

## الفصل الرابع

### تجربة التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية

حوزف بشارة(\*)

**ملخص:** تقدّم هذه الدراسة عرضاً منهجياً لهذه المحاولة الأولى من نوعها في الجامعة اللبنانية. وتتناول أولاً عملية التخطيط للتقييم الذاتي، وما تتضمنه من أهداف حددت لها ومن مجالات، والمخطط العام للمشروع بمراحله الخمس، وهيكلية التقييم الذاتي، و«دليل التقييم الذاتي»، ومنهجية تصميم الأسئلة فيه مع عينة توضيحية حولها، والخيارات التي اعتمدت في ما يتعلق بالمعايير والمقاييس. وتتناول ثانياً، الجدول الزمني لتنفيذ المشروع، إبتداءً بوضع المخطط وانتهاءً بوضع التقرير النهائي. كما تعالج ثالثاً التقرير النهائي من حيث الشكل والتصميم والنتائج (الاستنتاجات والتوصيات). وتقدم أخيراً مجموعة من الملاحظات حول مدى تحقق الأهداف المعلنة للتقييم الذاتي وحول إيجابيات وفوائد عملية التقييم والحاجة إلى استكمالها. ارتكزت الدراسة على ما نشرته الجامعة بهذا الخصوص، بالإضافة إلى نقاشات وحوارات أجريت مع المعنيين بالموضوع خلال ورش العمل وبعدها.

تبين الدراسة أن التقييم الذاتي اعتمد هيكلية سمحت بمشاركة واسعة فيه من قبل أهل الجامعة، واعتمد خطة واضحة، وحرص على «المرور» بمجلس الجامعة في كافة مراحله، واعتمد في مرجعيته وثائق عربية وعالمية، وبني على التفاعل والمناقشات، واعتمد طريقة بوضع الأسئلة تسمح بوصف الأوضاع القائمة في الجامعة، وبتقييمها وإبداء الرأي فيها من قبل اللجان التي تجيب على الأسئلة. وكما تبين أن المشروع حاول حل مشكلة عدم وجود معايير جاهزة عن طريق دفع المجيبين على الأسئلة إلى تضمين أجوبتهم هذه المعايير، وأنه التزم بالخطة التي وضعها لنفسه، إن من حيث الجدول الزمني أو من حيث طبيعة الخطوات. وأنه

---

(\*) دكتوراه في الفيزياء، من الجامعة الملكية في بلغاست، إيرلندا الشمالية- المملكة المتحدة (١٩٨٥)، أستاذ في كلية العلوم-الجامعة اللبنانية.

خرج بمجموعة من الاستنتاجات حول وضع الجامعة، حدّدت حاجات الجامعة الكبرى. وأنه استخرج من هذه توصيات بحاجات مصاغة بطريقة إجرائية. يرى المؤلف أن عملية التقييم الذاتي حققت الهدف العام المعلن لها، وحققت ثلاثة من الأهداف المباشرة الخمسة المقررة، ولم تتمكن من تحقيق الهدفين المباشرين الباقيين، وأنها سمحت بخلق ديناميكية جديدة لم يسبق للجامعة أن شهدت مثلها منذ إنشائها، وأنها بينت قدرة أهل الجامعة على إجراء فحص ذاتي بشجاعة وشفافية، ويخلص إلى أن هذه العملية هي خطوة أولى تستوجب الاستكمال وتستوجب تطبيق التوصيات والمتابعة.

### مقدمة

الجامعة اللبنانية هي المؤسسة الرسمية الوحيدة للتعليم العالي في لبنان. فهي تؤمّن التعليم الجامعي المجاني لحوالي ٦٥ ألف طالب وطالبة يتابعون دراستهم الجامعية في ١٦ كلية ومعهداً موزعة على ٤٩ فرعاً ووحدة جامعية في جميع المحافظات اللبنانية. وتضم الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية ما يربو على ٣٥٠٠ فرداً نصفهم تقريباً في التفرغ بأكثريتهم الساحقة من حملة الدكتوراه وبنسبة عالية من الجامعات الغربية<sup>(١)</sup>.

تأسست الجامعة اللبنانية سنة ١٩٥٣ وكانت تضم حينها كلية واحدة فقط هي كلية التربية ومن ثمّ أضيفت الكليات والمعاهد الأخرى تبعاً: العلوم والآداب والحقوق (١٩٥٩)، الفنون والإعلام والعلوم الاجتماعية (١٩٦٦)، إدارة الأعمال والعلوم الاقتصادية (١٩٦٨)، الزراعة والهندسة (١٩٧٤)، الصحة (١٩٨١)، العلوم الطبية وطب الأسنان والصيدلة (١٩٨٣) السياحة ومعهد التكنولوجيا (١٩٩٧). أما مهام الجامعة وهيكلتها وأنظمتها الإدارية والأكاديمية فهي محدّدة بموجب قانون تنظيم الجامعة اللبنانية (رقم ٦٧/٧٥) الصادر عن مجلس النواب اللبناني بتاريخ ٢٦/١٢/١٩٦٧، بالإضافة إلى مراسيم اشتراعية صادرة عن مجلس الوزراء (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٢-ب).

البنية الإدارية والمالية للجامعة هي وليدة قانون تنظيم الجامعة اللبنانية (رقم ٦٧/٧٥) الذي سمح للجامعة بالمحافظة على مركزية إدارية ومالية تجسّدت في وجود «إدارة مركزية» تدير شؤون الجامعة الإدارية والمالية من خلال صلاحيات

(١) المعلومات مستقاة من موقع الجامعة اللبنانية على الشبكة: www.ul.edu.lb

رئيس الجامعة الواسعة. أما البنية الأكاديمية فهي بنية لامركزية وليدة المرسوم الاشتراعي رقم ١٢٢ الصادر عن مجلس الوزراء بتاريخ ٧/٧/٧٧، والذي ينصّ على إنشاء وحدات جامعية في جميع المحافظات وفق الحاجة<sup>(٢)</sup>. وبالتالي تتوزّع الجامعة اللبنانية على المحافظات اللبنانية الخمس إلى معاهد وكليات ومراكز أبحاث وفروع أنشئت تبعاً وفق الحاجات والظروف في غياب عملية تخطيط أو برمجة علمية واضحة.

ومن المتعارف عليه، بين أهل الجامعة والمهتمين بشؤونها، أن للجامعة اللبنانية بالأخص دوراً أساسياً في إعادة بناء المجتمع اللبناني وتطويره وتنميته إنسانياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً. وينبع هذا الدور من رسالتها<sup>(٣)</sup> وموقعها كجامعة رسمية (وطنية) وحيدة في لبنان ومن أنها تحتوي على طاقات علمية كبيرة كما ونوعاً وتستقبل ما يقارب ثلثي الطلاب الجامعيين في لبنان من جميع الشرائح الاجتماعية والمناطق اللبنانية. فمن الضروري إذاً أن تكون الجامعة اللبنانية قادرة على لعب هذا الدور الأساسي فتكون قاطرة العملية التنموية من خلال دورها في تعليم وتدريب ثلثي المجتمع اللبناني المستقبلي بما يتلاءم مع حاجات وطموحات هذا المجتمع ومن خلال المشاركة في الدراسات واقتراح الحلول للمشاكل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وتقديم الاستشارات البيئية والتربوية والخبرات التقنية والصناعية والإدارية وغيرها.

وفي سياق تطويرها وتحسين أدائها وقدرتها على القيام بالمهام الملقاة على عاتقها، فقد بدا منطقياً للجامعة المباشرة بعملية تقييم داخلية لأداء الجامعة على الأقل من باب التوصيف لوضعها الحالي مما قد يسمح بتحديد الحاجات وبالتالي التمكن من بلورة مجالات وآليات التطوير والتحسين.

