الهدف الرئيسي للبرنامج في إعداد خريجين متميزين في مجال المحاسبة من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفرعية التالية بما يحقق رؤية ورسالة البرنامج:

- تحقيق جودة العملية التعليمية بجوانبها المختلفة (ضوابط اختيار الطلاب - أعضاء هيئة التدريس - مراجع علمية ومحتوى علمي للمناهج - مناخ تنظيمي وتعليمي مناسب).
- استمرارية تحديث وتطوير العملية التعليمية وذلك من خلال التحديث في المراجع الدراسية وطرق التدريس والمساعدات التدريسية بما يجعل المحتوى التعليمي للبرنامج الذي يتلقاه الطالب متسقاً مع آخر ما تم التوصل إليه على المستوى العالمي وبما يجعل الطالب ومن ثم الخريج قادراً على التفاعل على نفس المستوى مقارنة بكلليات التجارة على المستوى العالمي.
- تفعيل أساليب تقييم وتقويم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس حتى يمكن الاستمرار في التركيز على جودة العملية التعليمية واستمرارية التحديث ثم وضع هدف فعالية التقييم والتقويم (المحتوى الخاص بالمقرر - أسلوب التدريس - المرجع المستخدم - المساعدات التدريسية - عضو هيئة التدريس - المناخ التنظيمي).
- توفير الموارد المالية اللازمة لاستمرارية البرنامج.

- التواصل المستمر والفعال مع أصحاب المصالح وبما يؤدي إلى تطوير مستوى خريجي البرنامج ويتلاءم مع متطلبات واحتياجات سوق العمل.
 - توفير فرص التطوير المهني في المجتمع بما يؤدي إلى التطور الاقتصادي لجمهورية مصر العربية.
- رؤية ورسالة جامعة القاهرة وكلية التجارة وبرنامج المحاسبة بالإنكليزية فيها

رؤية جامعة القاهرة:

«أن تكون جامعة القاهرة واحدة من أفضل الجامعات العالمية المشهود لها بالأصالة والسبق في تكوين ونشر وتطبيق المعرفة لإثراء حياة الأفراد والمجتمع والمؤسسات والبيئة المحيطة».

رسالة جامعة القاهرة:

«التميز في تقديم خدمات التعليم العالي لمقابلة احتياجات المجتمع المحلي والإقليمي والدولي والمساهمة بشكل فعال ودائم في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في مصر. وتتحقق رسالتنا من خلال الالتزام بالمعايير الدولية للتميز في مجالات التعليم والتعلم والبحوث وخدمة المجتمع وإحداث التكامل بين الأفراد والتكنولوجيا ونظم الأعمال، وتنمية رأس المال البشري بالجامعة».

رؤية كلية التجارة - جامعة القاهرة:

«الوصول إلى مكانة تنافسية عالمية في مجال العلوم التجارية (إدارية، محاسبية، تأمينية) مع التأكيد على الهوية والريادة الإقليمية».

رسالة كلية التجارة - جامعة القاهرة:

«تلتزم كلية التجارة جامعة القاهرة لتحقيق الريادة الإقليمية بتطبيق معايير الجودة الشاملة لإعداد مهنيين وباحثين متميزين في مجالات العلوم التجارية (إدارية، محاسبية، تأمينية) مع تقديم خدمات متميزة للمجتمع والبيئة المحيطة ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية في كافة الجوانب التعليمية والبحثية».

رؤية برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية:

«أن يكون برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية أحد مجالات التميز التي تمكن كلية التجارة - جامعة القاهرة من تحقيق ريادة إقليمية ومكانة تنافسية في مجال المحاسبة».

رسالة برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية:

«يلتزم برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية بتطبيق معايير الجودة الشاملة وتقديم خدمة تعليمية من خلال نخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجاتهم العلمية من أفضل الجامعات العالمية وتهيئة البنية التعليمية التي تواكب التكنولوجيا الحديثة وتضمن الحفاظ على نجاح البرنامج واستمراريته وتنميته إقليمياً وعالمياً وإعداد خريجين متميزين في مجال المحاسبة على المستوى المهني وبما يتناسب مع قواعد وآداب السلوك المهني».

ومن خلال عقد مقابلة مع المنسق العام للبرنامج فلقد أوضح أن إدارة البرنامج تحرص على إعداد تقرير سنوي في نهاية العام الدراسي لتقييم الأداء بوضوح نتائج الأداء في عام الإعداد مقارنة بالأعوام السابقة، كما يوضح نقاط القوة والضعف وكذلك نقاط التميز في الأداء. وعلى ضوء هذا التقرير تتم مراجعة مدى التقدم في تحقيق الأهداف وكذا تعديل وإضافة أهداف جديدة، ويتم ذلك من خلال اجتماع اللجنة المشكلة للإشراف على إدارة برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية. هذه اللجنة

تقوم بالمراجعة الدورية لأهداف البرنامج وتعمل على تحديثها لمواكبة التغيرات والتطورات في البيئة الداخلية والخارجية وتقوم بتعديل الأهداف بما يتواءم مع رؤية ورسالة البرنامج. إلا أنه، ومن خلال لقاءات فردية مع بعض الطلاب والأساتذة في مايو ٢٠١٢ تبين أن هذه الأهداف قد لا يدركها كل أعضاء هيئة التدريس ومعظم الطلاب بالصورة المنصوص عليها في دليل الدراسة بالبرنامج أو ما هو منشور على موقع الكلية الإلكتروني.

ثانياً: إدارة البرنامج

يتميز البرنامج بوجود قيادة أكاديمية تتصف بالكفاءة قد تم اختيارها وتقييم أدائها وفقاً لمعايير موضوعية وشفافة معتمدة من المجالس المختصة (مجلس قسم المحاسبة - مجلس الكلية). كما يوجد للبرنامج مجلس رسمي بجانب المجالس واللجان الرسمية الأخرى ذات الصلة في المؤسسة التابع لها البرنامج (مجلس الإشراف على الدراسة بشعبة اللغة الإنجليزية)، ويوجد هيكل تنظيمي واضح يحدد بدقة السلطات والمسؤوليات والإدارات الداعمة للبرنامج. ويعمل الجميع في جو من التعاون والألفة والحرص على تقديم أفضل خدمة تعليمية من خلال الإجراءات والتنظيمات الإدارية النافذة.

١. منسق البرنامج

تقوم إدارة الكلية باختيار منسق أكاديمي عام بناء على معايير موثقة ومعلنة تتصف بالموضوعية والشفافية وتحقق تكافؤ الفرص و«تعتمد على الكفاءة العلمية، والتخصص، والمهارات الإدارية والقيادية ومهارات الابتكار والمشاركة في الأنشطة والخدمات الطلابية، والمساهمات في مجالات الجودة والتطوير والسجل الوظيفي الذي يشهد بالالتزام والنزاهة والعلاقات الجيدة مع الزملاء والرؤساء والمرؤسين. هذا بالإضافة إلى أن القيادة الأكاديمية للبرنامج يجب أن تتسم بالمصداقية، وتبني نمط قيادي ديمقراطي وشفافية اتخاذ القرار وتقديم الحلول للشكاوى والمقترحات». وقد قام مجلس الكلية بتحديد هذه المعايير واعتمادها وإعلانها، كما قام باعتماد اختصاصات كل من المنسق العام ومنسق برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية.

يقوم المنسق العام لبرنامج اللغة الإنجليزية بالمهام الآتية:

- متابعة تنفيذ قرارات لجنة الإشراف فيما يتعلق بالعمل الأكاديمي.
- العمل على توفير الكتب الدراسية المقررة والأدلة الخاصة بها.
- الإشراف على إعداد توصيف المقررات طبقاً لما تقرره الأقسام العلمية المختصة.
- الإشراف على إعداد الجداول الدراسية للبرنامج ومتابعة انتظام الدراسة ببرنامج اللغة الإنجليزية.
- متابعة أعمال الامتحانات وإعداد النتائج للطلاب.
- إعداد تقارير الأداء في نهاية كل فصل دراسي وتقديمها إلى لجنة الإشراف.
- متابعة الطلاب والعمل على حل أية مشاكل علمية تواجههم.
- أما منسق برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية فيقوم بالمهام الآتية:
- التنسيق مع المنسق العام لمتابعة تنفيذ قرارات مجلس تسيير الأعمال بالنسبة للبرنامج.
- متابعة حضور الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعمل على حل أي معوقات.
- متابعة التزام أعضاء هيئة التدريس بتوصيف كل مقرر.
- إعداد استبيانات لقياس مدى رضى الطلاب عن المقررات ومدى رضى أعضاء هيئة التدريس.
- إعداد تقرير عن البرنامج ومتابعة إعداد تقارير المقررات في نهاية كل فصل دراسي.

- العمل المستمر على وضع ومتابعة خطط تطوير البرنامج وما يحتويه من مقررات.

٢. المجالس واللجان الرسمية للبرنامج:

تنظم لائحة برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية التي تم اعتمادها من مجلس جامعة القاهرة في ١٩٩٣/٦/٣٠ والتعديلات التي تلت ذلك قيادة وتنظيم البرنامج بأن يتكون مجلس تسيير أعمال برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية من عميد الكلية (رئيساً) وعضوية كل من وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب ورؤساء مجالس الأقسام والمنسق الأكاديمي العام ومنسق البرنامج ومدير الشؤون التعليمية (أميناً).

ويعقد المجلس اجتماعاً واحداً على الأقل شهرياً ويجب توافر النصاب القانوني لاعتبار الاجتماع صحيحاً.

وتتكون مهام مجلس تسيير أعمال برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية مما يلي:

- اقتراح أعداد الطلاب ومواعيد وشروط القبول بالبرنامج.
- اقتراح مقابل الخدمات التعليمية.
- دراسة أذار الطلاب عن الحضور أثناء الفصل الدراسي والبت فيها.
- استعراض وتحليل نتائج امتحانات الطلاب في نهاية كل فصل دراسي وتقديم تقرير بشأنها إلى مجلس الكلية.
- دراسة جميع الأمور المتعلقة ببرنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية بما في ذلك الأمور الإدارية والمالية وتقديم المقترحات بشأنها إلى عميد الكلية أو مجلس الكلية كل حسب اختصاصه.
- اقتراح مكافآت العاملين الذين تستلزم أعمال البرنامج الاستعانة بهم لاعتمادها من عميد الكلية.
- متابعة نظام الدراسة بالبرنامج.
- إعداد الموازنة التقديرية السنوية للبرنامج.
- اقتراح تعيين مراقب حسابات، واستعراض الحسابات الختامية والمركز المالي للبرنامج في نهاية كل سنة مالية، وتقديم الملاحظات بشأنها في مجلس الكلية.
- تشكيل لجنة المراجعة وتطوير البرنامج وتكون مسؤوليتها مراجعة رؤية ورسالة وأهداف البرنامج ووضع خطة عمل لتطوير البرنامج بما يتفق مع الخطة الاستراتيجية للكلية والمتغيرات التي تطرأ داخل وخارج الكلية.
- ضمان الجودة الخارجي.

ومن خلال عقد مقابلة متعمقة مع المنسق العام للبرنامج فلقد أوضح أن المجالس الرسمية بالكلية (مجالس الأقسام ومجلس الكلية) تقوم بالمساهمة في اتخاذ القرارات الخاصة بالبرنامج وذلك من خلال الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في العملية التعليمية وتوصيف المقررات الدراسية وتقييم أعضاء هيئة التدريس. وكذلك يقوم مجلس تسيير أعمال البرنامج بمراجعة وتطوير البرنامج من خلال الاستعانة بأحدث المراجع والكتب العلمية من أفضل دور النشر العالمية حتى يتسنى للطلاب مواكبة التطورات العالمية.

٣. الجهاز الإداري والإدارات الداعمة للبرنامج

يقوم الجهاز الإداري بمعاونة المنسق الأكاديمي للبرنامج بإعداد القوائم الخاصة بأسماء وأعداد هيئة التدريس القائمين بأعمال التدريس بالبرنامج والأقسام التابعين لها، وكذلك إعداد كشوف أسماء وأرقام جلوس الطلاب المدرجين بالبرنامج، واستمارات أعضاء هيئة التدريس للطلاب (كشوف

أعمال السنة)، كما يقوم الجهاز الإداري بتنسيق الجداول الدراسية وجداول التطبيقات). تتمثل الإدارات الداعمة للبرنامج في إدارة الوسائل التعليمية، إدارة الصيانة، إدارة مكتبة مجموعة الدراسة باللغة الإنجليزية، إدارة شؤون الطلاب، وإدارة شؤون العاملين، ولكل إدارة اختصاصاتها حيث تقوم إدارة الوسائل التعليمية بتوفير أحدث الأجهزة والوسائل التعليمية المتمثلة في شاشات العرض والحاسبات الآلية، وتقوم إدارة الصيانة بأعمال الصيانة المختلفة لأجهزة العرض وكافة الوسائل التعليمية المستخدمة في البرنامج، وتقوم إدارة المكتبة بتقديم خدمات المكتبة للطلاب من استعارة وإطلاع، وتقوم إدارة شؤون الطلاب بإعداد ملف لكل طالب مسجل بالبرنامج يحتوي على طلب التقدم للدراسة بالبرنامج ونتائج امتحانات الفرق الدراسية المختلفة، وتحتوي إدارة شؤون العاملين على الكشف الخاصة بإعداد أعضاء هيئة التدريس ودرجاتهم العلمية المختلفة. وتعتمد إدارة البرنامج على نظم معلومات حديثة بغرض الاحتفاظ والتوثيق والاستدعاء والنشر لكافة معلومات البرنامج وذلك بغرض إتاحتها للمستفيدين النهائيين وكافة الأطراف ذات الصلة. وتشتمل قواعد بيانات البرنامج على إعداد وأسماء الطلاب وهيكل ومحتويات ومقررات البرنامج وأعداد ونسب الناجحين والراسبين ونسب الخريجين، بالإضافة إلى أعداد وأسماء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للبرنامج. ويتم توثيق البيانات الخاصة ببرنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية من خلال وحدة السكرتارية وشؤون الطلاب وشؤون الخريجين الخاصة بالبرنامج مع التنسيق مع وحدة المراقبة الإلكترونية على مستوى الكلية. ويتم التواصل مع قاعدة البيانات الخاصة بالبرنامج عن طريق الموقع الخاص بالكلية على شبكة الإنترنت حيث تكون كافة المعلومات المتعلقة بالبرنامج متاحة على الموقع، ويتم تحديث قاعدة البيانات بشكل دوري لضمان سهولة وحفظ وتداول واستدعاء الوثائق بما يدعم أهداف البرنامج.

٤. التخطيط الاستراتيجي

تتم مراجعة البرنامج دورياً بشكل نصف سنوي من قبل الأقسام العلمية المختلفة. ويتم العرض على مجالس الأقسام بالاستعانة بمراجعين خارجيين في التخصص لمراجعة هيكل ومحتويات البرنامج. وبناء على نتائج المراجعة تجري تعديلات عليه وفي طرق التدريس والتقييم. وفي مقابلة مع عميد الكلية أوضح أنه في العام الأكاديمي ٢٠١٢ تم تطوير البرنامج. ومن جوانب التطوير ما يلي:

- تحديث في وسائل التعليم المستخدمة (طرق التدريب الميداني).
- مراجعة وتحديث كافة المراجع العلمية المستخدمة بحيث يتم الاعتماد على أحدث الكتب والمراجع العلمية.
- تطوير المحتوى الدراسي لبعض المقررات الدراسية في مقرر الإدارة العامة ومقرر التخطيط والرقابة.
- الاستعانة ببعض الأطراف الخارجية للمشاركة في تطوير البرنامج.
- إلا أن البرنامج يفتقر لخطة استراتيجية طويلة الأجل محددة الأهداف وجدول زمني وميزانية لتنفيذ هذه الخطة.

٥. التعاون مع جامعات أخرى

في العام ٢٠٠٨ بدأت الكلية في عقد برنامج تعاون مع جامعة جورجيا بالولايات المتحدة ويتم بمقتضاه التعاون بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة القاهرة وجامعة جورجيا في صورة تبادل زيارات

للتدريس والإشراف على وضع أسئلة الامتحانات واختيار القائمين بالتدريس في برنامج القاهرة.

ثالثاً: الموارد الأكاديمية

١. كفاية أعضاء هيئة التدريس / الهيئة المعاونة من الناحية العددية

يعتبر عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة كافياً لتحقيق متطلبات العملية التعليمية للبرنامج وذلك لأن هناك ٦ مجموعات، والأستاذ الواحد يتكفل بمجموعتين أو ثلاث حسب استيعابه وأعبائه الأخرى. كما يتم تحديد الفائض أو العجز عن طريق قسمة إجمالي عدد الطلاب على عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ومقارنتها بالنسبة المعيارية وبناء عليه يعتبر هناك عجز في عدد أعضاء هيئة التدريس. في حين يتم اتخاذ إجراءات للتعامل مع العجز في أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة عن طريق الانتداب.

