الفصل الثاني

التوصيات والاقتراحات

أولا : مهام الجامعة

التوصية الأولى: **إعتماد خمس مهام للجامعة.**

١. توفير الفرص الدراسية الجامعية لأوسع فئات الشعب اللبناني.

من المعلوم أن التعليم الجامعي موجه أساسا إلى الجيل الطالع في البلاد. صحيح أن الجامعة ليست مسؤولة عن جميع الطلاب الذين يتخرجون من التعليم الثانوي، نظرا لإمكانيات الاستيعاب المحدودة والتكاليف العالية وحاجات سوق العمل، لكن هذا لا يعني أن الجامعة اللبنانية مفتوحة لفئة دون غيرها من الطلاب اللبنانيين، أو أنها مقيدة بعدد ضئيل من هؤلاء الطلاب. إنها بوصفها مؤسسة رسمية (عامة) معنية: أ) بتوسيع نطاق الفرص الدراسية الجامعية لاستقبال أبناء المناطق والفئات والشرائح كافة، لا سيما أبناء الفئات الاجتماعية غير الميسورة؛ ب) باعتماد الأصول والمعايير الجامعية المتعارف عليها والمرتبطة بالكفاءة؛ ج) بتأمين تكافؤ الفرص من دون تمييز بين هويات الطلاب وانتماءاتهم؛ د) بتوفير فرص الاختلاط بين الطلاب على اختلاف مشاربهم واتجاهاتهم. وهذا يتيح لها أن تساهم في الإنماء الديمقراطي الشامل وفي تحسين فرص الحركية الاجتماعية، وهما شرطان من شروط الاندماج الاجتماعي، هـ) بتأمين التعليم المستمر لمن فاتهم التعليم النظامي ولمن أرادوا تطوير معارفهم لأسباب شخصية أو مهنية.

٢. نشر المعارف المتخصصة.

هذه المهمة هي أبرز ما يميز الجامعة، بوصفها مؤسسة للتعليم العالي. فالجامعة هي، في معناها الأصلي، جامعة المعارف والعلوم بأوسع معانيها، والتي تحتضن نشاط العقل وتحافظ على إنجازاته ومكتسباته، وتفسح في المجال أمامه كي يتحرك بحرية نحو تطويرها وإثرائها باستمرار. وقد خطت الجامعة خطوات واسعة باتجاه الانفتاح على المعارف العصرية كافة، لكن انفتاحها هذا لم يتخذ حتى اليوم الشكل الكافي للمواكبة المتواصلة والمتجددة، وتاليا لم يؤد إلى المشاركة المنتظمة فيها، ولم تكن هذه المهمة ملحوظة صراحة في النصوص الموجهة لها.

٣. المساهمة في إنتاج المعارف المتخصصة وتطويرها عن طريق البحث.

هذه المهمة مكملة للمهمة السابقة. ولا بد للجامعة اللبنانية أن تتطور حتى تصبح مؤسسة للبحث المتخصص (إنتاج المعارف)، بقدر ما هي مؤسسة للتعليم العالي (نشر هذه المعارف). ولا يخفى أن تنمية البحث في الجامعة تنعكس إيجابا على مستوى التعليم فيها. والمساهمة في إنتاج المعارف المتخصصة تفترض التعاون الفعلي مع المؤسسات المنتجة للأبحاث في العالم، وتفترض بنى مادية وإدارية وأكاديمية ملائمة.

٤. تكوين الطاقات البشرية المتخصصة والمساهمة في تسيير الاقتصاد الوطني وتطويره وفي التنمية عموما.

تتناول هذه المهمة العلاقة بين الجامعة اللبنانية وبين المجالات المتاحة، أو الممكنة، في سوق العمل بمعناها الواسع والاقتصاد الوطني بقطاعاته ومكوناته الداخلية والخارجية كافة. ليست الجامعة اللبنانية مؤسسة تابعة لمرافق الإنتاج أو لسوق العمل، ولكنها ليست منفصلة عنها. ثمة، إذن، تفاعل إيجابي ينبغي للجامعة اللبنانية أن تنخرط فيه بوعي وتصميم، عن طريق

تكوين متخصصين أكفاء أو ممتازين، وبرامج تأهيل وتدريب على المديين القريب والمتوسط. ومهمة الجامعة في هذا المجال ليست مجرد الاستجابة لحاجات الاقتصاد الوطني وسوق العمل الراهنة، بل المساعدة في ترسيخ قطاعات الإنتاج على أسس متينة تؤمن الاستقرار والاستدامة والتنمية وفي استكشاف مجالات إنتاج واستثمار جديدة، ورفدها بالأبحاث والمعارف والاستشارات والتقنيات والأساليب. كما تتناول هذه المهمة المساهمة الفعالة لخريجيها وللعاملين فيها في خدمة المجتمع.

٥. ترسيخ وتطوير ثقافة وطنية وديمقراطية

إذا كانت الجامعة اللبنانية ليست الجامعة الوطنية الوحيدة في البلاد، فإنها الجامعة الوحيدة التي تتغذى من المال العام، وتخضع للمراقبة والمحاسبة من قبل المواطنين كافة. لذا هي مسؤولة عن تعزيز الوحدة الوطنية والقيم التي يجمع عليها أبناء الوطن، وتعزيز المواطنية لدى النخب التي تكونها. ثم إنها إحدى المؤسسات الكبرى التي تقع على عاتقها مسؤولية تأصيل القيم الإنسانية التي تبعد المجتمع اللبناني عن الحرب والعنف والاستبداد والعصبية الطائفية والمناطقية والعشائرية، وتجعله في مصاف الدول المتحضرة، وذلك عن طريق تعميق ونشر قيم المساواة وحقوق الإنسان والمصلحة العامة والديمقراطية والحرية والعدل والسلام وتقبل الآخر. كما أنها معنية أيضا بنشر القيم المتعلقة بالبيئة والصحة وغيرهما مما يقع تحت عنوان نوعية الحياة. إن تحقيق هذه المهمة لا يتعلق بتخصيص مقررات تشتمل على عناصر الثقافة المذكورة، ولا على تنظيم أنشطة تهتدي بها، فحسب، بل تتعداهما إلى البيئة العامة في الجامعة، داخل الصفوف وخارجها، وفي الأنظمة ونماذج السلوك المعتمدة في تسيير شؤون الجامعة.

إن تحقيق هذه المهام رهن بجملة العناصر التي يقوم عليها إصلاح الجامعة،

والواردة في الفقرات اللاحقة.