(٢) المادة الأولى من المرسوم ٧٧/١٢٢ تنص على ما يلي: «تتألف الجامعة اللبنانية من وحدات جامعية في بيروت والمحافظات تنظّم بمراسيم... تنشأ الوحدات الجامعية وينشأ لها فروع حيث تدعو الحاجة، وتلغى وتدمج بعضها ببعض بمراسيم الخ...»

(٣) يحدد قانون تنظيم الجامعة اللبنانية رقم ٦٧/٧٥ في مادته الأولى، مهام الجامعة اللبنانية على النحو التالي: «الجامعة اللبنانية مؤسسة عامة تقوم بمهام التعليم العالي الرسمي في مختلف فروعهِ ودرجاتهِ، ويكون فيها مراكز للأبحاث العلمية والأدبية العالية متوخية من كل ذلك تأصيل القيم الإنسانية في نفوس المواطنين».

غير أن الجامعة اللبنانية، ومنذ تأسيسها، لم تعرف أي شكل من أشكال الاعتماد accreditation أو التدقيق audit أو التقييم evaluation الداخلي أو الخارجي لأدائها العام ولأداء معاهدها وكلياتها وأقسامها، ولتنوع نشاطاتها وجودة برامجها وخدماتها ومنتجاتها التعليمي والبحثي. و بالتالي فقد افتقرت الجامعة عند مباشرة عملية التقييم الذاتي الأخيرة إلى إطار مؤسسي داخلي يوفر الخبرات الضرورية ويتولى القيام بهذه العملية وفق آليات ومعايير أنظمة الجودة المعروفة. لذا كان على الجامعة الانطلاق، إذا صحّ القول، من خانة الصفر في هذا المجال. وبالتحديد، كان من الضروري، بادئ ذي بدء، مناقشة وتوضيح مفهوم التقييم الذاتي وتحديد أهدافه وأطره ونطاق عمله ومعايير ووضع هيكلية وآلية إدارية لتنفيذه بما يتوافق مع أوضاع الجامعة وخصائصها.

أطلق رئيس الجامعة ورشة التقييم الذاتي في ربيع ٢٠٠٢ من خلال إنشاء «اللجنة العليا للتقييم الذاتي» التي قامت بتخطيط وتنفيذ المشروع وأشرفت على عمل لجان التقييم الفرعية في الإدارة المركزية وفي كليات الجامعة. شارك في تحقيق المشروع ١٢٧ شخصاً داخل ٢٧ لجنة بالإضافة إلى عدد آخر ساهم في النقاشات وجلسات إعادة التغذية في آن أو آخر. وقد أنجزت اللجان عملها وقدمت تقاريرها وقامت اللجنة العليا بكتابة تقرير توافقي وأصدرت تقريرها النهائي في ٣١ كانون الثاني ٢٠٠٤ وقد نشر لاحقاً وأصبح في متناول الجميع. ويتألف التقرير النهائي من ثلاثة أجزاء: التقرير التوافقي جزء أول ويضم ملخصاً توافقياً للتقارير والإجابات الواردة من لجان الكليات والمجالات بالإضافة إلى استنتاجات اللجنة العليا والتوصيات الذاتية، جزء ثانٍ يضم هذه التقارير والإجابات كما وردت، وجزء ثالث يضم الملحقات والمستندات والجدول.

شملت عملية التقييم كافة كليات ومعاهد الجامعة الستة عشر والإدارة المركزية وطالت الجانب المؤسسي العام دون التطرق إلى تقييم البرامج والخدمات والمنتجات كما أوضح التقرير في مقدمته. وقد لقي هذا المشروع دعماً مادياً ومعنوياً من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومن مكتب اليونسكو الإقليمي.

تقدّم هذه الدراسة عرضاً لهذه المحاولة الأولى من نوعها في الجامعة اللبنانية. فتبدأ أولاً بشرح أهداف عملية التقييم الذاتي، يليها عرض للمخطط العام للمشروع،

ثم تقدم شرحاً للآلية التي اعتمدت، ويلى ذلك موجز كرونولوجي للمراحل التي تطلبتها عملية التنفيذ وشرحاً تفصيلياً لما نفذ فعلاً. ثم تعرض النتائج والتوصيات التي خرجت بها، وتنتهي بمناقشة وملاحظات.

ارتكزت هذه الدراسة على ما نشرته الجامعة بهذا الخصوص، بالإضافة إلى نقاشات و حوارات أجريت مع المعنيين بالموضوع خلال الورشة وبعدها:

١- «دليل التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية»، إعداد اللجنة العليا للتقييم الذاتي، (صدر في ٣١/١٢/٢٠٠١).

ويحتوي الدليل على المخطط العام للتقييم الذاتي، وبرنامج التنفيذ بالإضافة إلى استمارات الأسئلة التي استندت دراسة التقييم الذاتي على إجاباتها من قبل لجان الكليات ولجان المجالات في الإدارة المركزية<sup>(٤)</sup>.

٢- «التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية: التقرير النهائي»، منشورات الجامعة اللبنانية، (٢٠٠٤).

## أولاً: التخطيط للتقييم الذاتي

### ١. أهداف ومجالات عملية التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية

نبدأ أولاً بعرض الأهداف المتوخاة من عملية التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية، كما حدّدت في بدايتها، مما يسمح في مرحلة لاحقة بإجراء مقارنة للتأكد من مدى نوعية تحقيقها. قامت اللجنة المكلفة، بادئ ذي بدء بدراسة ومناقشة مفاهيم وأشكال التقييم والاعتماد لتحديد شكل ونطاق التقييم الممكن تطبيقه في الجامعة والذي يعود عليها بالفائدة الأكبر. واستعانته لهذه الغاية بعدد من الوثائق العربية والأجنبية في هذا المضمار (مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٧، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٩٨، إتحاد الجامعات العربية، ٢٠٠٢، لجنة الولايات الأميركية الوسطى حول التعليم العالي، اللجنة الوطنية للتقييم في فرنسا).

(٤) تحتوي ٢٦ مجموعة أسئلة: ١٦ مجموعة من ٣٥٠ سؤالاً وجهت إلى اللجان التي شكّلت على مستوى الكليات والمعاهد، ١٠ مجموعات من ٣٠٩ أسئلة وجهت إلى اللجان التي شكّلت على مستوى الإدارة المركزية والتي غطت مجالات التقييم.

وارتأت في نهاية هذه الجولة أن يكون «التقييم ذاتياً»، أي أن «يقوم به أهل الجامعة طوعاً من أجل الحصول على صورة للجامعة عن نفسها». وبالتالي حدّدت أهداف عملية التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية كما يلي (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٢-أ):

### الهدف العام

«فحص أداء الجامعة وكلياتها من جوانبه الرئيسية وتعيين أوجه القوة وأوجه الضعف فيه تمهيداً لتحديد التوجهات المستقبلية لتحسينه وتطويره». بالإضافة إلى الهدف العام أعلاه، حدّدت أهداف مباشرة وأهداف غير مباشرة.