متوسط العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالبرنامج هو أن يلقي الأستاذ الواحد محاضرتين في الأسبوع، مدة المحاضرة ساعة ونصف، ويكررها في ثلاث مجموعات دراسية (بكل منها ٩٠ طالبا) فيكون عدد ساعات التعليم الأسبوعية تسع ساعات على الأقل. وبما أن عدد الأسابيع الدراسية للفصل الدراسي الواحد ١٦ أسبوعاً فيكون مجموع عدد ساعات التدريس ١٤٤ ساعة للفصل الدراسي الواحد.

وبالإجمال يعتبر عدد أعضاء هيئة التدريس كافياً للقيام بأعباء الإرشاد والدعم الأكاديمي بالإضافة إلى التدريس وذلك عن طريق وجود ساعة مكتبية محددة للقيام بالإرشاد والدعم الأكاديمي. وحيث أن الكلية لا تطبق نظام الساعات المعتمدة فإن الإرشاد الأكاديمي المقصود هو الاجابة على استفسارات الطلاب فيما يتعلق بتخصصات الكلية والمواد الدراسية المختلفة فقط.

ويتوافر للبرنامج عدد كاف من الموظفين الإداريين والقيام بالأعمال المطلوبة سواء لشؤون الطلاب والخريجين والشؤون المالية والمكتبات وكذلك إدارة رعاية الشباب حيث يبلغ عدد الموظفين الإداريين لهذا البرنامج ١٥ موظفاً وأكثر من ٣٠ عاملاً للنظافة وعمال القاعات الدراسية والحراسة والأمن. كما يتوافر عدد من مساعدي المدرسين والمعيدين للمعاونة في تدريس التطبيقات المختلفة لكافة مقررات البرنامج ويبلغ عدد الهيئة المعاونة (معيدون ومدرسون مساعدون) لهذا البرنامج ٢٥ عضواً.

٢. كفاءة أعضاء هيئة التدريس / الهيئة المعاونة

تعتبر التخصصات العلمية لأعضاء هيئة التدريس ببرنامج المحاسبة ملائمة للمقررات الخاصة للبرنامج بسبب وجود تنوع في القدرات العلمية لأعضاء هيئة التدريس لتلبية احتياجات البرنامج. ويتمثل هذا التنوع بالمدارس العلمية لأعضاء هيئة التدريس سواء كانت مدارس أميركية أو إنجليزية وهذا نتيجة البعثات الخارجية. إلا أن الكلية تفتقر إلى خطة ابتعاث وطنية تبناها الدولة كما كان يحدث سابق في الثمانينات والتسعينات وربما يرجع السبب في ذلك إلى ضعف الدعم المالي المخصص من قبل الدولة وبالتالي وزارة التعليم العالي للابتعاث الخارجي.

كانت هناك خطة دورية اعتباراً من الثمانينات بموجها ترسل الكلية ٣ بعثات خارجية للحصول على درجة الدكتوراه من الجامعات الأوروبية والأميركية ثم في التسعينات ظهر نظام الإشراف المشترك على رسائل الدكتوراه بين عضو هيئة تدريس من الداخل وعضو من الخارج خلال مدة إعداد الدراسة يتخللها سفر الطالب لمدة ٦ شهور إلى إحدى الجامعات الأجنبية ثم يأتي عضو هيئة التدريس الاجنبي إلى مصر لمدة قصيرة لمتابعة الباحث على أن تتم مناقشة الطالب في الرسالة بالقاهرة وحضور المشرف

الأجنبي لجنة الامتحان. في السنوات الأخيرة ونظرا للضعف ميزانية التعليم العالي انخفضت البعثات الخارجية تماما واقتصر الأمر على مبادرات فردية شخصية للمعبدین الذين يرغبون في السفر على نفقتهم الخاصة لاستكمال الدراسة بالخارج الا أن هذا العدد يعتبر محدود جدا نظرا لضخامة تكاليف الدراسة بالخارج.

إن من شروط أو معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس في البرنامج أن يكونوا خريجي البرنامج أو حاصلين على درجة الدكتوراه باللغة الإنجليزية من الخارج بما يؤمن ضمان جودتهم للغة الإنجليزية. وهذا المعيار على جانب كبير من الأهمية لأن الدراسة في البرنامج باللغة الإنجليزية.

أما لجهة تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس / الهيئة المعاونة فتوجد خطط معتمدة عن طريق مركز تنمية أعضاء هيئة التدريس التابع لجامعة القاهرة. وتقوم الكلية بتنفيذ مجموعة من الدورات التدريبية لجميع أعضاء هيئة التدريس سنوياً وهذه الدورات بدأت من العام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢. وقد حصل أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم خلال السنوات الخمس الماضية على عدة دورات شملت:

- دورة تنمية مهارات اللغة الإنجليزية.
- دورة عن كيفية عمل أبحاث علمية.
- دورة كمبيوتر.
- دورة عن تطوير العمل من الناحية التعليمية وكيفية الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة من خلال البديل الإلكتروني بالتعاون مع شركة غوغل.
- وهناك دورات إجبارية يخضع لها المعيدون للترقية لرتبة مدرس مساعد ولرتبة مدرس. وعدم حضور هذه الدورات يعيق الترقية (أي عضو من أعضاء هيئة التدريس يجب أن يحصل على ٦ دورات على الأقل في مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس).

٣. التحفيز والمحاسبة

تتبع إدارة الكلية سياسة لتحفيز الإدارة الأكاديمية والتنفيذية للبرنامج وأعضاء هيئة التدريس وتشمل الحوافز الممنوحة في الساعة من ١٣٠ إلى ٢٠٠ جنيهاً للأستاذ ومن ١١٥ إلى ١٨٠ جنيهاً للأستاذ المساعد ومن ١٠٠ إلى ١٦٠ للمدرس (تدفع إضافة إلى المرتب الشهري مقابل التدريس في هذا البرنامج). وأيضاً هناك ساعة مكتبية (ساعتان) تمنح لكل ٣ ساعات تدريس. وكل ذلك في سبيل دعم وتحفيز أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لها وذلك لتقديم أفضل ما لديهم من خبرة ومجهود وجودة تعليم للطلاب.

ومن باب التحفيز هناك أيضاً دعم البرامج البحثية الخاصة بالحصول على درجات الماجستير والدكتوراه من جامعات مرموقة. وهناك اتفاقية تعاون بين الشعبة الإنجليزية لكلية التجارة جامعة القاهرة وجامعة جورجيا - الولايات المتحدة الأمريكية والتي بمقتضاها يمكن لعضو هيئة التدريس السفر لجامعة جورجيا بالولايات المتحدة الأمريكية لأكثر من ثلاثة أشهر هناك للتعرف على الأساليب العلمية الحديثة في المجالات العلمية المختلفة والمجالات الحديثة في التعليم والتعلم والأساليب البحثية الحديثة مما ينعكس إيجاباً على مستوى العملية التعليمية وجودتها.

وتوجد اليات لتفعيل نظم المساءلة والمحاسبة وذلك عن طريق وجود نظام إداري لضبط عملية الحضور والانصراف وحساب عدد الساعات المكتبية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والذين تتم مكافأتهم على هذا الأساس.

٤. تقييم أعضاء هيئة التدريس / الهيئة المعاونة والقياديين

بالنسبة لتقييم أعضاء هيئة التدريس بشكل عام توجد آليات معتمدة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وذلك عن طريق الاستقصاءات الموجهة للطلاب عن أداء أعضاء هيئة التدريس. وتعتبر آليات تقييم الأداء مفعلة في الواقع العملي ويتم تطبيقها بشكل مستمر. وتتمثل المعايير المستخدمة في تقييم أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجوانب التالية:

- الانتظام في حضور المحاضرات.
- مدى الكفاءة والقدرة على توصيل المعلومات والاستعداد للمحاضرة ومشاركة الطلاب في النقاش.
- الإشراف على الرسائل العلمية.
- نتائج الامتحانات الطلابية.
- أبحاث الترقية.

وفقا لنظام الترقيات المعتمد من اللجان العلمية الدائمة التابعة للمجلس الأعلى للجامعة فإن أعضاء هيئة التدريس ملزمون بإعداد البحوث العلمية ونشرها في المجلات والدوريات المختلف لاستيفاء متطلبات الترقية وفقا للنظام المعمول به^(١). إلا أن الانتاجية العلمية من البحوث تكاد تكون ضعيفة جدا لاتصل في المتوسط إلى بحث واحد لكل عضو هيئة تدريس للعديد من الأسباب. أول هذه الاسباب أنه لا يلجأ إلى إجراء البحوث إلا الذين يرغبون في الترقية فقط من المدرسين والأساتذة المساعدين، وثانيها العبء التدريسي وانشغال أعضاء هيئة التدريس بالانتدابات في الجامعات الأخرى لغرض تحسين مستوى الدخول فإن الوقت المتاح للبحث العلمي ضئيل جدا.

ويتم قياس رضى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عن طريق استبيان يقيس مدى رضى الهيئة المعاونة عن أداء عملهم أو من خلال عقد اجتماعات دورية. أما القيادة الأكاديمية للبرنامج فهناك نظام موضوعي لتقييم أدائها من خلال الاستبيانات الموجهة لأعضاء هيئة التدريس. ويعتمد هذا النظام على مؤشرات قياس تحدد مدى نجاح القيادة في تحقيق رسالة البرنامج وأهدافه المخططة.

٥. الموارد والتسهيلات الداعمة

لا يمكن للبرنامج التعليمي أن يحقق رسالته وأهدافه المخططة بدون توافر الموارد المالية والتسهيلات المادية الداعمة. لذلك يجب أن يتوافر للبرنامج مصادر التمويل المناسبة وحجم التمويل الكافي لممارسة الفعالية التعليمية. كما يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة لتحديد أولويات الانفاق من بنود الموازنة المخصصة له، وطرق كمية ونوعية تتصف بالموضوعية والشفافية لتقييم بنود الإنفاق. ومن ناحية أخرى فإن تنفيذ البرنامج بكفاءة يتطلب بعض التسهيلات المادية الداعمة مثل قاعات التدريس والمعامل والأجهزة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها.

(١) تتم ترقيات أعضاء هيئة التدريس من خلال اللجنة العلمية الدائمة للأساتذة المساعدين والأساتذة التابعة للمجلس الأعلى للجامعات. حيث يرقى المدرس بعد حصوله على الدكتوراه ٥ سنوات بموجب التقدم ب ٤ بحوث علمية منها بحث منشور على الأقل وأن تكون البحوث موزعة على السنوات المختلفة ومنشورة أو مقبولة للنشر بالمجلات العلمية المحكمة المعترف بها من قبل المجلس الأعلى للجامعات كما يؤخذ في الاعتبار مشاركات العضو في أعمال الكلية وخدمة المجتمع من خلال تقييم يقدمه القسم العلمي للجنة الدائمة. ويرقى العضو من أستاذ مساعد إلى أستاذ بعد ٥ سنوات من حصوله على لقب أستاذ مساعد وبعد تقديم ٥ بحوث علمية يشترط أن يكون من بينها بحثان على الأقل منشوران وأيضا تقييم القسم العلمي لأداء ومساهمات العضو.

تتوافر مصادر تمويل البرنامج سواء كانت هذه المصادر متمثلة في موازنة الدولة للجامعات والمعاهد الحكومية، أو عن طريق إعداد الموازنة التقديرية السنوية لمجموعة الدراسة باللغة الإنجليزية وذلك طبقاً للمادة (١) من لائحة الدراسة باللغة الإنجليزية، أو في مصادر التمويل الذاتي سواء الداخلية (مصرفوات الالتحاق بالبرنامج) أو الخارجية (تمويل من صناعات ذات علاقة - تبرعات)

تتكون عناصر الإيرادات الخاصة ببرنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية طبقاً للمادتين ١٢ و ١٣ من لائحة برنامج الدراسة باللغة الإنجليزية، وتنص المادة (١٢) على أن «يكون لصندوق برنامج الدراسة باللغة الإنجليزية سنة مالية تبدأ من أول يوليو وتنتهي في آخر يونيو من كل عام وتعد القوائم المالية عن كل سنة على حدة». (تبلغ قيمة هذه الإيرادات عشرة ملايين جنيه سنوياً يتم الصرف منها على متطلبات هذا البرنامج من مرتبات ومصرفوات إدارية وخلافه).

كما تتوفر لبرنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية بكلية التجارة جامعة القاهرة تسهيلات مادية تعتبر من السمات المميزة لهذا البرنامج. وأهمها وجود مبنى مستقل قائم بذاته تم إنشاؤه خصيصاً لاحتياجات البرنامج. ويضم هذا المبنى عدداً من الحجرات المخصصة كمكاتب لأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى مكتب المنسق الأكاديمي (مدير البرنامج) ومكتب سكرتارية.

ويحتوي المبنى على ١٠ قاعات مجهزة للأغراض الدراسية تستوعب القاعة الواحدة بحدود عدد ٧٠ طالباً في المتوسط. كما يضم المبنى مدرجاً يتسع لـ ٣٠٠ طالب مخصص للقاءات العامة والأنشطة. ثم إن جميع القاعات الدراسية والمدرج مجهزة بالمساعدات التدريسية من أجهزة حاسبات وأجهزة عرض حديثة، وجميع القاعات الدراسية مكيفة ومجهزة بشكل جيد من حيث مقاعد الطلاب. ويوجد بالمبنى معامل حاسبات آلية ومعامل لغات لخدمة طلبة البرنامج. وجميع المعامل مجهزة بحاسبات وأجهزة عرض حديثة ملائمة للعملية التدريسية. يتوافر بالمبنى جميع اشتراطات السلامة والأمان. ويحتوي المبنى على ١٢ قاعة مجهزة للأغراض الدراسية (computers, projectors, data show). وجميع القاعات الدراسية مكيفة ومجهزة بشكل جيد من حيث مقاعد الطلاب. ويوجد بالمبنى ثلاثة معامل حاسب آلي ومعامل لغات لخدمة طلبة البرنامج. كما يتوافر المناخ الصحي في المبنى والمعامل المخصصة للبرنامج من حيث التهوية والإضاءة الطبيعية والنظافة حيث تتوافر دورات المياه في كل دور من أدوار المبنى. كما تتسم جميع القاعات الدراسية بوجود العديد من النوافذ مما يسمح بتدقيق الهواء بسهولة وكذلك تتوافر بها الإضاءة الجيدة.

رابعاً: المنهاج

١. تنظيم المنهاج

يعتمد البرنامج على نظام السنة الكاملة موزعة على فصلين دراسيين بكل فصل دراسي ٥ مقررات إجمالي ٤٠ مقررًا خلال مدة البرنامج. كما يعتمد التدريس على نظام المحاضرات الأسبوعية بواقع ٣ ساعات محاضرات لكل مقرر بالإضافة إلى ساعة ونصف للتطبيقات لكل من المقررات الرياضية ومقررات المحاسبة. وبالتالي فإن البرنامج ليس برنامج ساعات معتمدة (Credit Hour System) وإنما نظام السنة الكاملة ولا يوجد في مقررات متطلبات التخرج ما يسمى بمتطلبات جامعة أو متطلبات كلية وقسم وبالتالي لا يوجد مواد اختيارية. يحقق هيكل برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية مواصفات الخريج التي يحددها البرنامج بما يتفق وأهداف البرنامج، حيث إنه مقسم إلى أربعة ميادين: العلوم الأساسية وتمثل ٢٥٪ والعلوم الاجتماعية

١. علوم التخصص ٥٠، ٤٧٪، وعلوم أخرى كما يوضحها الجدول ١.
جدول ١: توزيع مقررات البرنامج

ميادين المقررات	عدد	%
مقررات العلوم الأساسية	١٠	٢٥٪
مقررات العلوم الاجتماعية	٤	١٪
مقررات علوم التخصص	١٩	٤٧، ٥٪
مقررات من علوم أخرى	٧	١٧، ٥٪

كما اعتمد تصميم البرنامج على ما يتوافق مع متطلبات واحتياجات سوق العمل من تلك المعارف والمهارات. فالعلوم المختلفة التي تمثل هيكل البرنامج تتفق مع احتياجات المجتمع الفعلية بحيث يتم الارتقاء بمستوى خريج البرنامج. ويتضح من توزيع مقررات البرنامج أنها لا تقتصر فقط على مقررات التخصص (المحاسبة) وإنما تنوع ما بين بعض من المقررات الاقتصادية والإدارية والأساليب الكمية ومقررات العلوم الاجتماعية.

ويوجد توصيف معتمد للمقررات الدراسية التي يشتمل عليها البرنامج وهذا التوصيف يحتوي على هدف المقرر، المعارف، مهارات ذهنية، مهارات مهنية، مهارات عامة، محتوى المقرر، المراجع والدوريات، ومن الملاحظ أن كل مقرر من المقررات الدراسية يحقق بعض المعارف والمهارات الأساسية وفقاً للمعايير الأكاديمية للبرنامج وذلك وفقاً لمصفوفة المعارف أو المهارات الخاصة بكل مقرر دراسي.