ثانيا: استقلالية الجامعة

التوصية الثانية: **التأكيد على ما نص عليه قانون ٦٧/٧٥ حول استقلال الجامعة أكاديميا وإداريا وماليا.**

التوصية الثالثة: **تضمين القانون الأساسي الجديد للجامعة والتدابير المتخذة لتطويرها عناصر وبرامج تعزز هذه الاستقلالية.**

ويقترح في هذا المجال:

- شروع مجلس الجامعة بإصدار سلسلة من الأنظمة تحدد المعايير والشروط اللازمة للتطبيق في مختلف العمليات الأكاديمية الإجرائية (شروط التعاقد والتفرغ والدخول في الملاك، وشروط فتح البرامج وإغلاقها، إلخ)، بما يحصن الزملاء ومتخذي القرارات (رئيس القسم، العميد ورئيس الجامعة) تجاه محاولات التدخل الخارجي في الشؤون الأكاديمية وبصورة يصير معها أي تدخل خرقا لنظام معين، يمكن التشهير به، ومحاسبة منفذيه داخل الجامعة.

- توسيع نطاق تطبيق مبدأ الزمالة ليشمل زيادة صلاحيات رئيس القسم.

- مبادرة الجامعة إلى تطوير أساليب تقييم الأداء الدوري والتدقيق والمراقبة على مستوى القسم والكلية والجامعة ككل، بما يسمح بتجنب الإنزلاق نحو الخطأ في الممارسات، الذي يعطي ذريعة للسلطة السياسية لنزع الصلاحيات من الهيئات والمسؤولين فيها.

- قيام الرئيس والعميد بتقديم حساب عن عمل الجامعة والكلية سنويا بصورة تقرير يوضع ويناقش ويرفع إلى الجهات المعنية تحقيقا لمبدأي

المساءلة والشفافية، وهما صنوا التمتع بالاستقلالية، وذلك تطبيقا لما نص عليه القانون ٦٧/٧٥ أصلا (المواد ١٣، ١٩ و ٣٣)، مع إعطاء مجلس الجامعة سلطة أكبر في المحاسبة والمراقبة، لا سيما نقض القرارات وحق طلب الاستقالة أو الإقالة، وتلقي الشكاوى.

- إيجاد هيئات وأنظمة أكاديمية تؤدي دورا مرجعيا في الشؤون الأكاديمية.

- تعزيز التقاليد البحثية في الجامعة.

- تعزيز مكانة الأستاذ الجامعي وشروط عيشه وشروط عمله المهني.

- التقيد بفحوى ما نص عليه القانون ٦٧/٧٥ لجهة صلاحيات العميد والعودة إلى "مجلس الكلية" بالمعنى المقرر فيه.

- العمل الجدي على تنويع مصادر التمويل، في نطاق البنود الخمسة المشار إليها في النظام المالي للجامعة (أنظر المقترحات الخاصة بالشؤون المالية).

- إجراء عقود دراسات وأبحاث واستشارات وإنتاج تعطي الجامعة قيمة إنتاجية في محيطها، وتسمح، من خلال الارتباطات التي تتضمنها هذه العقود، بتأمين صلابة في عملها تجاه محاولات تكييفها لأغراض غير جامعية، فضلا عن عائداتها الاقتصادية والأكاديمية.

- توثيق الصلة ما بين الجامعة اللبنانية والمجلس الوطني للبحوث العلمية (لا سيما ضمهما إلى وزارة واحدة) عن طريق المشاريع البحثية المشتركة، وبين الجامعة وسائر الهيئات المماثلة.

خلاصة هذه الاقتراحات أن الاستقلالية في الجامعة هي عملية بناء للسياج الأكاديمي والمهني الجامعي ، قبل أن تكون تلبية لمطلب عدم التدخل في شؤونها، وهي ليست في الوقت نفسه خصخصة، ولا انفصالا عن الدولة.

ثالثا: خريطة الجامعة ومعاييرها

التوصية الرابعة: **من الضروري إخراج الجامعة من التشتت بين ال ٣٤ موقعا، ولكن ليس مقبولا حصر الجامعة في موقع واحد. وتفرض الاعتبارات المتنوعة وجود ثلاثة مجمعات في المناطق، ومجمعين اثنين في بيروت الكبرى.**

لن يكون ممكنا إحداث أي إصلاح في الجامعة مع بقاء هذه الأخيرة في حالة التشتت القائمة في مبانيها ومواقعها، لأن هذا التشتت ينسحب على مختلف عناصر نظامها. كذلك من الصعب اختزال الجامعة في موقع واحد، في بيروت، وإلغاء فروع المناطق. ثمة في المحافظات الثلاث (الشمال والجنوب والبقاع) فرص دراسية يجب الاستمرار في تأمينها لشرائح كانت مستبعدة سابقا (لا سيما الإناث، وأبناء الريف والمناطق الأبعد). وفي هذه المحافظات ثمة متطلبات لسوق العمل يفترض أن تلبيها الجامعة اللبنانية، فيما "الاتكال" على العاصمة يعني النزوح. من هنا ضرورة وجود ثلاثة مجمعات في هذه المناطق، تتمتع بالمواصفات الضرورية للبناء الجامعي، وتؤمن خدمات تعليمية معينة يمكن النظر في مداها.

من الناحية الفنية لا تخبرنا الأدبيات العالمية ولا المعلومات أن هناك سقفا لعدد طلاب المجمع يقف عند ٣٠ ألفا مثلا: ثمة جامعات في أميركا تستقبل ما يزيد عن ٥٠ ألف طالب. أما تلك التي تستقبل ما بين ٣٠ و ٥٠ ألفا فهي كثيرة. لذلك يمكن لحرمي الحدث والفنار أن يضما الأعداد الحالية للطلاب والزيادات التي يمكن أن تطرأ في السنوات العشر القادمة، لا سيما إذا تذكرنا النسبة العالية للطلاب الوهميين أو المسجلين صوريا (نسبة الطلاب في السنة الأولى في الحقوق والعلوم مثلا).