### أهداف مباشرة

- ١- توضيح رسالة الجامعة ومهامها وأهداف العاملين بها من أجل الالتزام بها
  - ٢- ترجمة أهداف الجامعة إلى معايير ومؤشرات أداء ونتائج متوقعة ممكنة وواضحة
  - ٣- تحليل مكونات الجامعة وبرامجها وعملياتها ونشاطاتها استناداً إلى المعايير الموضوعية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف
  - ٤- تقديم توصيات ذاتية بالنسبة للجامعة ولكل وحدة
  - ٥- تحديد البرامج والأنشطة والأعمال الآيلة إلى تحقق التوصيات
- أهداف غير مباشرة:

تكوين خبرة في التقييم الذاتي وإطلاق ديناميكية إيجابية في الجامعة

### مجالات التقييم

وقد حدّدت الجوانب الرئيسية أو مجالات التقييم كما يلي:

- ١- الرسالة والمهام والأهداف
- ٢- الإدارة
- ٣- الهيئة التعليمية
- ٤- الطلاب
- ٥- التعليم
- ٦- البحث العلمي

- ٧- الحياة الجامعية
- ٨- المباني والمرافق والتجهيزات
- ٩- المكتبة
- ١٠- الموارد المالية والإنفاق

## ٢. المخطط العام لمشروع التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية

كان من أول أعمال اللجنة المكلفة وضع مخطط عام يضمّ برنامجاً زمنياً تفصيلياً لتنفيذ المشروع. وكان على هذا المخطط أن يأخذ بعين الاعتبار افتقار الجامعة إلى هيكلية إدارية للتقييم الذاتي والتي توفر الإطار المؤسسي والآليات والخبرات الضرورية لتنفيذ العمل. وبالتالي كان من الأولويات المدرجة في المخطط العام إنشاء هذا الإطار المؤسسي أو «الهيكلية» التي تتلاءم مع الأهداف المطروحة للمشروع ومع أنظمة الجامعة. بالإضافة إلى ذلك كان على اللجنة، وفي الوقت نفسه تحديد نطاق ومدى عملية التقييم وفقاً لخصوصيات الجامعة الإدارية والأكاديمية من أجل الخروج بأدوات عملية قابلة للتطبيق.

### أ. المراحل والإجراءات

وضعت اللجنة العليا مخططاً عاماً للمشروع. قسّم المخطط إلى خمس مراحل وفق برنامج زمني يستغرق ١٨ شهراً. وذلك على النحو التالي:

#### المرحلة الأولى: تحضير وتخطيط (٣ أشهر)

- (١) وضع مشروع المخطط العام
- (٢) عرض المشروع على مجلس الجامعة لمناقشته وإقراره
- (٣) وضع هيكلية التقييم الذاتي

#### المرحلة الثانية: تنظيم وإعداد (٣ أشهر)

- (١) وضع دليل التقييم الذاتي ويتضمّن آلية التنفيذ ونماذج الأسئلة والبيانات
- (٢) عرض المشروع على مجلس الجامعة لمناقشته وإقراره
- (٣) إنشاء الهيكلية وتشكيل اللجان في الإدارة المركزية والكليات
- (٤) عقد ورش عمل إعدادية للجان

## المرحلة الثالثة: تنفيذ (٦ أشهر)

- (١) جمع البيانات وتعبئة النماذج
  - (٢) وضع تقارير لجان الكليات ولجان المجالات
  - (٣) وضع تقارير توليفية للكليات والمجالات في كل مجال
- المرحلة الرابعة: تحليل وتوليف (٣ أشهر)

- (١) تحليل المعطيات
  - (٢) كتابة التقرير التولييفي من قبل اللجنة العليا
- المرحلة الخامسة: اعادة تغذية والتقرير النهائي (٣ أشهر)
- (١) عقد ورش عمل عامة لمناقشة التقرير التولييفي الإجمالي
  - (٢) عرض التقرير النهائي على مجلس الجامعة لمناقشته وإقراره

## ب. هيكلية التقييم الذاتي

روعت، في إنشاء هيكلية التقييم الذاتي، خصائص الجامعة من النواحي الإدارية والأكاديمية. وكما ذكرنا في المقدمة فإن البنية الإدارية والمالية للجامعة شديدة المركزية تتجسد في وجود جهاز إداري مركزي «الإدارة المركزية» يدير شؤون الجامعة الإدارية والمالية من خلال صلاحيات رئيس الجامعة الواسعة. أما البنية الأكاديمية فهي بنية لامركزية وبالتالي تتوزع الجامعة اللبنانية على المحافظات اللبنانية الخمس إلى معاهد وكليات ومراكز أبحاث وفروع أنشئت تباعاً. وقد كان على اللجنة العليا تحديد وحدة التقييم، أي هل تكون الجامعة ككل في المجالات المذكورة، أو تكون الكلية (أو ربما الفرع)، أو الإثنين معاً. وقد ارتأت اعتماد الجامعة والكليات معاً، بهدف «توفير أكبر قدر من الإحاطة بقضايا الجامعة على كلا المستويين» كما أوضح التقرير النهائي (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤).

وجاءت هيكلية التقييم الذاتي على النحو التالي:

- لجنة عليا للتقييم الذاتي ومهمتها الإشراف على تنفيذ المخطط العام للتقييم وإعداد الدليل وتلقي تقارير اللجان ووضع التقرير النهائي،
- أمانة سر تهتم بالشؤون الإدارية واللوجستية والمحاضر،



- لجان الكليات وعددها ١٦، واحدة لكل وحدة أكاديمية (كلية أو معهد) برئاسة عميد الكلية أو رئيس الوحدة وتضم ممثلين عن الفروع و/أو الأقسام الإدارية والأكاديمية. ومهمتها تقييم أنظمة الكليات ورسالتها وخدماتها في مجالات التقييم المذكورة أعلاه ويتضمّن ذلك الإجابة على الأسئلة وتعبئة البيانات الواردة في الدليل وكتابة تقرير تقييمي أول عن الكلية يغطي كافة مجالات التقييم.

- لجان مركزية (أو لجان مجالات) وعددها عشر، واحدة لكل من مجالات التقييم المعتمدة، مؤلفة من منسق وأربعة أعضاء لكل منها. ومهمتها تقييم أنظمة الجامعة ورسالتها وخدماتها على مستوى الإدارة المركزية وفق الدليل المعدّ لهذه الغاية، وكتابة تقرير تقييمي أول عن المجال الموكل إلى كل منها يتضمّن الإجابة على الأسئلة وتعبئة البيانات الواردة في الدليل. بالإضافة إلى ذلك، تتلقى كل لجنة مجال الأقسام الخاصة بمجالها من تقارير الكليات وتقوم بتحليل أولي للمعلومات الواردة فيها وتضع تقريراً توليفياً (تقرير ثان). وترفع لجان المجالات كافة التقارير إلى اللجنة العليا.

وتقوم كل لجنة من اللجان أعلاه بإبداء الرأي وتقديم توصيات واقتراح أولويات لتحسين وتطوير عمل الجامعة وأدائها. ويجب التوضيح أن عمل اللجان «الحقلي» اقتصر على جمع وتنسيق المعلومات المتوفرة في الإدارة المركزية وإدارة الكليات ولم يطلب منها إجراء استقصاءات إضافية في حال عدم توفر قاعدة المعلومات المعنية. بالمقابل أعطيت اللجان الحرية الكاملة في كتابة ما تراه مناسباً بناءً على تحليلها للمعلومات والوقائع وفي إعطاء رأيها وتوصياتها حولها.

### ج. دليل التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية

دليل التقييم الذاتي هو الأداة العملية التي استعملتها لجان التقييم المشكّلة على مستوى الإدارة المركزية والكليات لجمع وتنسيق المعلومات والبيانات حول أداء الجامعة في المجالات العشرة المعتمدة في المخطط العام، واسترشدت بها في إعداد وكتابة التقارير التي كلّفت بها. يحتوي الدليل على مجموعة من الأسئلة والجداول بالإضافة إلى إرشادات حول كيفية استعماله ومنهجية العمل، وبرنامج زمني يحدّد

خطوات التقييم ومدد تنفيذها ومواعيد إنجاز الأعمال المطلوبة وتقديم التقارير . استعانت اللجنة العليا في وضع أسئلة الدليل بالشروحات والمعلومات الواردة في الوثائق العربية والأجنبية التي راجعتها (راجع البند ١).