٢. تقويم المقررات الدراسية والمنهاج

يجرى استطلاع لآراء الطلاب في المقررات الدراسية في نهاية كل فصل دراسي ويتم تحليل نتائج استطلاع الرأي بطريقة موضوعية وإحصائية سليمة حتى يتم الاستفادة من آراء الطلاب في اجراء بعض التعديلات على محتويات المقررات الدراسية وطرق التدريس المستخدمة، فيتم عرض ومناقشة هذه النتائج على الأقسام العلمية ذات الصلة بالبرنامج حتى تتم الاستفادة من دعم وتعديل المقررات الدراسية حتى ترضى جميع الأطراف.

ولقد أوضح عميد الكلية في مقابلة معه للتعرف على جوانب التطوير في برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية أنه في خلال الخمس سنوات السابقة ٢٠٠٧-٢٠١١ تم اعتماد بعض جوانب التطوير منها على سبيل المثال الاعتماد على المراجع العلمية الحديثة لكافة المقررات الدراسية للبرنامج، وكذلك إدخال التدريب الميداني الذي يمكن الطالب من تطبيق ما يدرسه في البرنامج في الحياة العملية. ومن أنواع برامج التدريب الميداني للطلاب التدريب العملي في الشركات، والتطبيقات الميدانية في الأنشطة الجامعية المختلفة مثل (COMET, CAPS, & ABC). لقد تم بالفعل تصميم تلك البرامج التدريبية بناء على الاحتياجات الفعلية للطلاب لاستيعاب وفهم وتطبيق ما تم دراسته نظرياً في البرنامج. هذا بالإضافة إلى تنوع جهات التدريب ما بين ورش عمل ومحاضرات داخل الجامعة يلقيها أصحاب مناصب هامة في شركات متعددة الجنسية وتدريبات خارجية في المصانع والشركات.

أما البرنامج ككل فقد تم تقييمه خارجي له في العام ٢٠٠٤ من قبل فريق المراجعين التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ضمن برامج ضمان الجودة في الجامعات العربية وكانت نتيجة

التقييم لهذا البرنامج للمعايير الثمانية هي تقدير مرض Satisfactory. ولا شك أن مثل هذا التقييم له عظيم الأثر في متابعة العملية التعليمية والاستفادة من الملاحظات البناءة لفريق المراجعة بما يساعد في تطوير العملية التعليمية في كافة جوانبها. وفي الوقت الحالي تستعد الكلية لطلب الاعتماد المحلي من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (مصر).

خامساً: التعليم والتقييم

١. سياسات التعليم والتقييم

توجد سياسات معتمدة للتعليم والتقييم يشترك فيها جميع الأطراف ذات العلاقة وتتفق مع طبيعة البرنامج حيث ان هذه السياسات تسهم في نجاح عملية التعليم وبالتالي نجاح البرنامج. ومن ضمن هذه السياسات كما هو منصوص في المادتين (٨) و(٩) من اللائحة:

- الدراسة بمجموعة الدراسة النظامية باللغة الإنجليزية ويتطلب دخول الامتحان النهائي لكل مادة تحقيق نسبة لا تقل عن ٧٥٪ من عدد محاضرات المادة وتعرض حالات غير المستوفين على لجنة الإشراف لاتخاذ قرار بشأنها.

- تخصص نسبة ٣٠٪ من الدرجة النهائية لكل مادة لأعمال السنة ويكون توزيعها كما يلي:

- ٢٠٪ من الدرجة النهائية تخصص لاختبار واحد عام على مستوى جميع المجموعات الفرعية يعقد في منتصف الفصل الدراسي.

- ١٠٪ من الدرجات النهائية تخصص للمشاركة والواجبات، وتسلم كشوف هذه الدرجات إلى المنسق الأكاديمي قبل نهاية الفصل الدراسي بأسبوعين على الأقل.

- يتم وضع أسئلة الامتحان بواسطة المشاركين في تدريس المقرر الواحد كذلك عملية التصحيح تتم بمعرفة أكثر من أستاذ واحد، إلا أنه من عيوب هذا النظام عدم وجود مراجع خارجي لامتحانات البرنامج.

وتتم مراجعة سياسات التعليم والتقييم بشكل دوري ودقيق في ضوء نتائج الامتحانات ونتائج استقصاء الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حيث أنه يتم تطوير هذه السياسات لتلبية احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبالتالي الوصول إلى نتائج أفضل.

كما تتم مراجعة وتطوير السياسات الخاصة بالتعليم والتقييم في ضوء التطورات في طرق التعليم والتقييم وذلك عن طريق الاطلاع على أحدث طرق التعليم والتقييم في الجامعات ذات المراكز المتقدمة في التقييم العالمي للجامعات ومن ثم محاولة تفعيل هذه الطرق الحديثة في التعليم والتقييم في البرنامج.

أما عن الإجراءات المتبعة من جانب إدارة البرنامج في التعامل مع مشاكل التعليم والتقييم فتمثل في الآتي:

- مشكلة الكثافة العددية للطلاب: ويتم حلها عن طريق تقسيم الطلاب إلى ١٢ مجموعة بدلاً من ٦ مجموعات وذلك حتى لا يزيد عدد الطلاب في المجموعة الواحدة عن ٩٠ طالباً لضمان جودة عملية التعليم.

- مشكلة الدروس الخصوصية: ويتم حلها عن طريق إقامة مجموعات تقوية ويقوم بالتدريس فيها أفضل نخبة من الهيئة المعاونة وذلك تحت إشراف عضو هيئة التدريس الذي يقوم بتدريس المادة وأيضاً تحت إشراف إدارة الجامعة، وكذلك عن طريق مراجعات مجانية للطلاب تقوم

- بها الهيئة التدريسية المعاونة، وأخيراً عن طريق الإجراءات الصارمة لمن يثبت عليه إعطاء الدروس الخصوصية وذلك طبقاً لقانون الجامعات.
- مشكلة الكتاب الجامعي: ويتم حلها عن طريق تدعيم سعر الكتاب الجامعي للطلاب غير القادرين على شراء الكتاب الجامعي ليكون سعره مناسباً.
٢. طرق التدريس

تحتوي المقررات الدراسية على مجالات لتنمية التعلم الذاتي، مثل الأبحاث العلمية، التطبيقات المنزلية، المشروعات الجماعية، وذلك كما هو مطبق بشكل واضح في مقرري مثال المراجعة ومحاسبة التكاليف. وتحتوي طرق التدريس على أساليب لتنمية التعلم الذاتي، مثل إلزام الطلاب بتحضير الدرس قبل القيام بشرحه، الشرح عن طريق مناقشة موضوع المحاضرة مع الطلاب وليس بإلقاء محاضرة ليس فيها أي تفاعل مع الطلاب. ويتم تحفيز الطلاب على التعلم الذاتي، وذلك عن طريق تخصيص نسبة ١٠٪ من الدرجة النهائية على مشاركة الطالب في المحاضرة وتفاعله مع استاذ المادة.

كما توجد خطة معتمدة للتدريب الميداني لطلاب البرنامج تعد سنوياً من خلال المجالس المختصة بالكلية. لقد تم بالفعل تصميم تلك البرامج التدريبية بناء على الاحتياجات الفعلية للطلاب. ولكن من الملاحظ أنه لا توجد آليات معتمدة لتقييم نتائج التدريب الميداني للطلاب. حيث لا يتم الأخذ بنتائج التدريب في تقويم الطلاب ولكن الطلاب الذين يقومون بالتدريب العملي يكونون أكثر فاعلية في خلال المحاضرات الدراسية مما ينعكس على تقييم الأساتذة لهم. وبالطبع يقوم التدريب الميداني بدور فعال في تحقيق المخرجات المستهدفة للتعلم بحيث يساعد على تقديم خريجين على مستوى مناسب لاحتياجات سوق العمل.

٣. مخرجات التعلم

ثمة مهارات ذهنية ومهنية وعامة يستهدفها البرنامج وتحدد لها الوسائل اللازمة لتنميتها ويتم قياس مدى اكتساب الطلبة، كما هو مبين في الجدول ٢.

جدول ٢: المهارات المستهدفة للبرنامج

الخصائص	ذهنية	مهنية	عامة
الوسائل المستخدمة في تنمية المهارات المستهدفة	- الشرح المفصل - التطبيقات العملية - المناقشات خلال المحاضرات	التدريب الميداني بأنواعه	المشروعات الجماعية والأبحاث
يتم قياس اكتساب الطلاب المهارات المستهدفة عن طريق	نتائج الامتحانات	تقييم الأداء في التدريب الميداني	تمثيل الأدوار

ويوجد نظام لتقويم هذه المخرجات للتعرف على مدى تحقيق أهداف البرنامج والوصول لأفضل النتائج بشأن خريجي البرنامج. ونظام التقويم معتمد من عميد الكلية والمنسق الأكاديمي للبرنامج ومعلن على الموقع الإلكتروني الخاص بالكلية. أما عن الأطراف المعنية بتطبيق هذا النظام فهم أعضاء هيئة التدريس المشاركين في التدريس في البرنامج.

وتتعدد أساليب تقويم البرنامج حيث تتمثل أساليب قياس المهارات المختلفة المستهدفة من البرنامج في نتائج الامتحانات (النهائية، اعمال السنة، نصف العام) والأداء في التدريب الميداني. ويتم

تطبيق أساليب التقييم المستمر حيث إن التقييم المستمر يساعد على إعطاء الفرصة للطلاب لمعرفة نقاط ضعفهم والعمل على تقويمها للوصول لأفضل النتائج. ومن أساليب التقييم المستمر: الملاحظة، المناقشات أثناء المحاضرة، الامتحانات المفاجئة، الدورية، التطبيقات المنزلية. هذا بالإضافة إلى أنه تغطي الأنواع المختلفة للاختبارات المخرجات التعليمية المستهدفة حيث انها تقوم باختبار الطلاب من اتجاهات وبطرق مختلفة لتأكيد نتائج التقييم.

ومن ناحية أخرى يوجد ملف لمتابعة أداء الطلاب من حيث نتائج الاختبارات التحريرية، الشفوية، ومشروع التخرج. ويعد المرشد الأكاديمي هو المسؤول عن إنشاء واستيفاء الملف الأكاديمي للطلاب بحيث يتم تحليل بيانات ملف أداء الطالب بصفة دورية وذلك لمعرفة مدى التطور في مستوى الطالب خلال العام الدراسي.

وتجري مراجعة وتحليل نتائج نظام تقييم مخرجات التعلم وذلك حتى يتم التأكد من جودة نظام التقييم والتأكد أيضا من أن تطبيقه يتم بفاعلية. وقد تكون الدلالات الناتجة عن المراجعة إما لكون نظام التقييم يتم بسهولة ويرضي جميع الأطراف المعنية وإما أن نظام التقييم غير مرض ويؤدي إلى الكثير من الشكاوي والتظلمات. يتم عرض ومناقشة النتائج في لجنة الممتحنين الخاصة بالكلية المسؤولة عن تحليل النتائج وإعداد إحصائيات لدراسة النتائج ونسب النجاح والرسوب في المقررات الدراسية المكونة للبرنامج.

وهناك نظام متبع للتعامل مع تظلمات الطلاب حيث يقوم الطالب بعمل تظلم في مادة تتم مراجعة ورقة إجابته من حيث الرصد للتأكد من عدم وجود أي أخطاء. وهذا النظام المتبع للتعامل مع التظلمات معتمد من المجالس المختصة ومعلن على الطلاب.

وفيما يتعلق باستثمار نتائج التقييم فإنه يتم الاستفادة من نتائج تقييم مخرجات تعلم الطلاب وتظلماتهم. فعلى سبيل المثال إذا كانت هناك تظلمات كثيرة في مادة بعينها فإنه يتم البحث عن سبب كثرة التظلمات في هذه المادة، ومن ثم يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع تكرار هذه المشكلة. هذا بالإضافة إلى مشاركة الأطراف المعنية بالبرنامج في التعديلات المقترحة لتطوير البرنامج عن طريق عقد اجتماعات مصغرة مع عينة من الطلاب المتميزين وأساتذة المادة لمعرفة آرائهم في كيفية تطوير البرنامج. بالطبع ساهمت التعديلات المقترحة في دعم البرنامج بالإضافة إلى انها ساهمت ايضا في إرضاء جميع الاطراف المعنية وذلك كما أوضحت نتائج استبيان آراء الأطراف المجتمعية ذات العلاقة في مستوى خريجي البرنامج.

سادساً: فرص التعلم

١. سياسات واجراءات قبول الطلاب

توجد معايير معلنة ومقبولة ومعتمدة من قبل وزارة التعليم العالي ومكتب التنسيق مع توضيح الشروط التي يجب توافرها في الطالب لقبوله في البرنامج من نسب للمجموع الكلي ومتطلبات القبول بالبرنامج.

يحدد عدد الطلاب منذ بداية البرنامج عن طريق التنسيق الداخلي للكلية بعد التنسيق العام للجامعات. فـلجنة التنسيق الداخلي تحدد مجموعاً معيناً لطلبة البرنامج من شهادة الثانوية العامة علمي وأدبي والوافدين والشهادات المعادلة وعدد ومجموع كل منها وغالبا يكون العدد في حدود ١٠٠٠ طالب وطالبة (للعام الأكاديمي ٢٠١١-٢٠١٢).

يقبل بالبرنامج خلفيات متعددة ما بين الثانوية العامة بشعبتيها العلمية والأدبية وكذلك الثانوية

الإنجليزية والأميركية وثنائية الدول العربية والأفريقية. كما تتنوع الخلفية الثقافية والاجتماعية للطلاب الملتحقين بالبرنامج من كافة طوائف المجتمع المصري (حضر وريف - مستوى متوسط ومستوى أعلى من المتوسط) وكذلك الوافدون من الخارج ما بين الذكور والإناث ومن مدارس لغات أجنبية أو شهادات ثانوية عامة أو عربية الخ.

يتم إعلان قوائم المقبولين بالبرنامج بعد التقدم للبرنامج في نهاية شهر أغسطس من كل عام دراسي أو أوائل شهر سبتمبر وهو دائما بعد ثلاثة أسابيع من تقديم أوراق الطلاب للشرح. ويكون الإعلان عن طريق إعلان كشوف بأسماء الطلاب المقبولين داخل الكلية بلوحة الاعلانات.

بلغ عدد المتقدمين للبرنامج هذا العام (٢٠١٢/٢٠١١) ٢٢٠٠ طالب تم قبول ١٢٠٠ طالب فقط وفقا لأعلى المجاميع.

٢. الحضور والمتابعة

تبلغ نسبة عدد الطلاب إلى الأساتذة ١: ٥٧ وإلى الموظفين ١: ١٧٩. وتتفاوت نسب النجاح من السنة الأولى إلى السنة الرابعة ما بين ٩٠٪ إلى ٩٨٪. ويجري الاهتمام بضرورة الحضور في المحاضرات بما لا يقل عن ٧٥٪ من عدد المحاضرات وإلا يحرم الطالب من دخول الامتحان النهائي. يتمتع البرنامج بالمرونة الكافية لانتقال الطلاب من وإلى البرنامج، وتكون هذه الاجراءات عن طريق مكتب شؤون الطلبة بداخل الكلية في ضوء اللوائح والقوانين المحددة للقبول في البرنامج. وفيما يتعلق بمراجعة سياسة القبول والتحويلات فإنه لا يوجد نظام للتظلمات على نتائج القبول للالتحاق بالكلية، حيث أن النظام المتبع في القبول للطلاب يعتمد على مجموع الطلاب في شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها ويتم الإعلان عن المقبولين بشكل واضح لا يسمح بالتلاعب في نتائج القبول. تنص لائحة الدراسة بالبرنامج على ضرورة حضور الطالب المحاضرات بنسبة لا تقل عن ٧٥٪ من عدد المحاضرات الواجب حضورها في الفصل الدراسي الواحد وإلا يحرم الطالب من دخول الامتحان النهائي.

٣. خدمات دعم الطلاب

لا تتبع الكلية نظاما للإرشاد الأكاديمي، خاصة أنها لا تطبق نظام الساعات المعتمدة وإنما نظام السنة الكاملة. ومع ذلك فإن لديها نظام الساعات المكتبية لأعضاء هيئة التدريس للتفاعل مع الطلاب وتحسين الخدمة التعليمية، هذا بالإضافة إلى نظام الدعم الأكاديمي.

يوجد نظام دعم أكاديمي للطلاب المتميزين تمنح الكلية بموجبه مكافأة تفوق للطلاب تتراوح قيمتها من ٨٠ إلى ١٢٠ جنيها كما ورد تفصيله بالمادة ٢٧١ من قانون تنظيم الجامعات. كما تقوم الكلية بمنح خصم على القسط المدفوع يصل إلى ٥٠٪ للطلاب الحاصل على امتياز ٢٥٪ للطلاب الحاصل على جيد جدا كما ورد تفصيله بالمادة الخامسة من الباب الثاني من لائحة مجموعة الدراسة باللغة الإنجليزية.

كما يوجد نظام دعم أكاديمي للطلاب المتعثرين، ويتمثل في تنفيذ الكلية مجموعات تقوية وساعات مكتبية لجميع الأساتذة الذين يدرسون في البرنامج وذلك لتسهيل العملية الدراسية لجميع الطلاب، وأيضا هناك معيدون لمساعدة الطلاب في أية تساؤلات يواجهونها على مدار الفصل الدراسي وقد قامت الكلية بتقديم مراجعات نهائية مجانية للطلاب قبل الامتحانات.