التوصية الخامسة: **تبني المشروع الجاري تنفيذه حاليا والذي يتضمن إقامة مدينة جامعية مركزية.**

فقد تبين بعد الاطلاع الأولي على مشروع المدينة الجامعية في الحدث أن الجامعة اللبنانية سوف تحظى ابتداء من العام ٢٠٠٠ بمجمع مركزي يضم أهم البنى والخدمات:

- الإدارة المركزية، بكل أجهزتها الأكاديمية والإدارية.
- المباني والقاعات اللازمة للهيئات العامة (مجلس الجامعة، رابطة الأساتذة، اتحاد الطلاب، وصندوق التعاضد، إلخ).
- مكتبة مركزية. متصلة بمكتبات الكليات بواسطة الحاسوب، بحيث يمكن لأي طالب أو أستاذ في أي موقع أن يطلع على مقتنياتها. ويتوقع المرء تأمين بريد داخلي للجامعة للإعارة والاسترجاع، كما يتوقع تزويد هذه المكتبة بشتى الخدمات المكتبية الحديثة كالأرشيف (ميكروفيش) والمخطوطات وأنظمة التوثيق العالمية، ونظم الاتصال بالخارج (انترنت) وقاعات للدوريات والصحف والموسيقى، الخ.
- ملاعب بمقاييس دولية، ومشاغل ومحترفات والمختبرات المكلفة وتلك المخصصة للبحوث.
- مطاعم (تستطيع أن تقدم خمسة آلاف وجبة يوميا).
- مساكن للطلاب (تتسع لـ ٢٥٠٠ سرير).
- تسهيلات نقل.
- مساحات خضراء.
- إلخ.

التوصية السادسة: **التعجيل باتخاذ قرارات واضحة حول سائر المجمعات في الفنار والشمال والبقاع والجنوب وتنفيذها طبقا للمقاييس الدولية.**

يفترض أن يتضمن مجمع الفنار أربع كليات (التربية، الآداب، العلوم الاجتماعية والإعلام)، على أن يتضمن مجمع الحدث ثماني كليات وأن تقام كلية الزراعة في البقاع. لكن الأمور ما زالت غامضة حول توزيع الكليات (أين تقام كلية السياحة الجديدة؟) لا سيما إذا أعيد النظر في عديد الكليات وفي تكوينها. ولم ينطلق بعد العمل بتطوير مجمع الفنار لكي تنطبق عليه المواصفات المعتمدة في الحدث. أما إنشاء مجمعات حديثة في المناطق فما زال أمره غامضا. وهذه أمور يفترض أن تصدر بشأنها قرارات عن السلطة الإجرائية.

التوصية السابعة: **ضرورة التحضير لتسلم وادارة المباني الجديدة للجامعة وإدارتها.**

لقد مر مشروع مجمعي الحدث والفنار بعقدتين: عقدة فنية (المواصفات والتلزيم) وعقدة سياسية (استقرار الرأي بين أركان الحكم على مجمعين، واحد منهما مركزي). وبقيت عقدتان. الأولى عقدة استكمال البناء من دون مفاجآت. والعقدة الثانية تتعلق بتسلم المجمعين وادارتهما، وهي الاصعب.

فالجامعة اللبنانية اعتادت ان تدير انشاءاتها وتجهيزاتها بطرق معروفة خلال العقدين المنصرمين، وما قبلهما. وهي ليست مستعدة، في بنيتها الادارية الحالية وفي مؤهلات العاملين فيها من اداريين وفنيين، لتسلم منشأة حديثة جدا، تقوم بتصميمها وتنفيذها جهة أخرى (شركات لبنانية وأوروبية)، فضلا عن حسن ادارتها وصيانتها والمحافظة عليها. زد على ذلك أن "المتسلم" هنا ليس الجهاز الاداري فقط، كما يحصل في مطار أو مصرف، بل هو جيش من الطلاب والاساتذة الذين عاشوا وعملوا وما زالوا يعملون في ظروف مغايرة تماما. وربما تكون هذه هي المرة الأولى التي نعيش فيها تجربة سبق وقرأنا عنها في الكتب: مشاريع "المفتاح باليد" ومشكلاتها.

لا شك أن تصميم المشروع وتنفيذه بطريقة المقاولات الهندسية والسياسية، هو الطريق الأسرع لتحقيقه، ولكنه ليس الأضمن لبقائه والاستفادة منه، طالما أن الجامعة بعيدة عن هذا المشروع حتى اليوم، في واقعها أو في افكارها حول نفسها. وربما يكون التفكير في إصلاح الجامعة اليوم، قد جاء في الوقت المناسب جدا، اذا ما أوتي لأفكار الاصلاح ان تأخذ طريقها إلى التنفيذ.

لذلك لا بد من التفكير:

- بالبنى الادارية القادرة على تسلم المجمعين الجديدين وصيانتهما (حتى ولو سلمت الصيانة إلى شركات خاصة).

- بالطواقم الفنية والادارية التي تستطيع إدارة المرافق والمكننة، والمختبرات، وأنظمة الاتصال والتوثيق وغيرها.

- بتحضير (تأهيل) جملة مستخدمي التسهيلات الجديدة للاستفادة منها إلى الحدود القصوى.

- بالموارد المالية اللازمة لتغطية نفقات إدارة واستعمال مختلف التسهيلات المادية، فضلا عن الأساليب المناسبة للإنفاق بما يضمن المرونة والمحاسبة في الوقت نفسه.

التوصية الثامنة: **تحويل المباني التي تملكها الجامعة أو الدولة إلى نواد للهيئة التعليمية أو مراكز تدريب أو تعليم مستمر أو بيوت ضيافة للأساتذة الزائرين، والاستفادة من تعويضات إخلاء الأبنية المستأجرة في مشاريع تطويرية، ولا سيما في بناء مجمعات المناطق.**

التوصية التاسعة: **حصر برامج الدراسات العليا (من دبلوم ودكتوراه) في الكليات المركزية، ودراسة جدوى الاختصاصات التي يمكن أن توفرها مجمعات المناطق، والاقتصار فيها على البرامج (اختصاصات-عدد سنوات**

دراسية-حلقات) التي تتوافر فيها شـــروط الحـــد الأدنـــى طبقـــا للمعـــايير المعروفة، مع اعتبارها فروعا للكليات المركزية تطبق فيها الشروط نفسها.

ومن المعايير التي يمكن اعتمادها بصورة متضافرة، يقترح ما يلي:

- توفير الفرص الدراسية لأبناء المناطق.

- ملاءمة الاختصاصات للحاجات الحقيقية للمناطق.

- توافر مختلف عناصر الجودة (البناء، التسهيلات ومؤهلات الهيئة التعليمية)،

أما لجهة شروط نجاح هذه الفروع فيقترح:

- ربط الفروع بالكليات المركزية عن طريق المكننة، والاجتماعات، والندوات العلمية وتوزيع الأبحاث.

- تطبيق معايير النجاح نفسها، بما في ذلـــك إجـــراء الامتحانـــات بصـــورة مشتركة.