#### د. تصميم ومنهجية أسئلة الدليل

تقسم مجموعة الأسئلة إلى قسمين: قسم أول لتقييم الأداء على مستوى الجامعة ككل وقسم ثان على مستوى الكليات والمعاهد.

يتألف القسم الأول من ٣٠٩ أسئلة موزعة على عشر مجموعات، واحدة لكل مجال من المجالات المعتمدة. تحتوي كل مجموعة على الأسئلة الموجهة إلى لجنة المجال المختصة، موزعة على عدد من البنود التي تغطي المقومات أو العناصر الخاضعة للتقييم في المجال المعني. وتوضيحاً، على سبيل المثال، جاءت بنود مجال «البحث العلمي» كما يلي: خطة الجامعة للبحث العلمي، جهاز تنسيق البحث العلمي، موازنة البحث العلمي، قواعد المعلومات حول البحث العلمي في الجامعة، الإنتاج البحثي، تقييم الأبحاث، وسائل تنشيط ودعم البحث العلمي، الأنشطة والأنظمة البحثية، المنشورات التي تصدرها الجامعة، الباحثون الزائرون.

ويتألف القسم الثاني من مجموعة واحدة تحتوي على ٣٥٠ سؤالاً موجهة إلى لجان الكليات الست عشرة، موزعة على عشرة عناوين واحد لكل مجال من المجالات المعتمدة. وأدرج تحت كل عنوان مجموعة من الأسئلة تغطي المجال المعني. وكما في القسم الأول تحتوي كل مجموعة على عدد من البنود التي تغطي المقومات أو النقاط موضوع التقييم في المجال المعني. وتوضيحاً على سبيل المثال أيضاً وتسهيلاً للمقارنة جاءت بنود مجال البحث العلمي في أسئلة الكليات كما يلي: قواعد المعلومات حول البحث العلمي في الكلية، سياسة البحث العلمي في الكلية، الفرق البحثية، تنمية مهارات البحث لدى الطلاب، الأنشطة والأنظمة البحثية في الكلية، وسائل تنشيط البحث العلمي، المنشورات التي تصدرها الكلية، مراكز الأبحاث، تقييم الأبحاث.

وقد اعتمد الدليل، في كلا القسمين نسقاً واحداً في توزيع الأسئلة على البنود لتسهيل المقارنة والتوليف لاحقاً بين التقارير المركزية وتقارير الكليات.

يضم كل بند عامة ثلاثة أنواع من الأسئلة:

- سؤال أو أكثر يطلب معلومات مباشرة عن نقطة أو مقوم معين وتقتضي الإجابة عليه الحصول على المعلومة من وثائق الإدارة المركزية أو الكليات، على أن ترفق بالإجابة الوثيقة المرجعية. ويضاف إلى ذلك في بعض الأحيان تعبئة الجداول المناسبة (وصف).
- سؤال يطلب رأي اللجنة المعنية، أي رأي الجامعة أو الكلية في الموضوع (تقييم).
- وسؤال يطلب توصية اللجنة المعنية، أي رأي الجامعة أو الكلية في الموضوع ذاته (إقتراحات).

#### هـ. عينة توضيحية

وتوضيحاً لهذه النقطة نأخذ على سبيل المثال مجموعة الأسئلة الواردة في بداية مجموعة المجال السادس الموجهة إلى لجنة مجال البحث العلمي في الإدارة المركزية. البند الأول في هذه المجموعة يتعلق بخطة البحث العلمي في الجامعة اللبنانية، على مستوى الجامعة ككل. وترد الأسئلة على الشكل التالي:

#### خطة الجامعة للبحث العلمي:

- (١) ما هي خطة الجامعة اللبنانية للبحث العلمي؟  
(ترفق الخطة).
- (٢) ما العناصر الأساسية التي تشتمل عليها هذه الخطة، من سياسات وإجراءات، وأسس معتمدة للمفاضلة بين البحوث، وتوزيع هذه البحوث وتمويلها؟
- (٣) كيف تقيم الجامعة خطتها، ومن الجهة التي تتولى ذلك؟
- (٤) كيف توضح الجامعة سياسة البحث العلمي التي تعتمدها لكل من مؤسسات البحث العلمي ومؤسسات العمل؟
- (٥) كيف توضح الجامعة هذه السياسة لأفراد الهيئة التعليمية وطلاب الدراسات العليا؟
- (٦) هل هناك رابط بين خطة الجامعة اللبنانية الخاصة بالبحث العلمي وخطة الدولة في هذا المجال؟

(٧) ما رأي الجامعة بموضوع التخطيط للبحث العلمي فيها، وماذا توصي بهذا الشأن؟

نرى في هذا المثال المنهجية المتبعة بوضوح: فأسئلة ١ إلى ٦ تستفسر عن خطة البحث العلمي من مختلف جوانبها: الوثيقة، العناصر، التقييم، وسائل الإعلان والإعلام عنها، علاقتها بخطة الدولة اللبنانية. أما السؤال السابع فيطلب رأي وتوصية «الجامعة» أي لجنة المجالات بموضوع التخطيط للبحث العلمي.

بالمقابل فقد احتوت مجموعة الأسئلة الموجهة إلى لجان الكليات، على بند مماثل حول سياسة البحث العلمي في الكلية، يسمح بالاطلاع على وضع الكلية ورأيها والمقارنة في بعض الحالات مع ما يرد من لجنة المجالات حول الموضوع، وذلك على الوجه التالي:

#### سياسة البحث العلمي في الكلية:

(١) هل تتبنى الكلية سياسة معينة في ما يخص البحث العلمي؟ وما هي هذه السياسة؟

(ترفق الوثيقة الخاصة بهذه السياسة).

(٢) ما الإجراءات التي تقوم بها الكلية لتنفيذ هذه السياسة؟

(٣) ما رأي الكلية بهذه السياسة، وماذا توصي بهذا الشأن؟

#### د. المعايير والمقاييس

لم يضع الدليل المقاييس والمعايير للمجالات والبنود المعنية. ولكنه استعاض عن ذلك بالتوسع في الأسئلة من خلال معايير ومقاييس «ضمنية» تسمح لاحقاً باستخلاصها من خلال عملية التقييم ذاتها. وقد تعمدّ الدليل استبقاء أسئلة كثيرة يعرف سلفاً أن الجواب عليها سيكون سلبياً (يوجد أو لا يوجد) وذلك ومساهمة في «بلورة إدراك جديد لقضاياها» وحاجاتها. على أن قرار تحديد هذه الحاجات والمعايير ترك مفتوحاً للمناقشة من خلال طلب رأي وتوصية اللجان المعنية بشأنها.

وفي رأينا، وقد شاركنا في أعمال اللجان، إن هذه الطريقة قد أدت دوراً إعدادياً formatif واضحاً على مستوى الأفراد المشاركين في عمل اللجان وساهمت بشكل إيجابي في نشر ثقافة التقييم في الجامعة وتطوير الخبرات الذاتية في هذا المجال.

فقد تضمن الدليل مجموعة واسعة من الأسئلة حول مختلف جوانب عمل ونشاطات الجامعة والكليات، لم يعتد أهل الجامعة على طرحها في السابق. وكان على اللجان في كثير من الأحيان مناقشة معاني الكلمات والمصطلحات والعودة إلى المقاييس والمعايير المعتمدة خارج الجامعة قبل الإدلاء برأيها والخروج بتوصياتها.