على أنه لا يوجد نظام تعليمي متبع للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة ولكن الكلية مجهزة ببعض التسهيلات المادية لهؤلاء الطلاب، حيث إن مبنى الكلية مجهز بمصعد بداخل المبنى يناسب

احتياجاتهم بالإضافة إلى مداخل ومخارج خاصة بهم. هذا بالإضافة إلى قيام الكلية بتوفير مرافق للطلاب غير القادرين على الكتابة أثناء الامتحان وعقد اللجان الخاصة بهم.

ويتم قياس رضى الطلاب بشكل دوري بأساليب موضوعية في نهاية كل فصل دراسي وتوزع الاستمارات على جميع الطلاب في جميع المراحل الدراسية لقياس درجة رضاهم عن المواد المقررة عليهم كل فصل دراسي وأعضاء الهيئة الأكاديمية والهيئة التدريسية المعاونة التي تقوم بالتدريس ٢٠١٢.

يتم استخدام الأساليب الموضوعية والاحصائية لتحليل نتائج قياس رضى الطلاب والتي بناء عليها يتم اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين جودة العملية التعليمية بالبرنامج، فعلى سبيل المثال تغيير حجم ومحتوى بعض المقررات الدراسية وذلك بما يستوعبه الطلاب أو مثلاً تغيير بعض أعضاء هيئة التدريس أو المراجع الأساسية لبعض المقررات الدراسية بما يتفق مع آراء الطلاب وأعضاء هيئة القائمين بالتدريس وذلك بهدف معالجة أوجه القصور وتحسين جودة العملية التعليمية بالبرنامج.

سابعاً: مستوى الخريجين

١. حجم التخرج

يتخرج من برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية كل عام حوالي ٢٥٠٠ طالب مؤهلين للعمل في سوق العمل في التخصصات المحاسبية المتعددة. إلا أن البرنامج يفتقد لآلية التواصل بين الكلية والخريجين حيث لا يوجد مكتب أو إدارة لمتابعة الخريجين والتواصل معهم، إلا ان الكلية في سبيلها لإنشاء هذا المكتب.

يحصل خريج قسم المحاسبة على درجة بكالوريوس المحاسبة والمراجعة بحيث يكون قادراً على:

- استخدام المنهج العلمي في التفكير وحل المشكلات.
- توظيف المعارف والمهارات المكتسبة في مجال التخصص لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة بشكل إيجابي، وبما يمكن الخريج من إعداد القوائم المالية والحسابات الختامية المختلفة لكافة المنشآت التجارية والصناعية والخدمية. وكذلك تصميم نظم التكاليف والضرائب والتحليل المالي لعناصر الميزانية واستنتاج المؤشرات المالية اللازمة لتقييم أداء المنشآت.
- الإلمام بنوعيات مؤسسات الأعمال والهيئات وأنشطتها وطبيعتها الفنية.
- التواصل والاتصال الفعال بالآخرين.
- التفاعل مع المستجدات والمتغيرات العالمية واستشراف طبيعة تأثير تلك المستجدات والتغيرات على مجال التخصص.
- التعليم المستمر لتطوير المعارف والمهارات المهنية المرتبطة بمجال التخصص.
- الالتزام وتحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال المسندة إليه بما يتفق مع القواعد القانونية والمعايير الأخلاقية والمهنية.

- إعداد دراسات جدوى للمشروعات وتقييم المقترحات الاستثمارية.
- استخدام الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات في التطبيقات المحاسبية.
- ومن الملاحظ اعتماد برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية في تحديد مواصفات الخريج على المعايير المرجعية الصادرة من هيئة ضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر.

٢. فرص متابعة الدراسات العليا

غالباً ما يلتحق الطلاب الخريجون من برنامج المحاسبة المعينون في وظائف المعينين سنوياً بالدراسات العليا لاستكمال درجتهم الماجستير والدكتوراه. ويبلغ هذا العدد سنوياً ما بين ٥-١٠ طلاب. بالإضافة إلى أعداد مماثلة من غير المعينين بوظيفة معينين. ويوجد أيضاً برنامج الماجستير المهني MBA. كما يتم عقد دورات مهنية في المحاسبة Certified Professional Accountants CPA يلتحق بها معظم الخريجين وخاصة أصحاب التقديرات المرتفعة. فرص العمل بعد التخرج لخريجي برنامج المحاسبة باللغة الإنجليزية تعتبر من أعلى الفرص للحاصلين على البكالوريوس بالمقارنة بالحاصلين على نفس الدرجة باللغة العربية أو أي تخصص آخر خاصة في مجال البنوك والشركات متعددة الجنسيات.

خلاصة ومناقشة

يعتبر هذا البرنامج من أقدم البرامج باللغة الإنجليزية التي تقدمها الجامعات المصرية حيث بدأ قبل ٢٠ عاماً لتقديم برنامج متميز في مجال الدراسات الإدارية باللغة الإنجليزية. حيث يقوم على استخدام كل ما هو جديد في مضامين البرنامج من خلال أحدث الطبعات من الكتب الأجنبية. ويقوم على التدريس في هذا البرنامج نخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه من الجامعات التي تتحدث اللغة الإنجليزية (أميركا - أوروبا). كما متاح للطلاب في هذا البرنامج فرصة جيدة للتعليم خاصة ما يتعلق بعدد الطلاب في الفصل الواحد (٩٠ طالب) مقارنة بإعداد الطلاب في البرامج الأخرى التي قد تصل إلى ٢٠٠٠ طالب في المدرج، ورغم ذلك مازال هذا العدد (٩٠) مطلوباً تخفيضه ليصل إلى ٥٠ طالباً على الأكثر. كما يرجى الاهتمام بالبعثات الخارجية لتأهيل المزيد من أعضاء هيئة التدريس حتى يتمكنوا من أداء مهمة العملية التعليمية بكفاءة واقتدار. ومما يدل على نجاح هذا البرنامج ما يلاحظ سنة بعد أخرى من زيادة الإقبال على الالتحاق بهذا البرنامج ليس فقط من أصحاب المجماميع المرتفعة في الثانوية العامة بل أيضاً من العديد من أبناء الجاليات العربية والأجنبية في مصر. وما يؤخذ على هذا البرنامج حالياً هو أنه يجب أن يبدأ التخصص (محاسبة) في البرنامج من السنة الثالثة على الأقل وليس السنة الرابعة كما هو الحال الآن. كما يجب الاهتمام أيضاً بالجانب العملي والتطبيقي من خلال مشاريع التخرج ومزيد من المشاركة والتعاون بين كافة المستفيدين من البرنامج وإدارة الكلية للتعرف على متطلبات سوق العمل. الاهتمام الأكبر يجب أن يوجه إلى مزيد من البرامج التدريبية لتنمية مهارات وقدرات السادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة حول سبل التعليم والتعلم الحديثة التي تشجع على تنمية مهارات التفكير الابتكاري والقدرة على حل المشكلات بأسلوب علمي منطقي. المزيد من الاهتمام يجب أن يوجه لتوفير فرص التدريب الصيفي للطلاب في المؤسسات المالية والتجارية ذات العلاقة بالمنهج الدراسي من البنوك والشركات متعددة الجنسيات. وفي النهاية فإن ما يؤكد على زيادة الاهتمام بهذا البرنامج عما بعد الآخر أنه أصبح يحظى بتفضيل عدد كبير من المتقدمين للالتحاق به في السنوات الأخيرة والدليل على ذلك أن البرنامج يقبل أعلى المجماميع في الثانوية العامة مباشرة بعد انتهاء القبول فيما يعرف بكليات القمة (كليات الطب - صيدلة - طب أسنان - هندسة) وفي كثير من الحالات نجد القبول في هذا البرنامج يتم بمجماميع أعلى من تلك التي قبلت في كليات القمة. إلا أن أبرز التحديات التي تواجه هذا البرنامج حالياً هي المنافسة القوية من بعض الجامعات الخاصة التي تفوق في إمكانياتها المادية ما يتوافر لهذا البرنامج باعتباره تابعاً لجامعة حكومية محدودة الموارد المالية خاصة في ظل الظروف الحالية التي تمر بها مصر.

الفصل التاسع عشر الاجازة في إدارة الأعمال في الجامعة اللبنانية (دراسة حالة)

حسن صالح^(١)

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع ونوعية برنامج إدارة الأعمال في الجامعة اللبنانية، وفقاً لسبعة محاور رئيسية هي: الأهداف، إدارة البرنامج، الموارد الأكاديمية، المنهاج، التعليم والتقييم، فرص التعلم، ومستوى الخريجين. كما تتضمن الدراسة تحليل استبيان تم توزيعه على عينة من أساتذة الكلية وطلابها لهذا الغرض.

بدأت الكلية بتطبيق نظام الأرصدة بهدف تحسين نوعية التعليم العالي فيها. إلا أن رسالة وأهداف الكلية في النظام الجديد غير واضحة لشريحة واسعة من الأساتذة والطلبة. إن عدد طلاب إدارة الأعمال يزداد بشكل كبير سنوياً، بالرغم من شروط النجاح في مباراة الدخول؛ وقد يكون لذلك تأثيرات سلبية على نوعية التعليم في الكلية. يقوم بإدارة الكلية مجلسان مجلس الكلية ومجلس الفرع، إضافة إلى الأقسام الأكاديمية في كل فرع. تضم الكلية مجموعة متنوعة من الأساتذة الذين يستخدمون أساليب تعليمية متنوعة، طبقاً لطبيعة المقرر وعدد طلبة الصف. أما أساليب التقييم، فهي محصورة بشكل أساسي في الامتحانات الخطية. وتجدر الإشارة إلى وجود خروقات كثيرة لنظام الكلية، خاصة على صعيد إلزامية الحضور وعدد الطلبة في الصف. أما الخريجون، فهم في ازدياد، وهناك الكثير من الشواهد حول نجاحاتهم في القطاعين العام والخاص. أما نتائج الدراسة الإحصائية، فقد أشار الأساتذة إلى ضرورة المشاركة في القرارات الأكاديمية وإيجاد مناخ إيجابي يعزز نوعية التعليم من خلال وجود خطة استراتيجية واضحة لتحقيق أهداف الكلية، ومن ضمنها وجود برامج لتطوير قدرات الأساتذة وتحديد واضح لنواتج التعليم. بالمقابل، فإن عينة الطلبة أشارت إلى ضعف استخدام التوصيف للمقرر والتوجيه الأكاديمي. كذلك، فقد أشار الطلبة إلى صعوبة إيجاد فرص عمل بعد التخرج أو متابعة الدراسات العليا. خلصت الدراسة إلى أن تعزيز نوعية التعليم تتطلب تبني المفهوم الاستراتيجي والمشاركة المنتظمة والفاعلة في صناعة القرار، وخلق ثقافة جديدة في الكلية قوامها التعلم المستمر لكل الأساتذة والموظفين بكافة مستوياتهم الأكاديمية والإدارية.

المقدمة

١. تعريف

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع نوعية التعليم العالي لبرنامج إدارة الأعمال في كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال (الفرع الأول) في الجامعة اللبنانية، والذي يقع في مجمع الجامعة اللبنانية في الحدث، جنوب بيروت. هناك الكثير من الدراسات التي اهتمت بنوعية التعليم (الأمين، ٢٠٠٥). إن نوعية التعليم العالي تعتمد بشكل أساسي على تبني مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي، والتي تتضمن شمولية مبادئها وسياساتها وممارستها، كل المؤسسة بجميع العاملين فيها (العمرى، ٢٠٠٩). أنشئت الكلية في عام ١٩٦٧ تحت اسم كلية التجارة، وقد تم تغيير اسمها في عام ١٩٧٠ لتصبح

(١) د. حسن صالح هو أستاذ مساعد في كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال (الفرع الأول)، الجامعة اللبنانية. يحمل شهادة دكتوراه في الإدارة العامة من جامعة ولاية جورجيا (الولايات المتحدة)، ١٩٩١. البريد الإلكتروني: dr.hsaleh@yahoo.com

"كلية إدارة الأعمال" (الجمهورية اللبنانية - مرسوم رقم ١٤٣٠٤، ١٩٧٠)، ومن ثم "كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال" في عام ١٩٨١ بعد إنشاء قسم للعلوم الاقتصادية فيها (الجمهورية اللبنانية - مرسوم رقم ٤٥٢٠، ١٩٨١). وقد اعتمدت الكلية منذ تاريخ إنشائها النظام السنوي في التعليم وتحديد النجاح والسقوط على مجموع علامات المقررات.

بعد سعي حثيث، ومعها العديد من كليات الجامعة اللبنانية، بدأت الكلية بتعديل نظامها التعليمي، بدءاً من التحول إلى النظام الفصلي وتوحيد عدد ساعات المقررات مع بداية العام ٢٠٠٠، إلى البدء بتطبيق نظام جديد للتعليم العالي في العام ٢٠٠٥، يطلق عليه نظام (الإجازة - الماجستير - الدكتوراه) (LMD) كخطوة نحو تحسين نوعية التعليم فيها. يعتمد نظام التعليم في الكلية على نظام الأرصدة، حيث يمكن للطالب التسجيل في عدد محدد من الأرصدة ضمن فصلين منفصلين لكل عام دراسي، ويتم اختبار الطالب وتحديد نجاحه في كل مقرر على حدة. تمنح الكلية الإجازة في إدارة الأعمال أو العلوم الاقتصادية، والماجستير المهني. أما الماجستير البحثي باللغة الفرنسية فيتمتع لمعهد الدكتوراه في الحقوق والعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية. مع الإشارة إلى أنه تم فتح الماجستير البحثي باللغة الإنكليزية في الكلية نفسها وتحت إشراف عمادة الكلية.

يتضمن برنامج إدارة الأعمال، وفقاً للنظام الداخلي للكلية، المسارات التخصصية التالية: محاسبة وتدقيق، تمويل ومؤسسات مالية، إدارة، تسويق، معلوماتية إدارية. أما برنامج الإجازة في العلوم الاقتصادية فله مسار تخصصي واحد هو العلوم الاقتصادية. يتضمن كل مسار تخصصي مساراً مختصاً، إضافة إلى قسم الإحصاء العام (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١). ويدير كل قسم رئيس منتخب، يتابع أنشطته الأكاديمية. ونظراً لزيادة عدد الطلبة والأساتذة في آن معاً، فإن ذلك يستدعي انتخاب مجالس للأقسام تساعد على نجاح مهامها بشكل أفضل. هناك شروط موضوعية للالتحاق ببرنامج إدارة الأعمال والتخرج منه، بحيث يتم قبول الطلبة الذين ينجحون وفق شروط مباراة الدخول، ويتخرج منهم من أنجز متطلبات الحصول على الشهادة المستهدفة بنجاح.

لقد خضع برنامج إدارة الأعمال لتقييم سابق عام ٢٠٠٤ من ضمن مشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. كذلك تم اختبار أداء الطلبة الذين درسوا مقرراتهم في اللغة الإنكليزية، وفق معايير مكتب خدمات الاختبارات التربوية "ETS" (الأمين وسلامة، ٢٠٠٨). وقد أعطى هذا التقييم ملاحظات حول المنهج قبل تطبيق النظام الجديد، وأوصى بإبقاء بحث التخرج الذي كان معمولاً به، والذي اعتُبر في حينها نتاج الحصيلة التعليمية التي حصل عليها الطالب خلال فترة الدراسة. أما حول تطوير برنامج إدارة الأعمال، فلا يوجد خطط منتظمة لذلك. إنما يتم تطوير البرنامج، ضمن فترات زمنية، من خلال تعيين لجان متخصصة تدرس تعديل أو وضع مسارات تخصصية جديدة وفق احتياجات سوق العمل.

٢. هذه الدراسة ومنهجيتها

تهدف هذه الدراسة إلى إجراء تحليل وصفي حول نوعية برنامج إدارة الأعمال في كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال في الفرع الأول. وتتميز بأنها الدراسة الأولى بعد تطبيق المناهج الجديدة وفقاً لنظام الأرصدة. وتكمن أهميتها في تحليلها الوصفي لمكونات المناهج الجديدة، حيث تُعطي صورة واضحة عن مكامن القوة والضعف وهذا ما سوف يساعد إدارة الكلية على وضع استراتيجية لتعزيز نوعية التعليم فيها.

اعتمدت هذه الدراسة على التحليل الوصفي والإحصائي. تم استخدام الوثائق والمستندات

والمقابلات واستبيان تم توزيعه على عينة من الأساتذة والطلبة لتحديد موقفهم من نوعية برنامج إدارة الأعمال في الكلية، وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي في بعض أجزاء هذه الدراسة. وهي تقسم إلى قسمين: يتضمن القسم الأول وصف وتحليل مكونات نوعية التعليم في برنامج إدارة الأعمال. أما القسم الثاني فيتضمن تحليلاً إحصائياً لتوجهات أساتذة الكلية وطلابها حول نوعية التعليم العالي في الكلية.