التوصية العاشرة: **إجراء مراجعة شاملة ومبكرة حـــول المـــوارد البشـــرية المتاحة، من أفراد هيئة تعليمية وموظفين، وحول ما يفرضه تجميع الجامعـة من حاجات، ووضع البرامج الآيلة إلى الاقتصاد في استخدام هـــذه المـــوارد وزيادة فعاليتها.**

رابعا: مواصفات الأبنية

التوصية الحادية عشرة: **التأكيد على المواصفات الفنية المطبقة في مشـــروع المدينة الجامعية في الحدث، بالنسبة لسائر مجمعات الجامعة.**

فقد تبين:

- أن المشروع جرى تصميمه استنادا إلى أحدث المواصفات، إن بالنسبة للمساحات (عشرة أمتار مربعة للطالب الواحد في المساحة الداخلية، واكثر من ١٢ مترا مربعا في المساحة الخارجية)، أو بالنسبة للمباني والقاعات والغرف (غرف التدريس والإدارة والأساتذة)، وأنه جرى التنسيق مع المسؤولين في الكليات التطبيقية في ما يتعلق بالمختبرات.

- أن القدرة الاستيعابية للمدينة الجامعية في الحدث هي ٣٠ ألفا، يمكن رفعها إلى ٤٠ ألفا في حال جرى استخدام قاعات التدريس بصورة مناسبة (عدم "تمليكها" للكليات والأقسام)، مع مساكن ل ٢٥٠٠ طالب، وهو عدد مقبول.

- أن كل الإنشاءات والتسهيلات والخدمات ممكننة إن بالنسبة للإدارة، أم للأساتذة أم للطلاب، وأن التكييف عام.

أما بالنسبة إلى المكتبة فيفترض مع تجميع الكليات تعزيز المكتبة المركزية ورفع عدد الكتب للطالب الواحد، مع التعويض عن النقص عن طريق الحاسوب، وهو طريقة مختصرة وفعالة لتكوين مكتبة ضخمة دون شراء كتب.

التوصية الثانية عشرة: **التأكيد على ضرورة وجود مبان تطبيقية في المدينة الجامعية، وعلى كفاية المكاتب والتسهيلات الخاصة بالأساتذة.**

خامسا: البرامج والمناهج

التوصية الثالثة عشرة: **التأكيد على مبدأ تنويع البرامج (الاختصاصات والشهادات) في الجامعة اللبنانية بما يساعد على تحقيق مهمتها في نشر المعارف المتخصصة.**

التوصية الرابعة عشرة: **إجراء تقييم شامل للبرامج التي توفرها الجامعة على المستويات كلها لجهة تمتعها بالحدود الدنيا اللازمة لتأمينها بنوعية جيدة.**

ووضع اقتراحات بما يجب إقفاله، وبما يجب نقله من كلية إلى أخرى، على أن تشارك أهل الجامعة في هذا التقييم جهات خارجية موثوقة.

التوصية الخامسة عشرة: **وضع نظام يحدد شروط قيام برنامج جديد ومنهاجه وآلية إقراره وشروط استمرار العمل فيه. على أن تتضمن شروط قيامه معايير خاصة بالأساتذة والطلاب والتجهيزات، وأن تتضمن الشروط المتعلقة بآلية إقراره مناقشته من قبل هيئات مختصة بالبرامج والمناهج على مستوى الكلية أو الجامعة ككل، وإبداء الرأي حوله من قبل جهات خارجية. وعلى أن تصدر المناهج وتعديلاتها عن الجامعة وليس عن مجلس الوزراء.**

التوصية السادسة عشرة: **اعتماد تقليد إجراء تقييم البرامج في كل كلية بصورة دورية (مرة كل خمس سنوات).**

التوصية السابعة عشرة: **توحيد أسماء الشهادات التي تسديها الجامعة قبل الدكتوراه وعدد سنوات كل منها.**

ويقترح في هذا الصدد الترتيب التالي:

- إجازة (ثلاث سنوات).
- جدارة (سنة).
- دبلوم دراسات عليا (سنتان) أو ما يعادلها (كفاءة في التعليم الثانوي أو غيرها).

التوصية الثامنة عشرة: **توحيد نظام التدريس والتقييم.**

ويقترح في هذا الصدد اعتماد:

- النظام الفصلي (بدلا من النظام السنوي)
- المقررات (بدلا من المواد)

مع ترك المجال مفتوحا لأنظمة تراعي خصوصيات كلية أو أكثر.

التوصية التاسعة عشرة: **النظر في المرسوم ٩٠٠ والتدقيق في الشروط العامة للالتحاق بدبلوم الدراسات العليا والدكتوراه، وإضافة شروط لكل كلية على حدة. وإجراء تقييم خاص وسريع لبرامج الدكتوراه، والنظر في إمكانية تعليق العمل فيها لمدة معينة بانتظار ضمان توفير الجودة فيها، على أن تشارك في هذا التقييم جهات خارجية موثوقة.**

التوصية العشرون: **اعتماد إطار واحد لتنظيم المناهج في كليات الجامعة اللبنانية.**

ويقترح في هذا الصدد:

١. أن يكون لكل منهج أهداف معلنة مشتقة من طبيعة الاختصاص ومن أهداف الكلية ومن مهام الجامعة.

٢. أن يجري التمييز بين الأهداف العامة والأهداف السلوكية لكل منها.

٣. أن يحدد عدد الساعات الدنيا اللازمة للتخرج.

٤. أن يتضمن كل منهج المكونات التالية:

أ) مكون عام، (ثقافة عامة، لغات، حاسوب، إلخ).

ب) مكون خاص بالكلية.

ج) مكون خاص بالاختصاص.

وتحدد أوزان كل من هذه المكونات.

٥. أن تكون هناك نسبة معينة من المقررات ذات طابع اختياري، لاسيما في المكونين "أ" و "ب".

٦. أن يوفر المنهج مقررات ذات طبيعة تعويضية أو علاجية، ومقررات ذات طبيعة متحركة، أي يمكن إضافتها واستبدالها بسهولة نسبية تبعا للتجديدات العالمية ومتطلبات سوق العمل. تقع المقررات التعويضية في بداية المنهاج،

والمقررات المستجدة (المتحركة) في نهاية المنهاج (على مستوى الجدارة مثلا).

٧. أن توضع المقررات في ترتيب يعكس التدرج، والتعبير عن هذا التدرج بأرقام اصطلاحية، بحيث يمكن التمييز بين المقررات التمهيدية والمقررات المتقدمة، وبين مقررات الدراسة الجامعية ومقررات الدراسات العليا.