## ثانياً: تنفيذ عملية التقييم الذاتي

نقدّم في ما يلي عرضاً كرونولوجياً موجزاً لمراحل التنفيذ الفعلية لعملية التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية والتي استغرقت ٢١ شهراً بين إطلاق فكرة المشروع وإنجاز التقرير النهائي. ويظهر هذا العرض أن الجامعة تمكنت من الالتزام إجمالاً وبنسبة كبيرة بالمخطط الأولي.

الفارق الوحيد المهم بالنسبة للمخطط الأساسي هو تأخر وضع الهيكلية المقترحة ثلاثة أشهر، والتي تطلّبت اختيار وتعيين أعضاء لجان المجالات والكليات وإصدار القرارات بشأنها من قبل مجلس الجامعة.

### ١. وضع المخطط العام (نيسان ٢٠٠٢ - آب ٢٠٠٢):

- بداية ربيع ٢٠٠٢: رئيس الجامعة اللبنانية يقترح فكرة القيام بالتقييم الذاتي
- نيسان ٢٠٠٢: رئيس الجامعة يشكل فريق عمل من أساتذة الجامعة اللبنانية لوضع مخطط عام يكون إطاراً ناظماً لعملية التقييم الذاتي
- ٢٥/٧/٢٠٠٢: ينجز فريق العمل المخطط العام
- ٦/٨/٢٠٠٢: يقرّ مجلس الجامعة المخطط العام
- آب ٢٠٠٢: عقد اجتماع ثلاثي برئاسة وزير التربية والتعليم العالي وضمّ رئيس الجامعة والممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومدير مكتب اليونسكو الإقليمي تم خلاله الاتفاق على دعم المشروع مادياً ومعنوياً ويكلّف مكتب اليونسكو متابعة الموضوع مع الجامعة.

### ٢. وضع دليل التقييم الذاتي (١٦\٩\٢٠٠٢ - ٣١\١٢\٢٠٠٢):

- ١٦/٩/٢٠٠٢: رئيس الجامعة يطلق عملية التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية من خلال إصدار قرار بتشكيل «اللجنة العليا للتقييم الذاتي» ويحدّد

مهامها بالإشراف على تنفيذ المخطط العام لعملية التقييم الذاتي بدءاً  
بوضع «دليل للتقييم الذاتي»

- ٣١/١٢/٢٠٠٢: اللجنة العليا ترفع مسودة الدليل إلى رئيس الجامعة

٣. تعيين اللجان والورش الإعدادية: (١٥/٣/٢٠٠٣ - ١٤/٤/٢٠٠٣)

- ١٥/٣/٢٠٠٣: رئيس الجامعة يصدر قرارات تعيين منسقي وأعضاء لجان  
المجالات المركزية

- ٢٩/٣/٢٠٠٠: ورشة عمل أولى للجان المجالات حول مشروع التقييم  
وطريقة استخدام الدليل.

- ١١/٤/٢٠٠٣: رئيس الجامعة يصدر قرارات تعيين منسقي وأعضاء لجان  
الكليات

- ١٤/٤/٢٠٠٣: ورشة عمل أولى للجان الكليات حول مشروع التقييم  
وطريقة استخدام الدليل

٤. الإجابة عن الأسئلة وكتابة التقارير (نيسان ٢٠٠٣ - تشرين الثاني

٢٠٠٣)

تخلّل هذه الفترة اجتماعات إعادة تغذية وورش عمل مشتركة بين مختلف  
اللجان بالإضافة إلى طاولات مستديرة نظمتها كل من اللجان مع أشخاص من  
خارجها بهدف توسيع قاعدة المشاركين.

٥. تحليل المعطيات ووضع ومنقاشة التقرير النهائي (١٥/١١/٢٠٠٣ -

٣١/١/٢٠٠٤)

- ١٥/١١ - ٣١/١٢/٢٠٠٤: اللجنة العليا تضع مسودة التقرير النهائي بناءً  
على مجمل التقارير والمعلومات الواردة من اللجان

- ١٧/١/٢٠٠٤: ورشة عمل عامة لمناقشة التقرير النهائي بمشاركة فعاليات  
الجامعة الأكاديمية والإدارية والنقابية.

- ٣١/١/٢٠٠٤: إصدار التقرير النهائي لعملية التقييم الذاتي في الجامعة

اللبنانية

## ثالثاً: التقرير النهائي للتحقيق الذاتي

### ١. من حيث الشكل

صدر التقرير النهائي في ٣١ كانون الثاني ٢٠٠٤ وقد نشر لاحقاً وأصبح في متناول الجميع.

يشكل التقرير النهائي خلاصة عملية التحقيق الذاتي ويحتوي التوصيات النهائية وبرنامج المتابعة وقد أصبح وثيقة رسمية مرجعية للجامعة بعد موافقة مجلس الجامعة عليه وإقراره له. ويتألف التقرير النهائي من ٧٩٩ صفحة موزعة على ثلاثة أجزاء:

(١) التقرير التوليقي ويضم:

- ملخصات تقارير ونتائج لجان المجالات
- ملخصات تقارير و نتائج لجان الكليات
- استنتاجات و توصيات اللجنة العليا.

(٢) جزء ثان يحتوي على:

- تقارير لجان الكليات كما وردت وعددها ١٦ تقريراً، واحد لكل كلية ومعهد

- تقارير لجان المجالات كما وردت وعددها ٢٠ تقريراً اي تقريرين لكل مجال: تقرير أول حول الإدارة المركزية، وتقرير ثان مقارن لتقارير الكليات في مجال معين.

(٣) جزء ثالث يضم بعض الملاحق الأساسية وهي: مخطط التحقيق الذاتي وتفاصيل الموازنة وقرارات مجلس الجامعة التنظيمية.

أما الأجابة والوثائق والجداول المرفقة بالتقارير فيتعدى حجمها آلاف الصفحات وهي محفوظة في الإدارة المركزية بشكل ورقي وحاسوبي ومتوفرة لمن يريد الاطلاع عليها.

### ٢. من حيث التصميم

تعكس تقارير اللجان وضع الجامعة و الكليات رأياً وتوصياتها من منظور

أعضائها. وقد حاولت اللجنة العليا في كتابة الملخصات الاحتفاظ بهذه الصورة قدر الإمكان كونها جزءاً مهماً من إدراك الجامعة لذاتها. لذلك لم تعتمد إلى إجراء تحليل نقدي لها في هذه المرحلة على الأقل واكتفت ببعض «التعديلات التحريرية» التي رأتها ضرورية. وقد عادت اللجنة العليا إلى الأجوبة الأولية واستعانت بها في وضع ملخصاتها وفي إجراء التعديلات، حيث بدا أن التقارير لم تعبر بصورة كافية عن المعلومات والآراء والتوصيات الواردة فيها.

عدا ذلك، تضمّنت ملخصات التقارير ما رأته اللجنة العليا أساسياً، حسب تقديرها. وقد جرى مناقشة هذا «التقدير» في جلسة المناقشة العامة في كانون الثاني ٢٠٠٤ التي شارك فيها كافة أعضاء اللجان بالإضافة إلى فعاليات الجامعة. وقدّمت اللجان وآخرون ملاحظاتهم شفهيّاً وأو خطياً. وبادرت اللجنة العليا، كما صرحت، إلى إجراء التعديلات المطلوبة بأمانة تامة. على أن أية عملية تلخيص يتخللها حكماً اختزال واجتزاء للعناصر المهمة وتستدعي إعادة تفسير وتأويل للنص الأول. فالتقارير الأولية احتوت ما بين ٢٥ و ٤٥ صفحة لخصت إلى أربع أو خمس صفحات. بالمقابل، يمكن دائماً العودة إلى النص الأصلي للحصول على صورة أدق، موجودة في الجزء الثاني من التقرير النهائي.