كذلك أجري استقصاء على عيّنتين من الأساتذة (٥٠ أستاذاً) والطلبة (١٦٠ طالباً وطالبة) لتحديد موقفهم من بعض المكونات الرئيسية لنوعية التعليم في برنامج إدارة الأعمال. شمل الاستبيان أسئلة تتعلق بنوعية التعليم وأسئلة أخرى تتعلق بالخصائص الشخصية للأساتذة والطلبة. تضمنت عينة الأساتذة ٣ مدرّاء، ١٥ رئيس قسم، و ٣٢ أستاذاً من الملاك والتفرغ. أما عينة الطلبة فتضمنت شريحة عشوائية من السنة الأخيرة في مرحلتها الإجازة والماستر المهني من اختصاصات برنامج إدارة الأعمال كافة.

أولاً: الأهداف

تعتبر الرسالة والرؤية ووضع الأهداف من المقومات الأساسية في الإدارة الاستراتيجية (Thompson and Strickland, 2006; David, 2011)، وأهم من ذلك هو إيصالها إلى جميع العاملين بالكلية، من أساتذة وموظفين، لتنشئ بينهم قيماً مشتركة وثقافة العمل المشترك للمستقبل. ويتضمن هذا الجزء المكونات الأساسية لوجود استراتيجية عملية للكلية، وأهم مضامينها وجود رسالة ورؤية وأهداف للكلية. إن الرؤية والرسالة والأهداف الموضوعية قابلة للمراجعة والتعديل والتحسين حسب الحاجة وطبقاً للتغيرات التي تحصل بالمحيط.

١. الرسالة والرؤية

تُعبّر الرسالة عن ماهية الكلية وفلسفة وجودها ودورها التربوي والاجتماعي والمستفيدين من خدماتها ونوعية هذه الخدمات (Hatami, 2011).

يوجد في النظام الداخلي للكلية رسالة تتمثل "بفتح مجال التحصيل المعرفي أمام جميع الطلاب المسجلين فيها، وإعدادهم إعداداً عالياً ومتخصصاً وتزويدهم بالخبرة والأسس العلمية والمنهجية والتقنية، لتحمل المسؤولية القيادية في إنشاء وإدارة المؤسسات في القطاعين العام والخاص. كما تتمثل بالإسهام في تحقيق التنمية الشاملة والمتكاملة للمجتمع اللبناني، وتعزيز انفتاحه الحضاري وتوسيع مجالات التعاون العلمي والثقافي اللبناني مع الخارج" (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١).

تكمن أهمية أي رسالة بمدى الالتزام بمكوناتها الأساسية ودرجة تطويرها طبقاً للتغيرات التي تحصل في محيط الجامعة. رسالة الكلية القائمة لا يتم العمل وفق مضامينها بشكل منتظم، لسبب أساسي هو أن الأساتذة غير ملمين بمضامينها بشكل واضح. وعليه، فإن مساعيهم لتحسين نوعية التعليم تعتمد بشكل أساسي على مبادراتهم الفردية. أما حول توسيع مجالات التعاون مع الخارج، فهناك مبادرات لإقامة حالات تعاون مع جامعات ومؤسسات مهنية متخصصة (نقابة المحاسبين في لبنان). أما الدور الذي يفترض أن تقوم به الكلية، فإنه بالطبع يسهم في تعزيز التنمية في لبنان. لذلك فإن ما تطلبه الرسالة، وحتى الرؤية، هو التفاعل الدائم مع الأساتذة والموظفين، لكي تكون الأساس في وضع الخطط السنوية للكلية.

أما الرؤية فتشير إلى التوجهات الطويلة الأجل والكلية التي نرغب بها في المستقبل المنظور (كالتوسع جغرافياً أو في الاختصاصات والتخصصات أو التعليم عن بعد) (Thompson et al.,).

(2010). لا توجد رؤية مكتوبة للكلية.

٢. أهداف الكلية

إن الأهداف تنبثق من الرؤية والرسالة ويجب أن تكون محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، وضمن فترة زمنية محددة. يتضمن النظام الداخلي للكلية مجموعة من الأهداف، تتعلق ببرنامجي الاقتصاد وإدارة الأعمال وهي:

- التعاون مع الإدارات والمؤسسات العامة والخاصة، بهدف جعل التدريس في الكلية يتلاءم مع الحاجات الفعلية لسوق العمل، بحيث يساهم في تأمين فرص العمل للخريجين.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا على إجراء البحوث التي تتعلق بمشاكل المجتمع الاقتصادية والإدارية ونشرها.
- إقامة الندوات والمؤتمرات العلمية التي تختص بها الكلية، والمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي يتم تنظيمها من مؤسسات أخرى.
- تقديم الاستشارات العلمية والبحوث للإدارات والمؤسسات العامة والخاصة.
- توفير الدورات التدريبية للعاملين في إدارات ومؤسسات القطاعين العام والخاص بهدف الإسهام في تطويرها إدارياً ومالياً.

بالرغم من عمومية هذه الأهداف المنشورة، فإنها تمتاز بوضوح مضامينها واتساقها الداخلي والخارجي، كونها تتضمن نقاطاً تتعلق بالطلبة والأساتذة، من ناحية ملاءمة المناهج لاحتياجات سوق العمل، إجراء البحوث العلمية، إقامة الندوات العلمية، وتقديم الاستشارات والدورات التدريبية للقطاعين العام والخاص. إلا أن هذه الأهداف ما زالت محصورة في النظام الداخلي للكلية ولم يتم نشرها أو شرحها، وبالتالي فإن الأساتذة والطلبة ينقصهم الإدراك السليم لها. ويمكن القول بأن ميزة بعض هذه الأهداف هو مداها الطويل وعدم وجود مراجعة دورية لتحديد ما تم إنجازه منها، وما هي الصعوبات التي تجابه تحقيقها، وكيف يمكن تجاوز هذه الصعوبات. لذلك، هناك حاجة إلى وضع أهداف سنوية، تسعى إدارة الكلية لتحقيقها، كالتي تتعلق بالشؤون الأكاديمية والإدارية والتقنية. كذلك فإنه يمكن أن يتم تعديلها أو تطويرها طبقاً لمتطلبات المحيط الخاص بالكلية.

بين الاستقصاء أن هناك تبايناً في موقف الأساتذة من وجود رسالة ورؤية للكلية. إذ إن درجة الموافقة هي ٥٠٪ لوجود رسالة و ٤٠٪ لوجود رؤية للكلية. كما أن هناك انقساماً حول الأهداف وتناسقها والسعي لتحقيقها، ما بين الموافقين وغير الموافقين. مع الإشارة إلى أن نسبة الأساتذة الذين لم يحددوا موقفهم عالية (ما بين ٢٠٪ و ٣٢٪). أما حول موقف الطلبة فإن نسبة المؤيدين لوجود رسالة ورؤية وأهداف واضحة للكلية هي ٥٥٪ و ٤١٪ و ٣٥٪ على التوالي. وهذا يدل على غموض هذه المواضيع لدى الأساتذة والطلبة.

ثانياً: إدارة البرنامج

١. الهيكلية والصلاحيات

كما هو الحال في وحدات الجامعة اللبنانية، هناك مجلسان يقومان بتأمين العمل الأكاديمي والإداري في الكلية، ومنها برنامج إدارة الأعمال، هما مجلس الوحدة ومجلس الفرع، إضافة إلى الأقسام الأكاديمية (الجمهورية اللبنانية - قانون رقم ٦٦، ٢٠٠٩).

أ. مجلس الكلية (الوحدة)

يتألف مجلس الكلية من العميد رئيساً، ومديري فروع الكلية، وممثلي أفراد الهيئة التعليمية في

كل فرع. تتألف الكلية من ستة فروع تنتشر في جميع المحافظات. أما أهم مهام مجلس الكلية فهي تقديم الاقتراحات فيما يتعلق بالمناهج والأبحاث وأنظمة الامتحانات ومباراة الدخول، اقتراح النظام الداخلي للكلية، اقتراحات مناهج التعليم، وترشيح أفراد الهيئة التعليمية والجهاز الإداري والفني للتعين أو الترفع.

ب. مجلس الفرع

يتألف مجلس الفرع من مدير الفرع رئيساً، رؤساء الأقسام الأكاديمية، وممثل أفراد الهيئة التعليمية، وممثل عن الطلاب. أما أبرز مهامه فهي: متابعة تنفيذ قرارات مجلس الوحدة المتعلقة بالفرع، التوصية بوضع أو تعديل مناهج التعليم وأنظمة الامتحانات، المتابعة الدورية للتدريس وتنفيذ البرامج المقررة والامتحانات وتقييم نتائجها، التوصية بترشيح أفراد الهيئة التعليمية في الفرع للتعين أو الترفع، التعاقد مع مرشحين جدد للتعليم في الكلية، واقتراح مشروع موازنة الفرع. إن انتخاب أعضاء مجلس الفرع يتم أحياناً وفق اعتبارات غير أكاديمية. إذ يتم توزيع الأساتذة على الأقسام واختيار عدد من رؤساء الأقسام من غير اختصاص القسم الذي يرأسونه. وفقاً لنظام الكلية، فإن العميد هو المسؤول الأكاديمي عن كل فروع الكلية، وإن مدير الفرع هو المسؤول عن إدارة الفرع وحسن سير أعماله. وبذلك، يلعب المدير في إدارته للفرع، ونتيجة لعلاقته المباشرة مع رؤساء الأقسام الأكاديمية، دوراً رئيساً في الجانب الأكاديمي أيضاً.

٢. الأقسام الأكاديمية

يُعتبر القسم النواة الأساس لنوعية التعليم العالي. يدير القسم رئيس ومجلس قسم يتألف من ستة أعضاء منتخبين من أساتذة القسم، أو ثلاثة أعضاء في حال كان عدد أعضاء الهيئة التعليمية في القسم عشرة أعضاء أو أقل. يقوم رئيس القسم في الكلية بأعمال عديدة أهمها تمثيل القسم بمجلس الفرع ومتابعة أداء القسم الأكاديمي. أما أهم مهام مجلس القسم فهي اقتراح توزيع المواد والدروس على أفراد الهيئة التعليمية، وتحديد حاجات القسم الأكاديمية ورفعها إلى مجلس الفرع. عملياً، لا يوجد مجالس منتخبة للأقسام الأكاديمية، إنما يقوم بأعمال كل قسم رئيس القسم نفسه. ويعود تأثير رئيس القسم طبقاً لشخصيته وتعاونه مع مدير الفرع. إذ إن نجاح رؤساء الأقسام يعود بشكل أساس إلى مدى الانسجام وقوة العلاقة مع مدير الفرع. أما العميد فليس له دور أساسي ومباشر مع رؤساء الأقسام في الفروع، بالرغم مما يلاحظه نظام الجامعة بذلك. ولا بد من الإشارة إلى أن ترشيح الأساتذة للتدريس لا يتم من خلال القسم نفسه، وإنما يخضع لاعتبارات عديدة خارج نطاق عمل القسم. ومن هنا تأتي أهمية انتخاب مجالس للأقسام الأكاديمية وأخذ دورها كاملاً دون أي اعتبار للتأثيرات الداخلية والخارجية.

٣. المشاركة في اتخاذ القرارات

تلعب الاجتماعات المنتظمة والمشاركة الفاعلة دوراً هاماً في تحسين أداء الكلية ككل. إن مشاركة أعضاء مجلس الكلية أساسية في اتخاذ قراراته، نظراً لأهمية أعضائه (مدراء الفروع وممثلي الأساتذة) وانعكاسات هذه القرارات على أعمال الفروع. إذ يعتبر مدير الفرع مشاركاً أساسياً في صناعة القرار على مستوى مجلس الكلية الذي يترأسه العميد وعلى مستوى مجلس الفرع الذي يترأسه المدير نفسه. كذلك تلعب شخصية ممثل الأساتذة دوراً هاماً في صناعة القرار. أما انتظام مشاركة رؤساء الأقسام وأخذ دورهم الطبيعي في مجلس الفرع فيعود إلى شخصية كل من المدير ورؤساء الأقسام أنفسهم، ومدى رغبتهم في تحقيق ذلك. لذلك فإن المشاركة تتفاوت بين مدير وآخر، وبين رئيس قسم وآخر، طبقاً لمدى اعتقادهم بمفهوم المشاركة وإيجاد مناخ إيجابي لتحقيق ذلك. من هنا تأتي أهمية وضع آلية

منتظمة للمشاركة، بحيث يتم إقحام أكبر عدد من الأساتذة في أنشطتها المتنوعة، وإيجاد ثقافة تؤمن بروح المشاركة والعمل الجماعي.

٤. تقييم البرنامج

يقوم مجلس الكلية والفرع بتقييم برنامج إدارة الأعمال، لكن هذا التقييم لا يتم بشكل منتظم ودوري، إنما من خلال تقييم الأعمال الجزئية التي تتعلق بأنشطة الكلية. وتزداد أهمية التقييم طبقاً لتأثيرات ودور الأساتذة والطلبة. أما ضمان الجودة الخارجي فغير متوافر أيضاً، لأن ذلك يتطلب تبني ودعم من قبل إدارة الجامعة.

٥. التخطيط الاستراتيجي والشراكات

إن إدارة برنامج إدارة الأعمال تتطلب استخدام التخطيط الاستراتيجي - وهو غير متوافر في الكلية - الذي يتطلب تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات بشكل دوري، ليستنى وضع أهداف محددة وإستراتيجية عملية تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف (Thompson & Strickland, 2006). إن أهم أسس نجاح العمل الاستراتيجي هو التوجه الاستباقي والتكيف مع التغيرات في المحيط بحيث يوفر لإدارة البرنامج دينامية عالية تساعد بتنفيذ ناجح للإستراتيجية. إن التنفيذ الناجح يستدعي بناء موارد بشرية قادرة لمواجهة التحديات ودعم رئاسة الجامعة للكلية مالياً وإدارياً وتعزيز مفهوم التحسين المستمر وتقديم الحوافز للعاملين. هناك ضرورة لتطبيق ضمان الجودة الذي يساهم في مقارنة أداء الكلية الفعلي مع المعايير المطلوبة التي تحفظ نوعية التعليم فيها، ويساهم في نجاح العمل الاستراتيجي (Mashalet al., 2011). أخيراً، لا يوجد شراكات مع جامعات أخرى تتعلق ببرنامج إدارة الأعمال في الكلية، إنما هناك اتفاقات تتعلق بالماستر البحثي وبرنامج الدكتوراه، وتتم بين المعهد العالي للدكتوراه وجامعات أجنبية، خاصة الفرنسية.

أما الاستقصاء فقد بين أن ١٨٪ فقط من الأساتذة يوافقون على وجود خطة استراتيجية للكلية، وأن هناك ٣٨٪ لم يحددوا مواقفهم، وذلك لعدم توفر المعلومات حول ذلك. من ناحية أخرى، يعتقد ٥٤٪ من الأساتذة بعدم وجود مشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية. مع الإشارة إلى أن ٤٦٪ من الأساتذة يؤمنون بوجود مناخ إيجابي في الكلية يساعد على تعزيز نوعية التعليم، في مقابل ٢٨٪ من الطلبة الذين يؤمنون بوجود مناخ إيجابي في الكلية. أما حول سعي الكلية لتطوير المنهاج بشكل مستمر، فإن ٤٠٪ فقط من الطلبة يوافقون على ذلك. من هنا أهمية إيجاد ثقافة في الكلية تعتمد بشكل أساسي على قيم المشاركة المنتظمة والتواصل المستمر مع الأساتذة والطلبة للوصول إلى نوعية تعليم أفضل.

ثالثاً: الموارد الأكاديمية

تقع الكلية في مبنى مشترك مع كلية الحقوق، تم الحصول عليه بالتراضي بسبب عدم تشييد مبنى مستقل للكلية. يمتاز المبنى بوجود قاعات ملائمة للتدريس، ومكاتب للأساتذة والموظفين، بالإضافة إلى مختبرات الكمبيوتر والمكتبة.

١. اختيار وتصنيف الأساتذة

تختار الكلية الأساتذة الجدد، بدءاً من مجلس الفرع الذي يدرس اقتراحات الأقسام ويرفعها إلى مجلس الكلية، حيث يتم استقطابهم بواسطة الإعلانات التي تنشرها عمادة الكلية في الصحف المحلية. تدرس اللجنة العلمية التي يختارها مجلس الكلية ملفات الأساتذة المتقدمين، وتجري مقابلات معهم وتختار من بينهم المرشحين للتدريس. عملياً، يرفع مجلس الكلية إلى رئاسة الجامعة

اقتراحات مجالس الفروع حول الأساتذة المقبولين من قبل اللجنة العلمية دون تعديلات أساسية تذكر، تدرس بعدها الوحدات الإدارية المختصة (دائرة الموظفين) ملفات جميع الأسماء المقترحة، لتحديد وإقرار عقود الأسماء التي تتمتع بالشروط المحددة والموضوعة من رئاسة الجامعة. مع الإشارة إلى أن القانون رقم ٦٦ (الجمهورية اللبنانية، ٢٠٠٩) يشير إلى دور مجالس الأقسام والفروع والوحدة في تقديم الاقتراحات والتوصيات حول تعيينات الهيئة التعليمية دون ذكر لدور اللجان العلمية في ذلك. وفقاً لقوانين الجامعة، يبدأ الأستاذ الجديد كمتعاقد بدوام جزئي أو كلي، يتم إقرار عقده قبل أو بعد فترة وجيزة من البدء بالعام الدراسي. يمكن لمجلس الجامعة ان يعين الأساتذة كمتفرغين من الأساتذة المتعاقدين بعد عامين من عملهم. لكن هذه الآلية تم إيقافها بعد ان قررت الحكومة حصر التوظيف في الإدارات الحكومية والعديد من المؤسسات العامة، ومنها الجامعة اللبنانية، في مجلس الوزراء منذ عام ١٩٩٧. لقد كان لهذا القرار نتائج سلبية على الكلية بسبب عدم إقرار مجلس الوزراء العقود التي ترسلها إدارة الجامعة بشكل دوري، والتي أدت إلى ازدياد الأساتذة الذين يعملون منذ سنوات بدون عقود. ومن النتائج السلبية أيضاً ترك العديد من أصحاب الاختصاص من خريجي الجامعات الغربية الكلية والتحاقهم بالجامعات الخاصة.