٨. تحديد أساليب التعليم الأساسية في كل اختصاص وفي الكلية عموما.

٩. أن يقترن وضع المنهج بإيضاح النظام الخاص بالتقييم.

١٠. وجود حد أدنى للإتقان اللغوي (في اللغة العربية وإحدى اللغات الأجنبية).

١١. إمكانية فتح شعب لتعليم الاختصاص نفسه بأكثر من لغة أساسية، وذلك تبعا لتوافر الموارد البشرية وإقبال الطلاب.

١٢. وجود حد أدنى من المقررات تعطى بلغة أخرى غير اللغة الأساسية المعتمدة للشعبة.

١٣. وضع توصيف course description واضح ومختصر لكل مقرر.

١٤. إيداع مخطط تفصيلي syllabus لكل مقرر لدى رئاسة القسم.

١٥. نشر دليل بالبرامج والمناهج (المقررات) وشروط الالتحاق والتخرج بصورة دورية، وتخزين هذا الدليل في الحاسوب لاستعماله من قبل الطلاب وسائر العاملين في الجامعة.

التوصية الواحدة و العشرون: **الفصل بين المنهج المطلوب والمنهج المعروض، فالكلية توفر المقررات التي تقع ضمن اختصاصها، أما المقررات المطلوبة الأخرى فيتابعها الطالب في الكليات ذات الاختصاص، بما يؤمن عدم الازدواجية في تعليم المقرر نفسه في كليتين. ويمكن تحقيق هذه التوصية مع تجميع الكليات في مكان واحد.**

التوصية الثانية والعشرون: **استخدام نظام الاعتماد Accreditation أو بدائله كلما أمكن، بما في ذلك عقد اتفاقات تعاون وإشراف وإصدار شهادات مشتركة مع جامعات ومراكز موثوقة عالميا ضمانا للنوعية والامتياز والقدرة على المنافسة.**

التوصية الثالثة والعشرون: **الحرص على تأمين كافة الشروط الآيلة إلى تطبيق المناهج بالمضمون نفسه ما بين فروع المناطق والكليات المركزية، لضمان الجودة في مواقع الجامعة كلها.**

ويقترح في هذا الصدد:

١. توحيد الأنظمة وبعض المسابقات في امتحانات الدخول حيثما وجدت.
٢. تصحيح مسابقات السنة النهائية للإجازة بصورة مشتركة.
٣. عقد اجتماعات عمل دورية بين رؤساء الأقسام.
٤. إقامة نظام اتصال (صوت وصورة) بين الفروع والكليات المركزية تبث فيه محاضرات ويناقشها الطلاب من مواقعهم.

التوصية الرابعة والعشرون: **وضع نظام مشترك للتقييم، تضاف إليه الأنظمة الخاصة بالكليات والبرامج.**

ويقترح أن يتضمن هذا النظام:

١. توزيع علامة النجاح بين قسمين، قسم للحضور والمتابعة والمشاركة وللمسابقات والتقارير والأعمال التطبيقية (التقييم المستمر)، وقسم للامتحان النهائي.
٢. اعتماد مقياس للعلامة النهائية، والاختيار بين النظام الأميركي (على مئة) أو الفرنسي، وفي كل الأحوال وضع معادلة مدروسة بين المقياسين، لتسهيل قراءة النتائج داخل الجامعة ومن قبل الجامعات الأخرى وسوق العمل.

التوصية الخامسة والعشرون: **الشروع في عملية تطوير شامل للمناهج في مختلف الكليات والاختصاصات مما يجعلها متسقة في ما بينها وملائمة لزمنها.**

سادسا: البحث العلمي

التوصية السادسة والعشرون: **تطوير بنية البحث العلمي في الجامعة بصورة راسخة.**

ويقترح في هذا المجال:

١. إقامة وحدة للبحث العلمي في الجامعة تساعد بشكل خاص على تسهيل الحصول على منح بحثية، وعلى إنتاج وحفظ السجلات البحثية.
٢. إنشاء مرجعية في الهيكلية الأكاديمية (نصاب) لرعاية شؤون البحث العلمي وتطويره على مستوى الجامعة ككل.
٣. إنشاء عدد من مراكز الأبحاث الصغرى في الكليات، ووضع نظام عمل وتمويل لها يعطيانها ديناميكية كافية، مع إمكانية تجميعها تبعا للاهتمامات وللموارد.
٤. اعتماد مفهوم "البرامج البحثية" التي تنطلق من مشروع بحثي على سنة أو أكثر يتحمل مسؤوليته أستاذ أو مجموعة من الأساتذة أو مجموعة من مراكز الأبحاث، ويتم تمويله من قبل جهات خارجية، وتعمل الجامعة على تسهيل إجراء العقود وتقديم الدعم لتنفيذها، أو تعمل على إطلاق هذه البرامج بنتيجة الاتصالات التي تجريها.
٥. تطوير أنظمة التوثيق والمعلومات في الجامعة ككل، ويشمل ذلك الاتصال بأنظمة التوثيق العالمية، وبناء نظام للتوثيق خاص بالجامعة يشمل

الرسائل والأطروحات المقدمة فيها، بصورة بيانات ببليوغرافية وملخصات، وتخزين أنظمة توثيق محلية وعربية.

٦. إنشاء شبكة معلومات حول الأبحاث الممولة المعروضة يمكن للأستاذ الاطلاع عليها بصورة دائمة، عبر الحاسوب، بما في ذلك ما هو معروض عالميا. وتقديم خدمات تساعد الأستاذ على الاتصال بالجهات العارضة والاتفاق معها.

٧. فتح باب تخصيص جزء من النصاب للبحث، خصوصا بالنسبة لأولئك الذين يكلفون بأعمال بحثية في الجامعة من دون أتعاب.