إتبع في وضع ملخصات تقارير لجان المجالات (تقريران لكل لجنة) تصميمًا موحدًا. قسّم الملخص إلى فصول واعتمدت البنود ذاتها الواردة في "استمارة" أسئلة المجال كعناوين لهذه الفصول. واحتوى كل عنوان على ثلاث فقرات:

- ملخص المعلومات الأساسية حول البند على مستوى الجامعة والكلية

- توصيات لجان الكلية حوله موضوعة بصيغة توليفية

- توصيات لجنة المجال

أما ملخصات تقارير الكليات فقد ضمت ١٦ ملخصاً، واحد لكل كلية. واحتوى ملخص تقرير الكلية على مقدمة و١٠ بنود، واحد لكل مجال من مجالات التقييم. وضمّ كل بند إجمالاً ثلاثة أقسام:

- ملخص المعلومات الواردة من الكلية حول هذا المجال

- رأي وتقييم لجنة الكلية

- توصيات لجنة الكلية



## ٣. من حيث النتائج

## أ. الاستنتاجات

قامت اللجنة العليا بمراجعة كافة التقارير والأجوبة الواردة من اللجان وتحليل النتائج والمعطيات الواردة فيها. وخرجت بمجموعة من الاستنتاجات حول وضع الجامعة وحددت بناءً عليها حاجات الجامعة، أوردتها التقرير في ستة عناوين:

(١) الحاجة إلى وضع النصوص وتطويرها:

وذلك لغياب النصوص التوجيهية والتنظيمية في معظم المجالات، وتقادم وعدم ملاءمة الموجود منها. . .

(٢) الحاجة إلى بناء قواعد المعلومات:

وذلك لافتقار الإدارة المركزية والكليات، حتى تاريخه إلى قواعد معلومات ممكنة تعتمد تصنيفاً علمياً وآلية لجمع المعلومات وتبويبها وتحديثها. . .

(٣) الحاجة إلى تحقيق استقلالية الجامعة من خلال نظام جديد لاتخاذ القرارات:

ومن الأسباب عدم وجود آليات إجرائية واضحة لاتخاذ القرارات بسبب ضعف النصوص وقواعد المعلومات، من جهة، وتضارب الصلاحيات من جهة أخرى، مما يسمح بالتدخل السياسي الخارجي وتغليب المصالح الشخصية والفئوية.

(٤) الحاجة إلى تطوير الموارد البشرية:

ومن الأسباب افتقار الجامعة إلى برامج وخطط تعنى بالتطوير المهني للهيئة التعليمية والإداريين مما أدى الى وجود هيئة تعليمية وإدارية متفاوتة الكفاءة بالاضافة إلى عدم وجود أنظمة لتقييم الأداء وآليات للمساءلة والمحاسبة والمتابعة. . .

(٥) الحاجة إلى تطوير الموارد المادية والمالية:

وذلك بالأخص بسبب ضعف الموازنة المعطاة من الدولة والتي أصبحت تقريباً موازنة تشغيلية بالمقارنة مع حاجات الجامعة الكبيرة في مجال الأبنية والتجهيزات وغيرها. . .

(٦) الحاجة إلى تطوير العمليات العلمية والتعليمية :

ومن الأسباب الرئيسية عدم اعتماد الجامعة أنظمة الجودة في نشاطاتها التعليمية والبحثية وعدم وجود خطط وبرامج لتطويرها وأنظمة لتقييم أداؤها، بالإضافة إلى ضعف و/أو غياب «الأطر الحاكمة» للحياة الجامعية والتي تنظم مختلف الخدمات والتسهيلات المقدمة لأعضائها.

بالإضافة إلى ذلك يحتوي هذا القسم عنواناً سابغاً يناقش فوائد عملية التقييم وملاحظات اللجنة حولها وبرنامج متابعة للعمل للاستفادة من نتائجها، تحت عنوان: الحاجة إلى الاستفادة من التقييم الذاتي لتطوير الجامعة.

### ب. التوصيات

بناءً على الاستنتاجات المصاغة بصورة حاجات وضعت اللجنة العليا توصياتها واقترحت اعتمادها في مشروع تطوير الجامعة. نوقشت هذه الاستنتاجات والتوصيات في جلسة المناقشة العامة في كانون الثاني ٢٠٠٤ وأجريت بعض التعديلات على مضمون وصيغة بعض البنود وأقرها مجلس الجامعة لاحقاً.

ويتضمن التقرير النهائي ١٣ توصية. جاءت هذه التوصيات بصيغة إجرائية تفصيلية مما يجعلها قابلة للتنفيذ، وتضمنت في معظم الأحيان شرحاً للإجراءات الآلية إلى وضعها موضع التحقيق.

التوصيات الـ ١١ الأولى تتعلق بـ «الحاجات» الست الواردة أعلاه. أما التوصيتان ١٢ و١٣ فقد كانتا من طبيعة مختلفة.

تتعلق التوصية ١٢ بالاستفادة من عملية التقييم الذاتي واستكمالها. وتنص على «تطوير التقييم الذاتي والتوسع نحو أنواع التقييم الأخرى لاحقاً... في ضوء الدروس المستفادة من التقييم الذاتي...». أما التوصية الأخيرة (رقم ١٣) فقد نصت على اتخاذ الجامعة «الإجراءات المناسبة للاستفادة القصوى من نتائج التقييم الذاتي». وتضمنت هذه التوصية «آلية لاستكمال ومتابعة» عملية التقييم الذاتي. تحتوي على ثماني خطوات عملية بعضها مبرمج زمنياً لاستكمال العمل تحضيراً لإطلاق ورشة تطوير الجامعة. وفي ما يلي عرض ملخص لهذه الخطوات:

١- موافقة مجلس الجامعة على نتائج التقييم الذاتي

- ٢- نشر التقرير النهائي على أوسع نطاق
  - ٣- تنظيم ورش وندوات حول التقييم الذاتي وضمان الجودة
  - ٤- وضع قانون جديد للجامعة على ضوء التوصيات
  - ٥- تكليف لجان بوضع الوثائق المطلوبة في التوصيات (٣ أشهر)
  - ٦- تكليف لجان بإجراء دراسات ميدانية حول الحاجات في مجالات معينة (٦ أشهر)
  - ٧- تكليف لجنة عليا بوضع الخطط المطلوبة بناءً على نتائج الخطوتين (٥) و(٦) (٣ أشهر)
  - ٨- إقرار الدراسات والوثائق والخطط من قبل مجلس الجامعة
- ويتوقع هذا المخطط إنجاز كافة الأعمال في نهاية عام ٢٠٠٤ وبالتالي إطلاق ورشة تطوير الجامعة مع بداية ٢٠٠٥.

### رابعاً: ملاحظات ختامية

لسنا في وارد «تقييم» عملية التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية، إذ لا ندعي امتلاك الكفاءة والخبرة الكافيتين ولا الأدوات الضرورية لذلك ويقوم بهكذا تقييم عادة خبراء خارجيون وفق معايير وأدوات وآليات خارجة عن نطاق هذه الدراسة. على أنه من الضروري محاولة الحصول على تقدير ما عن مدى ودرجة نجاح هذه العملية. وبرأينا فإن ذلك ممكن من خلال بعض المؤشرات العامة الداخلية والخارجية.