تضم الكلية مجموعة متنوعة من الأساتذة من حملة الدكتوراه في الملاك إضافة إلى المتفرغين والمتعاقدين أو الجدد الذين يعملون بدون عقود. ويظهر الجدول رقم ١ انخفاضاً في عدد الأساتذة في الفرع الأول منذ العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١، وذلك بعد تحويل كل من شعبتي عالية والنبطية إلى فرعين مستقلين. في هذا الوقت زادت نسبة الإناث بصورة مضطربة كما زادت نسبة المتعاقدين. والجدير ذكره أنه من بين أساتذة الملاك والتفرغ لا يوجد أساتذة برتبة أستاذ، وهذا ربما يعود إلى أن بعض اختصاصات إدارة الأعمال، كالمحاسبة والتمويل، هي تقنية، وقد تكون أبحاثها مختلفة عن أبحاث الاختصاصات الأخرى التي تساعد على الترفيع.

جدول ١: تطور عدد الأساتذة في الفرع الأول (٢٠٠٥-٢٠١٢)

السنة الدراسية	ذكور		إناث		المجموع	منهم متعاقدون	
	العدد	%	العدد	%		العدد	%
٢٠١٢-٢٠١١	١٠٠	٦١,٧	٦٢	٣٨,٣	١٦٢	١١١	٦٨,٥
٢٠١١-٢٠١٠	٨٧	٦٤,٤	٤٨	٣٣,٦	١٣٥	٨٠	٥٩,٠
٢٠١٠-٢٠٠٩	١٥٢	٧٢,٧	٥٧	٢٧,٣	٢٠٩	١٣٠	٦٢,٠
٢٠٠٩-٢٠٠٨	١٥٤	٧٣,٠	٥٧	٢٧,٠	٢١١	١٣٠	٦١,٥
٢٠٠٨-٢٠٠٧	١٥٣	٧٧,٧	٤٤	٢٢,٣	١٩٧	١٤٨	٧٥,٠
٢٠٠٧-٢٠٠٦	١٢٤	٧٢,٠	٤٨	٢٨,٠	١٧٢	١٢١	٧٠,٠
٢٠٠٦-٢٠٠٥	١٣٦	٨٧,٠	٣٠	١٣,٠	١٥٦	١٠١	٦٥,٠

أما حول توزيع أساتذة الملاك والتفرغ على الأقسام الأكاديمية، فالعدد الأكبر من الأساتذة موجود في أقسام الاقتصاد والإعداد العام والمعلوماتية الإدارية. وهذا يعني أن عدد الأساتذة في أقسام إدارة الأعمال قليل - خاصة المحاسبة والتمويل - مقارنة مع عدد الطلاب. لذلك تعتمد هذه الأقسام على الأساتذة المتعاقدين بالساعة. من هنا أهمية ربط التفرغ في الكلية حسب الحاجات المطلوبة لكل اختصاص ووفق معايير واضحة تحقق هذا الهدف.

٢. أنصبة الأساتذة

إن أنصبة أساتذة الملاك والتفرغ محددة وفقاً لأنظمة الجامعة وقوانينها والتعاميم التي تصدر عن رئيس الجامعة. أما توزيعها فهو كالآتي: ١٧٥ ساعة لرتبة أستاذ، ٢٠٠ ساعة للأستاذ المساعد، و ٢٥٠ لرتبة المعيد. وقد تم إضافة ٥٠ ساعة لكل الرتب بتعميم صدر عن رئاسة الجامعة، على ضوء صدور السلسلة الجديدة للرواتب، بدءاً من العام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣.

٣. الإنتاجية العلمية

يسعى أساتذة برنامج إدارة الأعمال إلى تعزيز نتائجهم العلمي، من خلال نشر الكتب العلمية، وإجراء الأبحاث المدعومة من الجامعة اللبنانية والمجلس الوطني للبحوث العلمية. وبناءً عليه، فإن الأساتذة يقدمون أبحاثهم للتقييم مع بداية كل عام دراسي للحصول على الترقية. إن إنتاجية الأساتذة العلمية في تقدم، لكنه لا يتوافر في الكلية قاعدة بيانات حول الأبحاث العلمية المنشورة لكل أستاذ. وتعزيزاً للإنتاج العلمي، هناك حاجة، وكجزء من ثقافة الكلية، لإقامة حلقة علمية منتظمة للأساتذة، تسهم في تطوير مشاريع الأبحاث العلمية المقدمة منهم. كذلك الأمر، هناك أهمية لوضع آلية منتظمة لابتعاث الأساتذة إلى الخارج، لأن ذلك يساعد على الإنتاجية العلمية والتطوير المهني.

٤. معايير الترقية

إن شروط ترقية المعيد إلى أستاذ مساعد تتطلب الحصول على دكتوراه دولة أو دكتوراه حلقة ثانية ونشر ثلاثة منشورات علمية. أما الترقية إلى رتبة أستاذ فتتطلب نشر خمسة أبحاث أو كتب علمية للأستاذ المساعد وسبعة أبحاث للمعيد حكماً بعد الترقية لأستاذ مساعد. ويتم تقييم هذه الأبحاث من قبل أساتذة في الجامعة اللبنانية أو خارجها حيث يختارهم رئيس الجامعة من لائحة يقترحها عميد الكلية. أما حول النمو المهني، فيعتمد الأساتذة بذلك على مبادراتهم الذاتية بدون وجود برنامج لهذا الغرض تتبناه إدارة الجامعة.

لابد من الإشارة أخيراً، إلى أهمية وجود أساتذة أكفاء (رتبة أستاذ) يقومون بتدريس المقررات في مرحلة الماجستير، خاصةً الماجستير البحثي، والإشراف على الرسائل، وذلك لضمان نوعية التعليم العالي، خاصة وأن طلبة الماجستير البحثي يخولون الحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال. إن الإخلال بهذه المعايير يؤدي إلى تدني مستوى ونوعية التعليم العالي ككل. فإن الكلية بحاجة إلى تبني سياسة دعم المتفوقين من طلبة مرحلة الماجستير، والذين بالمقابل يعينون خلال العام الدراسي كمساعدين للأساتذة في أعمالهم التعليمية والبحثية.

٥. تقييم الأساتذة

لا يوجد آلية منتظمة لتقييم عمل الأساتذة من قبل الطلبة ورؤساء الأقسام. لقد حاولت الكلية في فترة سابقة تطبيق ذلك من خلال توزيع نموذج على الطلبة في نهاية الفصل الدراسي، وقد واجهته صعوبات عديدة أهمها اعتراض الأساتذة له لاعتبارات تتعلق بعدد الطلبة في الصفوف وعدم ضمان الموضوعية في التقييم. وبذلك، يعتمد مدير الفرع ورؤساء الأقسام بشكل أساسي على الطلبة في الحصول على المعلومات التي تتعلق بأداء الأساتذة، وتتم المعالجة بالتواصل المباشر مع الأساتذة المعنيين.

٦. الموظفون والمدرّبون

أما الموظفون فهم في تناقص وذلك بسبب بلوغ العديد منهم سن التقاعد. وقد دخل بعضهم الوظيفة العامة دون الشهادة الجامعية، وتابع العديد منهم تحصيلهم الجامعي أو خضعوا لبرامج تدريبية، خاصة

فيما يتعلق بالمكينة الإدارية. وقد عمدت إدارة الكلية إلى التعويض عن هذا النقص، كما في كل إدارات وكليات الجامعة، بالتعاقد مع اشخاص بصفة مدرّبين، يقومون بأعمال مكينة الكلية والقيام بالأعمال الإدارية المتنوعة. وقد قدرّت نسبتهم بحوالي ٣٠٪ من مجموع أفراد الهيئة الإدارية ما بين ٢٠١٠ و ٢٠١٢. كذلك، فإن الكثير من هؤلاء المدرّبين يقومون بأعمالهم بدون عقد قانوني، كحالة الأساتذة الذين يدرّسون بدون عقود، ويتم إجراء مصالحات لهم مع كل نهاية عام دراسي. إن السمة العامة للهيئة الإدارية هي عدم توافر الموظفين في الوظائف المطلوبة وفق الشهادات المناسبة أو المهارات المطلوبة، حتى لو تمت تغطية هذه الأعمال من المدرّبين.

بين الاستقصاء أن ٤٪ فقط توافق على وجود برامج لتطوير قدرات الأساتذة أو وجود مساعدين لهم في الأعمال البحثية والتطبيقية. ويعتقد ٦٪ فقط من عينة الأساتذة وعينة الطلبة بوجود تقييم أداء دوري للأساتذة بشكل منتظم. أما حول الأعمال البحثية، فإن ٦٦٪ من الأساتذة قالوا إنهم يقومون بأعمال بحثية و ٧٠٪ يعتقدون أن الجامعة تساعدهم على القيام بذلك.

رابعاً: المنهاج

يمتاز منهاج إدارة الأعمال بتقاربه ومناهج الجامعات المحلية والأجنبية المعروفة، والتي أستخدمت كمرجعية (Benchmark) لتخدم أهداف برنامج إدارة الأعمال في الكلية. من الناحية النظرية، يعتبر المنهاج متوازناً ومتكاملاً، وفيه الكثير من الاتساق الأفقي والعمودي، بحيث يتضمن مقررات الإعداد العام والمقررات المطلوبة المتعلقة بالاختصاص. وهو بذلك يتوافق مع متطلبات الجامعة، في ما يتعلق بتطبيق نظام التعليم الجديد (LMD). لكن المشكلة تكمن بتطبيق مضامين المقررات، خاصة في الشعب المتعددة، لكي تضمن نواتج التعليم المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، لم توضع آلية منتظمة لتحديث المناهج بشكل دوري لتتناسب واحتياجات السوق.

لم يلحظ نظام الكلية أهداف المنهج ولا نواتج تعليم له بشكل مباشر، وعليه لا يوجد وضوح حول توافق المنهج مع أهدافه ونواتج التعليم. لكن تسعى الكلية لتعزيز الحصيلّة التعليمية للطلبة من خلال تحديث المناهج وأساليب التعلم. وبذلك يتكون منهاج برنامج إدارة الأعمال لمرحلتي الإجازة والماستر المهني والبحثي، مما يلي:

١. مكونات المنهج

تألف معظم مقررات إدارة الأعمال في مرحلة الإجازة من خمسة أرصدة، بمعدل ٥٠ ساعة لكل مقرر موزعة بين ساعات التدريس النظري والموجه، ويتم تدريس المقرر بمعدل حصتين في الأسبوع، وتتألف كل حصّة من ١٠٠ دقيقة. أما مقررات مرحلة الماستر فتألف معظمها من ستة أرصدة، بمعدل ٥٠ ساعة لكل مقرر، موزعة أيضاً بين الشقين النظري والموجه.

أ. منهاج الإجازة

يتكون من مقررات مشتركة لكافة المسارات التخصصية في الفصلين الأول والثاني بما يوازي ٦٠ رصيذاً. يتضمن المنهاج ٩٥ رصيذاً لمقررات إلزامية في كل مسار تخصصي، بالإضافة إلى ٢٥ رصيذاً لمقررات اختيارية وحرّة. وبذلك يكون مجموع الأرصدة المطلوبة من كل طالب ١٨٠ رصيذاً، من ضمنها بحث التخرج الذي يعتبر أحد المتطلبات الإلزامية للحصول على الإجازة في إدارة الأعمال.

ب. منهاج الماستر المهني

يتضمن ١٢٠ رصيذاً، منها ٢٤ رصيذاً اختيارياً، توزع على ثلاثة فصول، و ٣٠ رصيذاً لدراسة ميدانية في الفصل الرابع. عملياً، وبسبب متطلبات الوظائف في القطاع العام شهادة ماستريز،

تم تقسيم مرحلة الماجستير إلى مرحلتين: ماجستير ١ (تعادل شهادة الجدارة) وماستير ٢ وهي مرحلة الحصول على شهادة الماجستير المهنية.

ت. منهاج الماجستير البحثي

يتضمن نفس عدد الأرصدة والفصول المعمول بها في الماجستير المهني، بشرط التركيز على المقررات التي تتضمن الأعمال البحثية. ضمن هذا السياق، فقد ارتأت عمادة الكلية تعديل شروط قبول ومنهاج الماجستير البحثي في اللغة الإنكليزية، وذلك بوضع خمسة مقررات جديدة، ليست لها علاقة كلياً بمقررات الماجستير المهني، وتحضير رسالة (Memoire) أو (Thesis).

٢. المقررات التعويضية والاختيارية ومقررات التقوية والخبرات الميدانية

لا توجد مقررات محددة للتقوية، إنما هناك دورات إلزامية باللغة الأجنبية من خارج المنهاج للطلبة الجدد الذين لم يحصلوا على علامة نجاح محددة من إدارة الكلية. أما المقررات الاختيارية فتحددها إدارة الكلية ويعطى الطالب حق الاختيار من بينها. كذلك، لا توجد مقررات تعويضية تساعد الطالب على توسيع خياراته. غير أنه يوجد تنوع بتوجه المنهاج، بحيث تتوافر مقررات مشتركة في الفصول الثلاثة الأوائل ومقررات اختيارية من تخصصات أخرى.

لم يلحظ المنهاج التطبيقات العملية والإلزامية التدريب المهني للطلبة (Internship) قبل التخرج. غير أن العديد من الطلبة يسعون لتعزيز خبراتهم العملية من خلال التدريب المهني لفترة زمنية محددة في المؤسسات المصرفية أو المالية. وقد استخدم التدريب المهني في فترات سابقة كبديل لبحث التخرج، بحيث يقدم الطالب تقريراً خطياً عن مضامين التدريب المهني. أما أبحاث التخرج التي يعدها الطلبة ولجان المناقشة، فهي بحاجة إلى مراجعة نقدية، لتلافي بعض الشوائب المتمثلة بالإشراف في غير الاختصاص، أو في أصالة البحث الذي يعده الطالب أو العلامة النهائية التي يحصل عليها.

٣. توصيف المقررات

سعت عمادة الكلية إلى نشر كتاب يتضمن توصيف جميع مقررات برنامج إدارة الأعمال، ويعتبر مصدراً أساساً لمضامين المقررات. هناك نجاح ملحوظ، أقله في الفرع الأول، حيث يؤمن التوصيف العدالة بين الشعب المختلفة للمقرر الواحد. إلا أن التوصيف في برنامج إدارة الأعمال يتطلب تحديثاً مستمراً. وعليه، فهناك ضرورة استخدام كل أستاذ توصيفاً حديثاً للمقرر، يتضمن وصف المقرر وأهدافه ونواتج التعليم المتوقعة وبرنامج المحاضرات ومحتوياتها وتوزيعه على الطلبة أو نشره على موقع الكلية الإلكتروني. أما بالنسبة للماجستير البحثي، فهناك ضرورة أن تأخذ عمادة الكلية دورها، والتنسيق مع معهد الدكتوراه في توحيد أسماء ومضمون المقررات لكل من شعبتي اللغة الفرنسية والإنكليزية والسعي لتوحيد الماجستير البحثي تحت إدارة الكلية.

٤. التقييم الخارجي للمنهاج

لا يوجد تقييم خارجي للمنهاج، إنما يتم ذلك بمبادرات من إدارة الكلية وذلك من خلال مجلس الوحدة أو بإنشاء لجان متخصصة لتعديل المناهج لتتلاءم واحتياجات السوق.

بين الاستقصاء أن ٤٨٪ من الأساتذة يعتقدون بتكامل مكونات المنهاج. وهذا أيضاً ينسجم مع موقفهم تجاه تطبيق المناهج، بحيث يعتقد ٤٦٪ بتطبيقها بشكل جيد. أما حول التوافق ما بين المنهاج ونواتج التعليم، فإن ٣٦٪ من الأساتذة يوافقون على ذلك، علماً بأنه لا توجد نواتج تعليمية معروفة للبرنامج. إن ذلك يدل على عدم المام العديد من الأساتذة بمقومات المنهاج. أما حول توصيف المقرر، فإن ٨٢٪ يستخدمونه على مدار الفصل، ٥٦٪ يقومون بتحديثه بشكل دوري، و ٦٤٪ منهم

يوزعونه على الطلبة. أما موقف الطلبة من ذلك، فإن ٣٦٪ منهم يوافق على استخدام توصيف المقرر على مدار الفصل الدراسي، و ٣٥٪ فقط يؤيدون توزيع توصيف المقرر مع بداية كل فصل. أخيراً، يعتقد ٧٠٪ من الأساتذة بأن المناهج الجديدة أسهمت بتحسين نوعية التعليم في الكلية، مقابل ٣٦٪ من الطلبة الذين وافقوا على ذلك.