التوصية السابعة والعشرون: **تأسيس بند للأبحاث (ومراكز البحث) في موازنة الجامعة، تجمع تحته سائر البنود الواردة سابقا، ذات العلاقة بالبحث، ورفع حصته إلى ١٠% من الموازنة السنوية، والمساعدة على إيجاد تمويل خارجي بالقدر نفسه على الأقل.**

التوصية الثامنة والعشرون: **تطوير العلاقة البحثية بين الجامعة اللبنانية والمجلس الوطني للبحوث العلمية، وسائر الهيئات البحثية القائمة محليا أو في الخارج.**

التوصية التاسعة والعشرون: **وضع مشاريع بحثية مشتركة مع جامعات خاصة في المواضيع التي تحتاج إلى موارد كبيرة، وذلك برعاية وزارة التعليم العالي.**

التوصية الثلاثون: **وضع عناوين رئيسية للسياسات البحثية في الجامعة، استنادا إلى تقارير دورية تشخيصية وتوجيهية.**

القصد من وضع هذه السياسة الاستثمار الأمثل للموارد ورفع الفعالية الخارجية للبحوث. فهناك أنواع عدة من البحوث وأحجام عدة، ومواضيع وقطاعات وميادين عدة يمكن أن يهتم بها المجتمع العلمي في الجامعة وهناك

إمكانيات وموارد معينة في الجامعة. ولا تستطيع أي جامعة مهما بلغت مواردها إيفاء التنوع الشديد في البحوث حقه. وبالتالي فإن الجامعة مدعوة إلى اعتماد خيارات، في كل مرحلة، تجسد اهتمامها الإضافي بقطاع معين أو ميدان معين، ونوع معين، من دون إلغاء غيره وتجسد رغبتها في تطوير البحث عموما في الجامعة. وتؤدي بلورة السياسة البحثية إلى تكثيف الجهود وتحقيق إنجازات معينة وذات فعالية داخلية (تأهيل البنى التحتية والمجتمع العلمي) أو خارجية (إفادة قطاع أو أكثر). ومن سبيل ترجيح الأولويات إجراء عقود عامة مع بعض القطاعات الاقتصادية والوزارات، واستلهام القضايا العامة المطروحة في البلاد. وفي هذه الحالة لن تكون أبحاث الفضاء ذات أولوية، بل قضية إدارة الشؤون العامة أو شؤون التعليم أو الصحة مثلا. ويفيد وضع التقارير الدورية في تشخيص مدى تحقق السياسات والأهداف الموضوعة في فترات سابقة، وتحديد العوامل المعيقة والعوامل المساعدة.

التوصية الواحدة والثلاثون: **إجراء تحليل دوري لإنتاجية أفراد الهيئة التعليمية، بالمقارنة مع المقاييس العالمية (عدد الأبحاث للأستاذ الواحد في السنة)، بما يساعد على تصويب السياسة البحثية.**

التوصية الثانية والثلاثون: **وضع برامج عمل لتطوير مهارات الهيئة التعليمية البحثية.**

وهذا يتضمن التدريب على تكنولوجيا الاتصال، وتنظيم سلاسل من حلقات البحث بين أفراد الهيئة التعليمية، وانتداب أساتذة للمشاركة في مشاريع دراسية تجريها مراكز أبحاث أو منظمات دولية بالاتفاق مع الإدارات العامة، وتقديم عروض مستفيضة حول أبحاث أجريت أو هي قيد التنفيذ، إلخ.

التوصية الثالثة والثلاثون: **تطوير قاعدة المعلومات المتطقة بالأبحاث والصورة البحثية للجامعة عن طريق إصدار دوريات محكمة عن الجامعة**

ونشر تقارير توثيقية سنوية عن الأعمال البحثية لأفراد الهيئة التعليمية وإعطاء الأولوية في منشورات الجامعة للأبحاث ذات القيمة العالية، وضبط المصطلحات المستعملة في أدبياتها (بحث، دراسة، تقرير، إلخ).

سابعا: الهيئة التعليمية

التوصية الرابعة والثلاثون: **التأكيد على الشرط الحالي للتعليم في الجامعة اللبنانية (حيازة الدكتوراه في الاختصاص المطلوب)، وتوضيح حالات الاستثناء فيه.**

التوصية الخامسة والثلاثون: **وضع نظام جديد للرتب والترقية، يتضمن تسميات الرتب، وشروطها، وشروط الترقية وآلياتها، والمهام التي تتفق معها، ويطبق على جميع المتفرغين، معينين ومتعاقدين.**

يقترح بالنسبة لأسماء الرتب ما يلي:

١. رتبة أستاذ مساعد (بدلا من معيد حاليا).
٢. رتبة أستاذ مشارك (بدلا من أستاذ مساعد حاليا).
٣. رتبة أستاذ.

مع إضافة رتبة معيد أو مدرب، لمن لا يحوز شهادة دكتوراه.

يقترح بالنسبة لشروط الرتب ما يلي:

١. بالنسبة لرتبة أستاذ مساعد: حيازة الدكتوراه اللبنانية أو ما يعادلها.
٢. بالنسبة لرتبة أستاذ مشارك (شروط إضافية): ثلاثة أبحاث منشورة. بالإضافة إلى ثلاث سنوات خبرة بعد الحصول على رتبة أستاذ مساعد.
٣. بالنسبة لرتبة أستاذ (شروط إضافية): خمسة أبحاث وخمس سنوات خبرة بعد الحصول على رتبة أستاذ مشارك.

٤. بالنسبة لجميع الرتب: الوفاء بمستلزمات التعليم (الأداء التعليمي والمهني).

أما الموجودون حاليا في الخدمة ومن أجل تصنيفهم في الرتب المناسبة يقترح ما يلي:

- اعتبار حملة شهادة دكتوراه الحلقة الثالثة، والمصنفة دكتوراه فئة ثانية، من رتبة أستاذ مساعد، وللترقية إلى رتبة أستاذ مشارك يشترط خمسة أبحاث وخمس سنوات خبرة. أما الانتقال إلى رتبة أستاذ فيتساوون فيه مع غيرهم دون تمييز.

-إعادة النظر في ملفات "من استوفوا شروط الحصول على الرتبة" من قبل الهيئة العليا للتقييم قبل إصدار مراسيم تصنيفهم، من أجل استبعاد الملفات غير السليمة.

- دراسة ملفات من صنفوا برتبة أستاذ سابقا ممن يرغبون في الإشراف على أطروحات الدكتوراه من أجل إعطائهم الحق بهذا الإشراف.

بالنسبة لمكونات ملف الترقية يقترح أن يتضمن:

١. أطروحة الدكتوراه.
٢. الأبحاث المنشورة، منذ حيازة الدكتوراه، مع نتائج التقييم السابق المتعلقة بها إذا وجدت.
٣. سجلا بالنشاطات العلمية الأخرى (المشاركة في المؤتمرات، الأوراق المقدمة فيها).
٤. سجلا بالنشاطات المهنية للمرشح (كالاستشارات، المشاركة في لجان رسمية وغير رسمية، وفي هيئات تحرير والعضوية في منظمات أكاديمية وعالمية).
٥. تقرير رئيس القسم والعميد عن الأداء المهني للمرشح (تعليم، لجان، إشراف على الطلاب، مناصب، إلخ).