فمن ناحية المؤشرات الداخلية يمكن النظر إلى: (١) مدى نجاح العملية في الالتزام بالمخطط العام، (٢) مدى تحقق الأهداف المعلنة للعملية، (٣) فوائد غير مباشرة لعملية التقييم وإيجابياتها. أما من ناحية المؤشرات الخارجية فيمكن النظر إلى المنتج العام للعملية ومدى مطابقته لمواصفات «التقييم الذاتي» كمرحلة تحضيرية للاعتماد الخارجي، أو للتطوير.

### ١. الالتزام بالمخطط العام

يمكن القول، ودون الحاجة إلى عرض تفصيلي، إنه تم الالتزام وبنسبة جيدة

بالمخطط العام وبالإطار الزمني والمادي اللذين حدّدا للعملية من خلال منهجية المقارنة التي اعتمدها هذه الدراسة في هذا المجال.

## ٢. تحقق الأهداف

في عودة إلى الأهداف التي حدّدت لمشروع التقييم الذاتي عند مباشرة العمل والتي أوردناها سابقاً، يمكن القول إن عملية التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية قد تمكنت بصورة عامة من تحقيق هدفها العام، إذ تمّ «فحص أداء الجامعة وكلياتها من جوانبه الرئيسية وتعيين أوجه القوة وأوجه الضعف فيه تمهيداً لتحديد التوجهات المستقبلية لتحسينه وتطويره». أما قياس درجة ونوعية تحقق هذا الهدف فيحيلنا إلى الأهداف المباشرة للمشروع التي يشكل تحققها مؤشرات للهدف العام.

برأينا تم تحقيق ٣ من الأهداف الخمسة المباشرة المتعلقة بـ:

- «تحليل مكونات الجامعة وبرامجها وعملياتها ونشاطاتها استناداً إلى المعايير الموضوعية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف»
- «تقديم توصيات ذاتية بالنسبة للجامعة ولكل وحدة».
- «تحديد البرامج والأنشطة والأعمال الآيلة إلى تحقيق التوصيات».

من جهة أخرى، برأينا فإن الهدف غير المباشر أي «تكوين خبرة في التقييم الذاتي وإطلاق ديناميكية إيجابية في الجامعة» قد تم تحقيقه أيضاً وبصورة جيدة وقد أفردنا فقرة خاصة لهذه النقطة.

بالمقابل لم تتمكن عملية التقييم من تحقيق الهدفين الباقيين من الأهداف المباشرة (١ و ٢). فهي لم تتمكن في نهاية هذه المرحلة من وضع وثيقة تحتوي على «توضيح رسالة الجامعة ومهامها وأهداف العاملين بها من أجل الالتزام بها»، ولا من «ترجمة أهداف الجامعة إلى معايير ومؤشرات أداء ونتائج متوقعة ممكنة وواضحة». وترك تحقيق هذه الأهداف إلى مرحلة لاحقة و قد لحظت ذلك آلية المتابعة في التوصية الثالثة عشرة.

وبنظرة سريعة على ما تم تنفيذه، نلاحظ أن:

\* اللجان قامت بجمع وتنسيق المعلومات والبيانات حول أداء الجامعة في المجالات العشرة المعتمدة في المخطط العام وتحليلها استناداً كما رأينا إلى معايير

«ضمنية» في طريقة طرح أسئلة الدليل وصياغتها وتنسيقها.

\* نتائج التقييم أدت إلى بلورة صورة على قدر جيد من الوضوح عن أوضاع الجامعة وحاجاتها الملحة.

\* التوصيات الذاتية على مستوى الجامعة ككل صيغت معظمها بطريقة إجرائية قابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى توصيات عامة عديدة على مستوى الكليات وردت في ملخصات التقارير.

\* «آلية متابعة» نتجت عن هذه التوصيات تحتوي على خطوات واضحة تسمح باستكمال عملية التقييم والتخطيط من خلال إنشاء لجان تعمل على تطبيق التوصيات المقترحة ومن ضمنها تحقيق الأهداف المتبقية لعملية التقييم كتوضيح رسالة ومهام الجامعة وترجمة هذه الأهداف إلى معايير ومؤشرات أداء ونتائج متوقعة ممكنة وواضحة.

\* الجامعة باشرت بوضع آلية المتابعة المقترحة موضع التطبيق. فقد وافق مجلس الجامعة على النتائج والتوصيات وآلية المتابعة (الخطوة الأولى) وتم نشر التقرير (الخطوة الثانية) قبل عطلة آب الصيفية وتم توزيع الجزء الأول على كافة الإدارات والكليات وبأعداد معقولة وسيستكمل توزيعه بشكل أوسع عند بداية السنة الأكاديمية.

\* الجامعة باشرت أيضاً بوضع قانون جديد (الخطوة الرابعة) ما زال في مرحلة المناقشة في مجلس الجامعة قبل إقراره. على أنه لم يتسنّ لنا دراسته لمعرفة مدى استلهامه نتائج التقييم الذاتي. أما الخطوات الأخرى والتي تختص بورش العمل واللجان فلم تصدر بعد قرارات بشأنها على حد علمنا حتى تاريخ هذه الورقة.

### ٣. بعض فوائد وإيجابيات عملية التقييم

إن إجراء عملية التقييم الذاتي كنشاط مشترك داخل الجامعة خلق ديناميكية جديدة لم يسبق للجامعة اللبنانية أن شهدت مثلها منذ انشائها. فعلى مدى سنتين تقريباً انكب عدد غير قليل (عدد أعضاء اللجان ١٢٧ فرداً في ٢٧ لجنة) من أساتذة وإداريين على دراسة مختلف نواحي عمل الجامعة والكليات وفحصها وفق منهجية واضحة واستناداً إلى مفاهيم جديدة بالنسبة لمعظمهم ومعظم أهل الجامعة. وقد

اشترك عدد مماثل أو ربما أكبر بطريقة غير مباشرة إما من خلال جلسات المناقشة والطاويلات المستديرة وإما من خلال التواصل مع أعضاء اللجان في سياق استقصائهم للمعلومات والآراء.

وشكل ذلك فرصة للكثيرين «للتعلم من خلال العمل» واكتساب خبرات في التقييم وتكوين نظرة جديدة للجامعة وفهم جديد لدورها وقدراتها. وكوّن ذلك قاعدة جيدة لاستكمال التقييم وتطويره وتوسيعه إلى مجالات ونواح أخرى. ويمكن القول إن من إيجابيات هذه العملية أيضاً تعميم ثقافة جديدة لدى أهل الجامعة حول مبادئ ومفاهيم ومصطلحات الجودة والتقييم وخلق وعي جديد لحاجاتها ووسائل تطويرها.

عدا ذلك فقد تزامنت عملية التقييم الذاتي مع ورشات عمل أخرى أطلقتها الجامعة على صعيد تفعيل الإدارة، والبحث العلمي والمكتبات وإنشاء قواعد المعلومات ووضع قانون جديد للجامعة واستحداث هيكلية ومناهج وبرامج تعليمية جديدة وغيرها من جوانب عمل الجامعة. ومن المرجح أن إطلاق هذه الورش جاء نتيجة غير مباشرة (أو ربما مباشرة) لتنامي إدراك الجامعة خلال عملية التقييم وبالأخص خلال مرحلة وضع الدليل لبعض حاجاتها الأكثر إلحاحاً ودون انتظار التقرير النهائي أو ربما اسشرفاً لنتائجه.