خامساً: التعليم والتقييم

١. نواتج التعلم

ان المطلوب من المنهاج والعملية التعليمية هو الوصول إلى نواتج تعليمية تساعد الطلبة على إدارة أعمالهم بنجاح ومنافسة خريجي الجامعات الأخرى في إيجاد وظائف مرموقة في القطاعين العام والخاص أو متابعة دراساتهم العليا في لبنان والخارج. مع الإشارة إلى أنه لا يوجد نص مكتوب يحدد النواتج العلمية، وبالتالي يساعد على تقييم وتطوير عملية التعلم والتعليم.

٢. أساليب التعليم

هناك العديد من أساليب التعليم التي يستخدمها الأساتذة، طبقاً لنوع المقرر الذي يعلمونه وعدد الطلاب المسجلين، ومنها: المحاضرات، استخدام الحاسوب في عرض النقاط الرئيسة للمحاضرة، التمارين والأنشطة، المناقشة، والأعمال المخبرية. أما أكثر هذه الأساليب استخداماً فهي المحاضرة والتمارين. ويتم التدريس باللغات العربية والإنكليزية والفرنسية، مع تقدم التدريس باللغات الأجنبية، إذ بدأ تدريس معظم مقررات اختصاصات الإدارة والتسويق والمعلوماتية الإدارية باللغتين الإنكليزية والفرنسية.

٣. أساليب التقييم

حدد النظام الداخلي للكلية توزيع علامة المقرر ما بين ٤٠٪ للتقييم المستمر (٣٠٪ امتحان جزئي و ١٠٪ علامة سعي الطالب من حضور ومناقشة وأنشطة أخرى) و ٦٠٪ للامتحان النهائي. وبذلك انحصر تقييم الطالب بشكل أساس بالامتحان الجزئي والامتحان النهائي. أما المشاريع (projects) فهي محصورة في مرحلة الماستر، وبنسبة محددة من العلامة النهائية. من ناحية مضمون الامتحان، فإن هناك تبايناً بين الأساتذة في نماذج الأسئلة التي يستخدمونها. فالعديد منهم يستخدم الأسئلة الموجهة (الصحة والخطأ والخيارات) والأسئلة المفتوحة والتمارين والحالة العملية. وهناك مقررات تركز بشكل أساسي على التمارين. أخيراً، هناك عدد من الأساتذة مازال يستخدم عدداً من الأسئلة المفتوحة للإجابة عنها. إن ميزة الامتحان الجيد تكمن بتنوع مضامينه بحيث يساعد على اختبار قدرات الطالب من زوايا متعددة. لذلك يمكن وضع الإرشادات المكتوبة التي تتعلق بمضمون الامتحان بحيث يساعد الوصول إلى نواتج تعليمية أفضل.

تجري الامتحانات على مرحلتين: المرحلة الأولى، وتتضمن الامتحانات الفصلية الجزئية والنهائية. أما المرحلة الثانية فتتضمن دورة ثانية لامتحان نهائي يوازي ١٠٠/٦٠ لكل المقررات التي يرسب بها الطالب. أما علامة النجاح في المقرر فهي ١٠٠/٥٠، وتتضمن علامة الامتحان الجزئي وسعي الطالب والامتحان النهائي. إلا أن النظام المعدل للكلية لحظ نجاح الطالب بمقررين حصل فيهما على علامة ١٠٠/٤٠ وما فوق شرط الحصول على معدل ١٠٠/٥٥ من مجموع مقررات الفصل نفسه.

إلا أن المآخذ على ذلك هو أن الطالب يمكنه التركيز على بعض المقررات التي تساعده الحصول على علامات عالية بها، وعدم الاهتمام الجدي بمقررات أخرى قد تكون ضرورية لمساره التعليمي

وجزءاً من مقرراته الإلزامية. بالإضافة إلى ذلك، فإن العلامة الأدنى للنجاح في المقرر في العديد من الجامعات التي تتبنى نظام الأرصدة هو ١٠٠/٦٠.

أما بالنسبة للدورة الثانية، فهي تعبير عن فرصة أخرى تقدّم للراشدين في المقرر، وهذا غير مطبق أيضاً في الكثير من الجامعات التي تتبنى نظام الأرصدة. أخيراً، تنحصر مشاركة أساتذة البرنامج في عملية التعليم والتقييم وفق برنامج توزيع الدروس أو تحديد اللجان الفاحصة. ولا يتوافر في الكلية برنامج لمشاركة أساتذة زائرين في عملية التعلم وتقييم الأبحاث.

يعتقد ٤٢٪ من الأساتذة بعدالة أساليب التقييم، و ٦٤٪ منهم اعتبروا وجود عدالة في توزيع العلامات. أما موقف الطلبة فهو مختلف كما يظهر من تدني نسبة المؤيدين لعدالة أساليب التقييم (١٨٪) وعدالة توزيع العلامات (٢٧٪). إن تدني نسبة الموافقين لعدالة التقييم يعود إلى حصر التقييم بالامتحانات الجزئية والنهائية (٩٠٪ من العلامة النهائية)، واستخدام ١٠٪ للحضور والتمارين والأنشطة الأخرى.

أما حول أساليب التدريس المستخدمة من الأساتذة فإن جميع الأساتذة يستخدمون أسلوب المحاضرة (١٠٠٪)، ومنهم من يستخدم أساليب أخرى كالمناقشة (٦٦٪) والتمارين والأنشطة (٦٤٪). الطلبة أقل موافقة على ما يقوله الأساتذة: اعتقد الطلبة بأن أسلوب المحاضرة هو الأسلوب الأبرز الذي يستخدمه الأساتذة (٩٢٪)، يليه أسلوب المناقشة (٤٠٪)، ومن ثم أسلوب التمارين والأنشطة (٢٨٪). إن الثقافة السائدة في الكلية تركز على أهمية المحاضرة المباشرة من الأستاذ، وإعطاء دور أقل للأساليب الأخرى التي قد تسهم بنواتج تعليمية أفضل.

سادساً: فرص التعلم

١. شروط القبول

يشترط نظام الكلية قبول الطلاب في برنامج إدارة الأعمال للتحضير لشهادة الإجازة ما يلي: حيازة شهادة الثانوية العامة اللبنانية أو ما يعادلها، والنجاح في مباراة دخول تنظمها الكلية لهذه الغاية. يحدد مجلس الكلية الحد الأقصى للطلاب المقبولين، ومجموع العلامات المطلوب، بالرغم من أن علامة النجاح هي ٢٠١٠ مع وجود علامة لاغية في جميع المواد. ويشمل الامتحان رياضيات، الاقتصاد، وتحليل نص باللغتين العربية والأجنبية. يتقدم للامتحان عدد كبير من الطلاب من جميع الأراضي اللبنانية الذين أنهوا المرحلة الثانوية، نظراً للفرص التي يستفيد منها الطالب، خاصة الرسوم الرمزية التي يدفعها. إلا أن الطلبة من حملة الثانوية العامة في الرياضيات لا يكملون دراسة مادة الاقتصاد، وبالتالي قد تكون فرصهم بالنجاح أقل مقارنة مع طلبة الثانوية العامة في الاقتصاد والاجتماع. وبالمقابل، فإن منهاج الرياضيات لحملة شهادة الاقتصاد والاجتماع لا يغطي المواضيع المطلوبة في امتحان مباراة الدخول. إن شروط القبول في الكلية متشابهة إلى حد كبير مع شروط العديد من كليات الجامعة اللبنانية، إن كان من حيث طبيعة المواد التي يمتحن بها الطلبة أم ناحية آلية اختيار المقبولين. لكن هذه الشروط تختلف عنها في الجامعات الخاصة (الجامعة الأميركية في بيروت والجامعة اللبنانية الأميركية) التي تستخدم بشكل أساسي امتحاناً معيارياً وأسئلة مغلقة (SAT) يستخدم في الجامعات الأميركية.

أما شروط قبول الطالب في الماستر المهني فهي الحصول على شهادة الإجازة من الجامعة اللبنانية بمعدل ٢٠١٢، وإجراء مباراة دخول تعطي الطلبة من الجامعات الأخرى إمكانية متابعة الدراسة في الكلية. عملياً، تم قبول جميع الطلاب الذين أنهوا مرحلة الإجازة في الكلية في مرحلة الماستر (الجدارة) لإعطائهم فرصة متابعة دراساتهم على أساس أربع سنوات كما النظام القديم

للكلية، وانحصرت مباراة الدخول لمرحلة الماجستير ٢ المهني في اللغتين الإنكليزية (في الفرع الأول) والفرنسية (في الفرع الثاني) وفقاً لعدد الناجحين.

أخيراً، فإن شروط قبول طلبة الماجستير البحثي في إدارة الأعمال (اللغة الإنكليزية) والذي تشرف عليه عمادة الكلية بدءاً من العام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣، تتضمن حياة الطالب الإجازة في إدارة الأعمال من الجامعة اللبنانية بمعدل ٢٠١٤، وإمكانية إجراء مباراة دخول لاستكمال العدد المطلوب، بمشاركة طلبة الجامعات الأخرى ضمن شروط محددة. عملياً وكمرحلة انتقالية، اعتمدت الكلية في قبول طلبة الماجستير البحثي على دراسة ملفات المتقدمين من خريجي الماجستير المهني فقط. وأهم معايير القبول هي وضع معادلة وفق معدلات ترجيح لكل من علامات الإجازة، الماجستير ١، الماجستير المهني، رسالة الماجستير المهني، ومواد الاختصاص.

إن معايير القبول للماجستير البحثي مختلفة ما بين معهد الدكتوراه وعمادة الكلية. إذ يعتمد معهد الدكتوراه في قبوله طلبة الماجستير البحثي باللغة الفرنسية على المباراة الخطية، بينما اعتمدت عمادة الكلية لقبول طلابها في الماجستير البحثي باللغة الإنكليزية على دراسة ملفات خريجي الماجستير المهني، كأداة لحصر عدد المقبولين وحفظ مستوى الماجستير البحثي. والسؤال المطروح لماذا لا يتم وضع الشعبتين تحت إدارة عمادة الكلية؟ خاصة وأن معهد الدكتوراه يضم اختصاصات مختلفة، وفي ظل منهاج موحد وشروط قبول واحدة ومعايير أكاديمية موحدة.

٢. التسجيل والمتابعة

يخضع الطالب للتسجيل الإداري والأكاديمي، بحيث يتم تسجيل مقرراته لفصل دراسي واحد. وقد حدد النظام الداخلي للكلية عدد طلاب الصف بـ ٣٥ طالباً، كي يتيح للأستاذ الإحاطة بأعمال طلابه ومتابعتهم. ويعتبر الحضور في الصف إلزامياً في جميع المقررات، بحيث يحرم الطالب من التقدم إلى الامتحانات النهائية إذا كانت نسبة الحضور تقل عن ٨٠٪. إلا أن الحرمان من الامتحان لا يتم تطبيقه، خاصة وأن نظام الكلية أعطى الطالب إمكانية تقديم عذر مقبول إلى الجهات المختصة للبت به، وبسبب العدد الكبير في الشعبة والذي يتجاوز أحياناً ١٠٠ طالب. وعلى نفس المنوال، فإن الالتزام بسقف ٣٥ طالباً غير متوافر، بسبب ازدياد عدد الطلاب المقبولين، والكلفة العالية للتعاقد مع أساتذة جدد، وقلة عدد قاعات المحاضرات. هناك أيضاً نسبة غياب عالية، خاصة في الصفوف المتقدمة من مرحلتين الإجازة والماجستير لأسباب متنوعة، أهمها ارتباط الطالب بوظيفة أو عمل خاص. أما بالنسبة لبرنامج إرشاد الطلبة، فإن نظام الكلية يلحظ ذلك، لكن تطبيقه لم يصل إلى مستوى من الجدية. إذ إن خدمات دعم الطلبة وإرشادهم مرتبطة بمبادرات فردية، خاصة مكتب برنامج الدروس الذي يعطي التوجيهات للطلبة بما يخص المقررات المطلوب تسجيلها. لذلك هناك ضرورة لإيجاد آلية منتظمة لدعم الطلبة وإرشادهم عبر الأقسام الأكاديمية وأن تكون جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الكلية. كذلك، فإن فتح المسارات ما بين الكليات غير قائم للاستفادة من المقررات المشتركة بين الكليات أو أخذ مقررات من كليات أخرى.

٣. نسب القبول والمسجلين في البرنامج

يظهر الجدول رقم ٢، أن عدد الطلاب المتقدمين لمباراة الدخول مستقرة وبمعدل ٢٤٧٤ متقدماً. أما المقبولون فقد ازداد عددهم بشكل تدريجي إلى أن وصل في العام الدراسي ٢٠١١-٢٠١٢ إلى ٩١٩ طالباً وبمعدل زيادة يوازي ٢٣٪ بين الأعوام ٢٠٠٥ و ٢٠١٢.

جدول ٢: عدد الطلاب المتقدمين إلى مباراة الدخول ونسبة المقبولين.

السنة الدراسية	المشاركون في مباراة الدخول	المقبولون	نسبة المقبولين من المشاركين
٢٠١٢-٢٠١١	٢٣٧٦	٩١٧	٣٨,٥ %
٢٠١١-٢٠١٠	٢٥٧٥	٥٥٥	٢١,٥ %
٢٠١٠-٢٠٠٩	٢٣٥٨	٥٥٩	٢٣,٧ %
٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٣٣٦	٤٩٣	٢٣,٥ %
٢٠٠٨-٢٠٠٧	٢٦٣٦	٤٩٥	١٩,٠ %
٢٠٠٧-٢٠٠٦	٢٥٢٣	٥٠٥	٢٠,٠ %
٢٠٠٦-٢٠٠٥	٢٣٢٨	٣٤٣	١٤,٧ %

أما عدد الطلاب المسجلين في السنة الأولى، فيظهر الجدول رقم ٣ أن عددهم قد ارتفع ما بين الأعوام ٢٠٠٥ و٢٠١٢ من ٣٩٪ إلى ٤٩٪، أي أنهم يشكلون نصف طلاب الإجازة تقريباً اليوم، ما يعني أن التدفق مقيد بقوة مع نهاية السنة الأولى.

جدول ٣: عدد طلاب السنة الأولى نسبة إلى مجموع المسجلين في الإجازة

السنة الدراسية	مجموع طلاب السنة الأولى	المجموع الإجمالي لطلاب مرحلة الإجازة	٪ طلاب السنة الأولى
٢٠١٢-٢٠١١	١١٢٢	٢٣٠٨	٤٨,٦
٢٠١١-٢٠١٠	٧٩٣	١٩٠١	٤١,٧
٢٠١٠-٢٠٠٩	٧١٤	١٧٤٩	٤٠,٨
٢٠٠٩-٢٠٠٨	٥٣٠	١٦٠٦	٣٣,٠
٢٠٠٨-٢٠٠٧	٦٥٠	١٤١٣	٤٦,٠
٢٠٠٧-٢٠٠٦	٧٤١	١١٣٩	٦٥,١
٢٠٠٦-٢٠٠٥	٣٧٢	٩٥٩	٣٨,٨

أما توزيعهم حسب الجنس فإن حوالي ٦٠ ٪ وما فوق هم من الإناث. وهذا يدل على مدى اهتمام المرأة بإدارة الأعمال والحصول على عمل مرموق. ويمتاز الطلبة بتنوعهم الثقافي والاجتماعي، بحيث يأتون من مناطق مختلفة من لبنان، خاصة بيروت وجبل لبنان والجنوب، وبالإجمال، من الشرائح الاجتماعية التي ليس بمقدورها متابعة دراساتها في الجامعات الخاصة.

لقد تضاعف عدد الطلاب الإجمالي في برنامج إدارة الأعمال، ما بين ٢٠٠٥ و٢٠١٢ كما يشير الجدول رقم ٣. كذلك الأمر بالنسبة للطلاب المسجلين في مرحلة الماجستير، فقد زاد عددهم من ٢٧٨ إلى ٣٦٨ طالباً في الفترة نفسها. وهذا يرتبط بعدد خريجي مرحلة الإجازة الذين يحق لهم التسجيل فيها. أما نسبة الطلاب المقبولين في الماجستير فهي قليلة بسبب حصر التدريس باللغة الإنكليزية وشروطها المتعددة، خاصة مباراة الدخول. إذ إن نسبة طلاب الماجستير ٢ كانت حوالي ١٥ ٪ من عدد طلاب الماجستير في العام الدراسي ٢٠١١-٢٠١٢. وكانت النسبة أقل من ذلك في السنوات السابقة، حتى أنه في بعض السنوات لم يتم فتح الماجستير ٢، بسبب العدد المحدود للناجحين في مباراة

الدخول. من هنا تأتي أهمية تطبيق مضمون النظام الجديد للكلية، والذي يفصل ما بين مرحلتي الإجازة والماستر، على أن تصبح مرحلة الماستر حلقة واحدة ويتم قبول الطلاب فيها وفقاً للشروط الموضوعية في نظام الكلية.