ويقترح أن تنتهي دراسة الملف بإجراء مقابلة فردية مع المرشح إلى رتبة أستاذ مشارك، وإجراء مناقشة عامة مع المرشح يشارك فيها "الزملاء" عند الترشيح لرتبة أستاذ.

ويقترح بالنسبة لآلية الترقية:

١. يرفع طلب الترقية مع الملف إلى رئيس القسم، الذي يضع مطالعة حوله تتناول صلاحية الملف من الناحية الشكلية، يضمنه تقريره عن الأداء المهني للمرشح ويرفع الملف إلى العميد.

٢. يحول العميد الملف إلى محكمين من الكلية وخارجها لوضع تقرير عن القيمة العلمية لمنشورات المرشح، ويرفع توصية حول قبول طلب الترقية أو رده إلى رئيس الجامعة.

٣. يحول رئيس الجامعة بدوره الملف إلى هيئة عليا للتقييم تختار محكما ثالثا من داخل الجامعة أو خارجها. وتجري مقابلة مع المرشح أو تنظم مناقشة لأعماله ثم ترفع توصية إلى الرئيس بقبول الطلب أو رده. واستنادا إلى رأي اللجنة يصدر الرئيس قراره.

ويفترض في هذا الاقتراح أن تتوافر في كل كلية أو معهد أقسام أكاديمية، أو تستحدث هذه الأقسام حيث لا وجود لها (كمعهد العلوم الاجتماعية).

ويقترح بالنسبة للمهام:

- بالنسبة لرتبة معيد: تعليم المقررات التأهيلية (لغات، حاسوب، إلخ)، والمساعدة في المختبرات وتنسيق الأعمال التطبيقية وإعطاء دروس نموذجية (مدرب).

- لرتبة أستاذ مساعد: التعليم على مستوى الدراسات الجامعية الأولى.

- لرتبة أستاذ مشارك: التعليم على مستوى دبلوم الدراسات العليا، وتولي منصب رئاسة القسم.

– لرتبة أستاذ: التعليم والإشراف على الاطروحات على مستوى الدكتـــوراه، وتولي المناصب الأكاديمية العليا في الجامعة (العميد، رئاسة الجامعة).

ومن نافل القول أن أصحاب الرتب الأعلى يمكنهم القيام بالمهام المحددة للرتب الأدنى.

التوصية السادسة والثلاثون: الإسراع فـــي إطـــلاق ورشـــة تطويـــر جـــدي للمختبرات البحثية في الكليات العلمية والتطبيقية ووضع برامج منـــح بحثيـــة كثيفة بالتعاون مع جامعات ومراكز أبحاث محلية وعالمية من أجـــل تـــأمين فرص البحث العلمي والترقية أمام أساتذة هذه الكليات.

التوصية السابعة والثلاثون: **إعادة النظر في قانون التفرغ (رقم ٧٠/٦) مـــع التأكيد على روحه لجهة تأمين قيام الأستاذ بواجباته ولجهة تأمين الجامعـــة لحقوقه باعتباره صاحب مهنة ذات أصول متعارف عليها.**

ويقترح أن تتضمن إعادة النظر هذه وضع إطار واضح للعمل خارج الجامعـــة دون التعارض مع مفهوم التفرغ، وصيغ للاحتفاظ بالأساتذة الكفوئيـــن الذيـــن يريدون المحافظة على عملهم خارجها، من ذلك:

١. إحداث وضعية نصف تفرغ.
٢. وضع حد أقصى لعدد ساعات التعليم خارج الجامعة (ثلاث في الأســـبوع سنويا).
٣. عقد اتفاقات تعاون وتبادل أساتذة بين الجامعة اللبنانية والجامعات الخاصة.

التوصية الثامنة والثلاثون: **وضع نظام واضح للتعاقد (بالســـاعة والتفـــرغ) يضمن اختيار المرشح الأكفأ في الوقت المناسب.**

ويقترح أن يتضمن هذا النظام:

١. أسلوب تحديد الحاجات في كل قسم وكلية، وفي الجامعة ككل.
٢. أسلوب الإعلان عن الحاجات ووقته.

٣. طريقة تقديم الطلبات والبت بها، على أن يراعى مبـــدأ الكفـــاءة وتحفـــظ صلاحيات الهيئات.

٤. طريقة البت في الطلبات.

٥. الحد الأقصى الزمني للبت في الطلبات وإجراء العقود قبـــل بدايـــة العـــام الدراسي بثلاثة أشهر.

٦. أساليب تقييم الأداء، لا سيما للمتعاقدين.

٧. شروط إنهاء العقد.

التوصية التاسعة والثلاثون : **وضع نظام واضح للتعيين في الجامعة (الدخول في الملاك) بصورة تضمن الحفاظ على الجودة والإنتاجية.**

ويقترح أن يتضمن هذا النظام:

١. أسلوب تحديد عدد المراكز الشاغرة والاختصاصات المطلوبة فيها.

٢. أسلوب الإعلان عن المراكز الشاغرة.

٣. طريقة تقديم الطلبات.

٤. آلية تقييم الطلبات والبت فيها.

٥. أساليب تقييم الأداء.

٦. شروط النقل إلى إدارات أخرى، أو تسهيل الاستقالة، إلخ.

ويقترح بالنسبة لتحديد المراكز الشاغرة وملئها:

١. عدم اعتماد سنوات الخبرة سببا موجبا للتعيين.

٢. عدم الانطلاق من وجود "ملاك" للجامعة على غرار الإدارة العامة.

٣. اشتراط رتبة أستاذ مشارك على الأقل لشغل أي مركز شاغر.

٤. اشتراط تأمين نصف النصاب على الأقل في الكلية (الاختصاص) التي تعلن عن مراكز شاغرة فيها، وذلك لمدة لا تقل عن خمس سنوات.

٥. الإعلان عن المراكز الشاغرة في الكلية في اختصاص معين، والتعيين في الجامعة عموما.

٦. تحديد عدد المراكز الشاغرة على قاعدة أن لا يتجاوز عدد المعينين ثلثي عدد المتفرغين في كل كلية على حدة.

٧. تعطى الأفضلية في التعيين للملف الأكثر تطابقا مع المطلوب والأعلى مستوى من الناحية الأكاديمية.

٨. تحديد عدد المراكز الشاغرة والتعيين مرة كل سنتين، تبعا للشغور الحاصل عن التقاعد أو الاستقالة أو أي أسباب أخرى، و/أو استنادا إلى أولويات تتعلق بالاختصاصات الأكثر حاجة.