ونذهب أبعد من ذلك، فبرأينا إن هذه الديناميكية أطلقت عدداً من التأثيرات والتفاعلات الإيجابية على أكثر من صعيد داخل الجامعة، يستدعي حصرها وتحديدتها بصورة دقيقة عملية «تقييم جديدة» تقارن وضع الجامعة قبل إطلاق المشروع وبعد إنجازه. ومن أهم هذه التأثيرات خلق مناخ عام جديد في الجامعة يبعث على التفاؤل والثقة بقدراتها وبإمكانية تطويرها وجعلها قادرة على تحقيق المهام الملقاة على عاتقها بشكل أفضل.

بالإضافة إلى ذلك فقد استطاع الكثيرون تخطي الحاجز النفسي أو «النقزة» التي تتجلى في موقف الاعتراض العفوي التي يكتّه أهل الجامعة اللبنانية وبالأخص الهيئة التعليمية، تجاه ما يرونه شكلاً من أشكال التعدي على استقلاليتهم الأكاديمية، وقد يؤدي في ظل استمرار التداخل والتدخل السياسي والفئوي في الجامعة إلى مزيد من الاستنساوية والاعتباطية في التعاطي مع شؤونهم.

#### ٤ . الحاجة إلى استكمال التقييم الذاتي

«التقييم الذاتي هو دراسة داخلية تقوم بها الجامعة طوعاً بهدف التعرف على نفسها من خلال فحص أداء أجهزتها ومؤسساتها ونوعية نشاطاتها وبرامجها وخدماتها ومنتجها». ومن أهداف عملية التقييم الذاتي أيضاً تحديد شروط ومعايير الجودة والتأكد من استيفاء الجامعة لها. وتستوحي في وضع هذه المعايير أنظمة الجودة المطورة محلياً وفي حال عدم وجودها، تلك المطورة عالمياً. و«التقييم الذاتي» هو مرحلة من مراحل الاعتماد الخارجي accreditation الذي يتمحور أساساً حول ضمان الجودة في التعليم الجامعي وقد أثبت فعاليته في هذا المجال.

ومن الشروط الأساسية لقيام عملية «تقييم ذاتي» ناجحة بمواصفات عالمية، توفر قواعد معلومات دقيقة وشاملة لكافة جوانب عمل الجامعة تسمح بالمقارنة والتحليل وإجراء دراسات إحصائية واعتماد معايير علمية موضوعية ومقاييس كمية في عملية التقييم. ويتطلب «التقييم الذاتي» أيضاً وجود رسالة وأهداف واضحة ومعلنة للجامعة، يمكن قياس مدى تحققها ونوعيتها ودرجة ارتباطها بواقع وحاجات المجتمع.

أظهرت نتائج التقييم الذاتي أن حاجات الجامعة اللبنانية ومكامن النقص فيها كثيرة ومتشعبة وتطال كافة إداراتها ونشاطاتها. فهي تفتقر إلى رسالة واضحة تحدد مهامها وأهدافها وأهداف وحداتها، وخطط وسياسات تطوير في مجالات أساسية كالتعليم والبحث العلمي والهيئة التعليمية وغيرها. وليس لدى الجامعة آليات ووسائل لتقييم أدائها وأداء وحداتها وليس فيها دائرة لضمان الجودة تتولى مهمة وضبط نوعية خدماتها ومنتجاتها. وأهم ما تفتقر إليه الجامعة أيضاً هو قواعد معلومات.

لذلك جاءت نتائج عملية التقييم الذاتي «عامة» يغلب عليها الطابع الوصفي، وبالتالي لم تستطع الدخول في تحليلات واستنتاجات مبنية على مؤشرات ومقاييس كمية، كان بالإمكان الحصول عليها لو توفرت قواعد معلومات دقيقة وشاملة. وهذا أيضاً يفسر عدم تمكنها من تطوير المعايير والمقاييس وتركها ذلك إلى مرحلة لاحقة.

وبناءً على ذلك نرى أن عملية التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية لم تنجز بعد وأن ما أنجز، على أهميته، ونظراً لأوضاع الجامعة، هو مرحلة تحضيرية ناجحة وخطوة أولى مهمة على طريق القيام بالتقييم الذاتي، يستوجب متابعتها واستكمالها

في القريب العاجل، من خلال تطبيق التوصيات المقررة وتنفيذ مخطط المتابعة من أجل الاستفادة السريعة من الخبرات والديناميكية الجديدة والمناخ الإيجابي الذي أنتجته ورشة التقييم الذاتي.

إضافة إلى ذلك نرى أن من الأولويات الأساسية والملحة للمرحلة المقبلة الشروع ببناء قواعد معلومات رقمية بمواصفات علمية عالمية وإنشاء هيكلية إدارية ثابتة للتقييم الذاتي وتحديث الآليات الإدارية المرتبطة بها والتي تتولى جمع وتنسيق وتحليل وتصحيح وإعادة تغذية وتحديث هذه القواعد. بحيث تصبح عملية التقييم الذاتي نشاطاً روتينياً طبيعياً من نشاطات الجامعة. فإذا كانت الخطوة الأولى لتطوير الجامعة هي القيام بالتقييم الذاتي فإن المدخل إلى تحقيق التقييم الذاتي بالمواصفات الضرورية لاعتماد أنظمة الجودة، هو وجود هذه الهيكلية وقواعد المعلومات التي تستند إليها في عملها.

خلاصة القول أن نجاح عملية التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية أثبت قدرة الجامعة وأهلها على تنظيم وتخطيط وإنجاز عملية معقدة تشمل كافة إداراتها ووحداتها وتشرك أعداداً كبيرة من أهلها وتتمكن من تحقيق أهدافها ضمن نطاق زمني ومالي محدّد. وجاء نشر نتائج التقييم والتفاصيل الكاملة للعملية وكامل التقارير والوثائق والآراء على أوسع نطاق ليؤكد قدرة الجامعة على إجراء فحص ذاتي بشجاعة وشفافية. وهذا مؤشر جيد على أن عملية استنهاض الجامعة ليست مهمة مستحيلة وإن كانت شديدة الصعوبة وتتطلب تراكم جهود أهلها لمرحلة مقبلة طويلة. فقد أظهرت نتائج التقييم الذاتي كما رأينا أن حاجات الجامعات كثيرة ومتشعبة وتطالب كافة إداراتها ونشاطاتها. وتشكل هذه العملية خطوة أولى وتستوجب استكمالها من خلال تطبيق التوصيات المقررة وتنفيذ مخطط المتابعة من أجل الاستفادة السريعة من الخبرات والديناميكية الجديدة والمناخ الإيجابي الذي أنتجته عملية التقييم الذاتي تمهيداً لبدء عملية تطويرها. وبنظرنا إن الجامعة اللبنانية في طور إعادة تأسيس جذرية وإعادة إنتاج لكامل مقوماتها بدءاً بإدراك أهلها لدورها وطاقاتها وانتهاءً بمشاركتهم في بنائها.



## المراجع

- اتحاد الجامعات العربية (٢٠٠٢). دليل التقييم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية أعضاء الاتحاد. عمان: إتحاد الجامعات العربية.
- الجامعة اللبنانية (٢٠٠٢-أ). دليل التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية. (إعداد اللجنة العليا للتقييم الذاتي).
- الجامعة اللبنانية (٢٠٠٢-ب). دليل الجامعة اللبنانية-القوانين والأنظمة الإدارية والمالية. دائرة المنشورات.
- الجامعة اللبنانية (٢٠٠٤). التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية: التقرير النهائي. دائرة المنشورات. ٧٧٧ ص.
- اللجنة الوطنية للتقييم في فرنسا: [www.cne-evaluation.fr](http://www.cne-evaluation.fr)
- لجنة الولايات الأميركية الوسطى حول التعليم العالي: [www.msache.org](http://www.msache.org)
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (١٩٩٨). دليل منهج التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي الجامعي والعالي. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.