في هذا الإطار، ولأن اتجاه عدد طلبة الكلية في ازدياد مستمر فإن عدد الطلبة لكل أستاذ قد ازداد من حوالي تسعة طلاب في العام الدراسي ٢٠٠٥-٢٠٠٦ إلى ١٨ طالباً في العام الدراسي ٢٠١١-٢٠١٢، وذلك بسبب ازدياد عدد الطلبة. أما نسبة الطلبة إلى الموظفين، فإنها أيضاً ارتفعت من حوالي ٢٦ طالباً في العام الدراسي ٢٠٠٥-٢٠٠٦ إلى ٥٤ في العام الدراسي ٢٠١١-٢٠١٢ (جدول ٤)

جدول ٤: نسبة مجموع الطلبة إلى الأساتذة والموظفين

السنة الدراسية	مجموع الطلبة	مجموع الأساتذة	% الطلبة إلى الأساتذة	مجموع الموظفين	% الطلبة إلى الموظفين
٢٠١٢-٢٠١١	٢٨٩٢	١٦٢	١٧,٩	٥٤	٥٣,٦
٢٠١١-٢٠١٠	٢٤٠٣	١٣٥	١٧,٨	٥٣	٤٥,٣
٢٠١٠-٢٠٠٩	٢٣٤٢	٢٠٩	١١,٢	٧٧	٣٠,٤
٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢١٩٧	٢١١	١٠,٤	٥٦	٣٩,٢
٢٠٠٨-٢٠٠٧	١٨٩٣	١٩٧	٩,٦	٥٣	٣٥,٧
٢٠٠٧-٢٠٠٦	١٦٧٢	١٧٢	٩,٧	٧١	٢٣,٥
٢٠٠٦-٢٠٠٥	١٤٤٩	١٥٦	٩,٢	٥٦	٢٥,٨

٤. الموارد المتاحة

يوجد في الكلية مكتبة تفتح يومياً، وتتضمن كتباً متخصصة في اللغات العربية والأجنبية. ويتم إضافة كتب جديدة سنوياً بمشاركة مجلس الفرع. كذلك، فإن أساتذة الكلية أصبح بمقدورهم الحصول على الدوريات والكتب والمجلات المتخصصة إلكترونياً. إلا أن الطلبة غير مسموح لهم باستعارة الكتب إلى خارج مبنى المكتبة، وهذا يتعارض مع حق الطالب بالاستعارة. يوجد أيضاً عدد من مختبرات الكمبيوتر التي يستخدمها الطلبة في عدد من المقررات المتخصصة أوفي أعمالهم البحثية. كذلك تسعى إدارة الكلية ومنذ عدة سنوات إلى إعطاء أولوية لمكننة الأعمال الإدارية واستخدام التقنية في الأعمال الأكاديمية. فقد تم إنشاء مكتب تقني يهتم بربط كل المكاتب الإدارية إلكترونياً، وإنشاء قاعدة معلومات تتعلق بكافة الأعمال الإدارية المتعلقة بالطلبة والأساتذة والموظفين. إذ أصبح بإمكان الطالب التسجيل والحصول على محاضراته أو علاماته إلكترونياً. كذلك، فقد تم تزويد معظم قاعات المحاضرات بالتجهيزات التي تساعد الأستاذ على تقديم محاضراته إلكترونياً.

٥. المنح

تراجعت المنح المقدمة للطلبة المتفوقين لمتابعة تحصيلهم الجامعي في الخارج، مقارنة مع العقد الأخير من القرن الماضي. إذ لم يتم إرسال أي طالب من الكلية منذ سنوات إلى خارج لبنان بمنحة من الجامعة اللبنانية. وهذا يعود إلى عدم تخصيص موارد مالية كافية في موازنة الجامعة لهذا الغرض.

٦. دور الطلبة

يؤثر طلبة الجامعة اللبنانية، بشكل عام، على نوعية التعليم وفرص التعلم، من خلال مشاركتهم في صناعة القرار (Nawffal, 2009). أما حول دور الطلبة في تطوير فرص التعلم في الكلية، فإن ممثليهم

والقوى الطلابية المتعددة قد يؤثرون على قرارات مجلسي الكلية والفرع، وقد يكون لذلك نتائج إيجابية أو سلبية على نوعية التعليم في الكلية. إذ تحاول هذه القوى، وبشكل مستمر، التأثير سلباً من خلال تسهيل شروط القبول والتسجيل والمتابعة. أما تأثيراتهم الإيجابية فتكون بالكشف عن الأخطاء والثغرات التي تُعيق فرص التعلم والعمل لإزالتها.

يشير الاستقصاء إلى أن التوجيه الأكاديمي غير متوافر بشكل منتظم، لأن ٢٤٪ من الأساتذة و ٢٦٪ من الطلبة فقط وافقوا على وجوده. أما التواصل عبر الإنترنت فهو في تقدم، خاصةً أن كافة التجهيزات متوافرة لتطبيقه. إذ وافق ٤٨٪ من الأساتذة و ٢٥٪ من الطلبة على وجود هذا التواصل. كذلك اعتقد ٦٤٪ من الأساتذة بأهمية مشروع التخرج للطلبة ودوره في تعزيز قدرات الطالب الأكاديمية والعملية، بينما وافقت نسبة ٤٦٪ من الطلاب على ذلك. أما حول الموارد الأخرى، فقد وافق ٥٢٪ من الأساتذة و ٤٤٪ من الطلبة على أهمية محتويات المكتبة وأهميتها في تحسين نوعية التعليم، ووافق ٨٠٪ من الأساتذة و ٥٣٪ من الطلبة على فكرة وجود مختبرات الحاسوب، و ٧٢٪ من الأساتذة و ٤٤٪ من الطلبة على حصول التقدم بمكننة العمل الإداري والأكاديمي وإسهامه في تحسين نوعية التعليم.

سابعاً: مستوى الخريجين

يظهر الجدول رقم ٥ أن عدد الطلبة الخريجين في إدارة الأعمال في نمو مستمر، نظراً للزيادة المستمرة في عدد المسجلين في السنة الأولى. أما خريجو مرحلة الماستر فإن نسبة كبيرة منهم تمثل طلبة الماستر ١ والذين حصلوا على شهادة الجدارة.

جدول ٥. عدد الطلبة الخريجين لمرحلة الإجازة والماستر المهني (٢٠٠٦-٢٠١١).

السنة الدراسية	الإجازة	الماستر المهني	المجموع
٢٠١١-٢٠١٠	٣٤١	١٦٩	٥١٠
٢٠١٠-٢٠٠٩	٣٠٤	١٢٠	٤٢٤
٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٧٨	١٦٥	٤٤٣
٢٠٠٨-٢٠٠٧	٢٢٦	٨٢	٣٠٨
٢٠٠٧-٢٠٠٦	١٨٤	١٦٥	٣٤٩

١. مؤهلات الخريجين

تُعتبر نوعية التعليم العالي الحجر الأساس في عملية بناء القوى العاملة التي تقود التغيير الاجتماعي والاقتصادي (Issa&Siddiek, 2012). في هذا السياق، وبما أن الهدف الأساسي لمكونات برنامج إدارة الأعمال هو تأهيل الطلبة الخريجين لمنافسة طلبة الجامعات الأخرى في سوق العمل ومتابعة الدراسات العليا في جامعات أخرى، لذلك تهتم الكلية بتزويد الطالب بالمعارف والمهارات المتنوعة المتعلقة بإدارة الأعمال. إن العدد المتزايد للمقبولين في الكلية، يظهر أهمية برنامج إدارة الأعمال لسوق العمل ونواتج التعليم التي يحصل عليها الطالب وتؤهله لإيجاد عمل مرموق. لكنه لا يوجد دراسات مقارنة مع طلبة الجامعات الأخرى لتحديد مؤهلات ومستويات طلبة الكلية.

٢. فرص العمل ومتابعة الدراسات العليا

لا توجد إحصائيات تتبعه تظهر أعمال الخريجين ووظائفهم، لكن هناك العديد من الشواهد حول مستوى خريجي الكلية في القطاعين الخاص والعام. إذ أن العديد منهم، يحصلون سنوياً على وظائف في المصارف والمؤسسات المالية والمحاسبية. كذلك الأمر بالنسبة لوظائف القطاع العام، وهناك نسبة

جيدة من طلاب الكلية الذين يفوزون في مباراة مجلس الخدمة المدنية. أخيراً، فإن العديد من طلاب الكلية تابعوا دراساتهم العليا في الخارج، وأصبحوا لاحقاً أساتذة إما في الكلية نفسها أو في جامعات أخرى. مع الإشارة إلى أن عينة من طلبة الكلية أبدت تخوفها من إيجاد فرص عمل بعد التخرج. لذلك هناك حاجة إلى جهة خارجية، وبالتعاون مع إدارة الفرع، لتحديد مستوى خريجي الكلية في القطاعين العام والخاص. لا بد من الإشارة، إلى أنه تأسست في الكلية عام ١٩٩٧ جمعية لخريجي الكلية، وهي تسعى للتواصل مع الخريجين وإدارة الكلية بهدف مساعدتهم في تأمين فرص عمل مرموقة والإسهام في تقديم اقتراحات تتعلق بتعديل في مقررات المنهج الأكاديمي، لتتوافق واحتياجات سوق العمل. الطلاب يتخذون موقفاً سلبياً من فرص الدراسة والعمل بعد التخرج: ٢٢٪ منهم وافق على وجود فرص لمتابعة الدراسات العليا و ١٦٪ وافقوا على وجود فرص عمل بعد التخرج.

خلاصة ومناقشة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع نوعية التعليم العالي لبرنامج إدارة الأعمال في كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال (الفرع الأول) في الجامعة اللبنانية بعد أن بدأت الكلية بتطبيق نظام الأرصدية (LMD)، بهدف تحسين نوعية التعليم العالي فيها. أما أهم النقاط التي تضمنتها الدراسة فنستخلصها بما يلي:

- الأهداف: يوجد رسالة وأهداف للكلية، وهي غير واضحة لشريحة واسعة من الأساتذة والطلبة.
- إدارة البرنامج: يلعب مجلسا الوحدة والفرع واللجان المتخصصة دوراً بارزاً في إدارة البرنامج على الصعيدين الأكاديمي والإداري، مع وجود مشاركة محدودة للأساتذة في القرارات الأكاديمية. كذلك، لا يتوافر تقييم منظم للبرنامج، أو استخدام للتخطيط الاستراتيجي.
- الموارد الأكاديمية: يضم البرنامج مجموعة متنوعة من الأساتذة من حملة الدكتوراه في الملاك إضافة إلى المتفرغين والمتعاقدين أو الجدد الذين يعملون بدون عقود. لكنه لا يوجد برامج لتطوير قدراتهم أو توافر مساعدين لهم من الطلبة.
- المنهاج: يوجد منهاج واضح لمرحلتين الإجازة (١٨٠ رصيداً) والماستر المهني (٦٠ رصيداً). لكن تطبيقه تشوبه بعض الخروقات التي تضعف نوعية التعليم.
- التعليم والتعلم: لا يتوافر نص مكتوب يحدد النواتج التعليمية. أما أساليب التقييم وتوزيع العلامات فهي شبه محدودة، بحيث اعتبرتها شريحة واسعة من الأساتذة والطلبة غير عادلة.
- فرص التعلم: يتم قبول الطلبة الجدد وفق شروط مباراة الدخول، وقد ازداد عدد المقبولين في السنوات الأخيرة. لكن خدمات دعم الطلبة، وخاصةً التوجيه الأكاديمي، فهي ما زالت محدودة، بالرغم من التطور الملحوظ في مكننة الأعمال الإدارية.
- مستوى الخريجين: لقد ازداد عدد الخريجين بسبب ازدياد عدد الطلبة الجدد سنوياً. وهناك شواهد في القطاعين العام والخاص على مستوى أدائهم وتطورهم الوظيفي.

نستنتج مما تقدم، بأنه بالرغم من التقدم الملحوظ الذي خطته الكلية بتطبيق نظام الأرصدية، والذي يعتبر خطوة أساسية نحو تعزيز نوعية التعليم، فإن هناك حاجة للقيام بخطوات عديدة بهذا الاتجاه، وأولها تبني مفهوم "التخطيط الاستراتيجي". وعليه، فإن كل فرد في الكلية معني بتعزيز نوعية التعليم، وفق مفهوم تحديد الأهداف، ووضع مؤشرات لقياس الأداء. تمتاز الكلية "بالمناخ الحر" الذي يسودها، ويتنوع وغنى الآراء والأفكار عند الأساتذة، لكن ينقصها المشاركة المنتظمة والفاعلة في صناعة القرار، والتي تساهم في بلورة تطبيق مفهوم "الحوكمة" "Governance" في الكلية. من هنا تأتي أهمية إيجاد

ثقافة للكلية تعتمد بشكل أساسي على تشكيل فرق العمل وإقامة جلسات نقاش منتظمة، تسهم في تعزيز "قيمة إضافية" للقرارات المتعلقة بتطوير نوعية التعليم في الكلية. إن ذلك يستدعي النقاش حول تعديل رسالة الكلية ووضع رؤية وأهداف سنوية لها، بحيث تعمل إدارة الكلية لتحقيقها، ومن ضمنها ضرورة تكامل المنهج وتوافقه مع نواتج التعليم التي نحن بأمس الحاجة لتحديددها. إن الكلية بحاجة إلى إيجاد ثقافة "المنظمة المتعلمة" Learning Organization بحيث يصبح التدريب والتعلم جزءاً أساسياً من انشطتها لكل الأساتذة والموظفين بكافة مستوياتهم الأكاديمية والإدارية (Huang&Saleh, 2011).

المصادر والمراجع العربية

الأمين، عدنان ورمزي سلامة (٢٠٠٨). دراسة جدوى حول سبل العمل المشترك لضمان جودة التعليم العالي في البلدان العربية. بيروت: مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في الدول العربية.
الأمين، عدنان (رئيس التحرير) (٢٠٠٥). ضمان الجودة في الجامعات العربية. بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.
تومبسون، آرثر وأي جيستركيلاند (٢٠٠٦). الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية. بيروت: مكتبة لبنان.
الجامعة اللبنانية (٢٠١١). النظام الداخلي لكلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال في الجامعة اللبنانية، قرار رقم ٣٦٢٤. بيروت: الجامعة اللبنانية.
الجمهورية اللبنانية (١٩٧٠). المرسوم رقم ١٤٣٠٤، تاريخ ١٩٧٠/١٤/٢٠. بيروت: الجمهورية اللبنانية.
الجمهورية اللبنانية (١٩٨١). المرسوم رقم ٤٥٢٠، تاريخ ١٩٨١/١١/١٣. بيروت: الجمهورية اللبنانية.
الجمهورية اللبنانية (٢٠٠٩). قانون رقم ٦٦: تنظيم المجالس الأكاديمية في الجامعة اللبنانية. الجريدة الرسمية، العدد ١٢، تاريخ ٢٠٠٩/٣/١٢. بيروت: الجمهورية اللبنانية.
العمرى، أيمن (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. في: عدنان الأمين (محرر)، نحو فضاء عربي للتعليم العالي: التحديات العالمية والمسؤولية المجتمعية (ص. ص: ٤٢١-٤٣٨). بيروت: منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة.

المصادر والمراجع الأجنبية

David, Fred (2011). *Strategic Management*. 13th Edition. NJ: Prentice Hall.
Hatami, Hoseyn (2011). Model of Contingency Strategic Management in Higher Education. *Journal of Basic Applied Scientific Research* 1(12), 3102-3115.
Issa, Abedalhakeem T.E and Ahmad G. Siddiek (2012). Higher Education in the Arab World & Challenges of Labor Market. *International Journal of Business and Social Science* 3 (9), 146-151.
Mashal, Ahmad M., Issam Odeh and Mofeed Abu-Mosa (2012). Quality Assurance and Quality Improvements: The Case of the Arab Open University (AOU). *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS)* 3(3), 270-279.

Nauffal, Diane I. (2009). Do Educational Outcomes in Lebanese Universities Differ based on the Academic Model? *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues* 2(1), 6–19.

Salleh, Kalsom and ChingChoo Huang (2011). Learning Organization, Knowledge Management Process and Organizational Performance: Empirical Evidence from a Public University Inv. Ribiere, *Proceedings of the 8th international conference on intellectual managment, knowledge capital etc* (PP 485.493).UK: academic puplishing.

Thompson, Gamble and Alonzo J. Strickland (2006). *Strategic Management*. NY: McGraw-Hill.

Thompson, Arthur A.; John E. Gamble and Alonzo J. Strickland (2010). *Crafting & Executing Strategy*. NY: McGraw-Hill.

المواقع الإلكترونية

<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&hid=125&sid=6160225c-bfb3-4c62-a97c-d835add8e3d1%40sessionmgr104>, accessed December 20, 2012.