التوصية الأربعون: **وضع نصاب موحد للمتفرغين في الجامعة.**

ويقترح تضمين النصاب ما يلي:

١. ساعات تعليم.

٢. ساعات إشراف وتوجيه للطلاب.

٣. المشاركة في اللجان التي تشكل داخل القسم والكلية.

٤. إحتساب ساعة واحدة فقط للإشراف على رسائل الدبلوم وساعة للإشراف على أطروحات الدكتوراه.

كما يقترح:

١. إعفاء رئيس القسم والعميد من ساعتي تعليم أسبوعيا، على أن لا يقل نصاب كل منهما عن ست ساعات أسبوعيا.

٢. أن يؤمن أفراد الهيئة التعليمية المكلفون بالتفرغ لمسؤوليات أكاديمية في الإدارة المركزية، ثلاث ساعات تعليم أسبوعيا كحد أدنى.

التوصية الواحدة والأربعون: **إعطاء الحق بالحصول على السنة السابعة لجميع المتفرغين، المتعاقدين منهم والمعينين، مع تطبيق شروط ذلك بصورة جدية، ومنع السنة السابعة لاحقا عن المستفيد منها من دون الالتزام بشروطها.**

التوصية الثانية والأربعون: **وضع نظام واضح لتقييم أداء الهيئة التعليمية، من جميع الفئات، واعتماد نتائج التقييم عند النظر في إجراءات الترقية، وتجديد العقود، والتعيين في مناصب أكاديمية، واعتبار حسن الأداء شرطا ضروريا في كل حالة.**

التوصية الثالثة والأربعون: **تطوير بنية الهيئة التعليمية، لا سيما زيادة نسبة الأصغر سنا وتنويع مصادر الشهادات والحفاظ على النسبة العالية للمتفرغين ورفع نسبة الإناث.**

بالنسبة لزيادة الأصغر سنا وتنويع مصادر الشهادات، يقترح توسيع نطاق المنح الدراسية لمتابعة الدراسات العليا للمتفوقين، على غرار ما كان يجري في الستينيات والسبعينيات، وتوزيع البعثات على بلدان أوروبا وأميركا الشمالية واليابان. كما يقترح التشجيع على الاستقالة أو الانتقال إلى إدارات أخرى لمن تجاوز الخمسين من العمر وما زال برتبة معيد ولم يكن أداؤه التعليمي مرضيا.

وبالنسبة لرفع نسبة الإناث، يقترح أن تكون الأولوية في إعطاء المنح وفي إجراء العقود وفي التعيين للإناث عندما تتساوى شروط الكفاءة، ولا سيما في الاختصاصات العلمية والتطبيقية.

التوصية الرابعة والأربعون: **تطوير مؤهلات الهيئة التعليمية، في مجالات اختصاصاتهم وفي التكنولوجيات الحديثة.**

ويقترح في هذا الصدد:

١. وضع برامج لابتعاث الأساتذة إلى الخارج لفترات تراوح بين شهر وثلاثة أشهر للوقوف على المستجدات، وإعطاء الأولوية في ذلك لأصحاب الرتب الأدنى وللأصغر سنا.

٢. بذل جهود في إجراء الاتصالات مع مراكز أبحاث علمية وجامعات، من أجل تسهيل قضاء السنة السابعة أمام الأساتذة بصورة مثمرة.

٣. تطوير بنى البحث العلمي وتسهيلاته.

٤. تنظيم برامج تدريبية على استخدام الحاسوب والإنترنت، وأنظمة التوثيق العالمية المعروفة.

٥. تنظيم برامج تدريبية متخصصة، لمن يرغب، على تقنيات معينة (إحصاء، تحليل وثائق، إلخ).

٦. المساعدة على عقد حلقات دراسية، ودعم مشاريع المؤتمرات في الأقسام والكليات، والتنسيق مع جامعات ومراكز بحث عالمية في ذلك.

٧. توفير صفوف خاصة بالأساتذة لتعلم اللغات الأجنبية، مع فرص متابعة وترسيخ في الخارج، بالاتفاق مع هيئات متخصصة.

التوصية الخامسة والأربعون: **اعتبار الرواتب والأجور المقررة هي الحد الأدنى، وزيادتها تبعا للرتبة والمهنة وحقل التخصص.**

ويقترح في هذا الصدد ما يلي:

١. التمييز بين الرتب عن طريق الدرجات بزيادة قيمة الدرجة أو إعطاء درجات إضافية، كأن تعطى درجتان إضافيتان لمن يرقى لرتبة أستاذ مشارك، وأربع درجات إضافية لمن يرقى لرتبة أستاذ، بحيث تكون الرتبة عاملا محفزا للانتقال إليها، وللتفرغ.

٢. إعطاء تعويضات لرئيس القسم، وزيادة تعويضات العميد ورئيس الجامعة.

٣. إعطاء تعويضات خاصة في الحقول التي يقل أو يندر الطلب على التفرغ للتعليم فيها من قبل أهل الاختصاص، كما في الطب والهندسة والمالية وغيرها.

٤. زيادة الأجر للمتعاقدين بالساعة بصورة تؤمن التنافس مع الجامعات الخاصة.

التوصية السادسة والأربعون : **إعادة النظر في توزيع أفراد الهيئة التعليمية في الكليات والفروع، بعد دراسة ملفات المتفرغين والمعينين، واتخاذ القرارات المناسبة تبعا للكفاءة والملاءمة، وتشمل هذه القرارات النقل داخل الجامعة، ومن الجامعة إلى ملاكات أخرى، أو فتح باب الاستقالة، أو الاقالة. وتفترض القرارات نفسها وجود ضمانات مؤسسية تبعدها عن أي تحكم غير مناسب للمصلحة وعن أي تعسف.**

وسوف يفرض تجميع الجامعة مثل هذا الأمر، أي أن إعادة النظر هذه سوف تبنى على الحاجات الفعلية للكليات، بحسب الاختصاص، وتبعا للمعايير الأكاديمية، وللنسب المقبولة لعدد الطلاب للأستاذ الواحد. ويشكل البحث العلمي وتحديث أنظمة التعليم والتقويم وبرامج تطوير الهيئة التعليمية والمهام الأكاديمية في الإدارة المركزية بعضا من الأساليب الآيلة إلى ترشيد استخدام أفراد الهيئة التعليمية.

التوصية السابعة والأربعون : **التأكيد على مبدأ مشاركة الهيئة التعليمية في اتخاذ القرارات على المستويات كافة، عن طريق الانتخاب: القسم، مجالس الكليات ومجلس الجامعة.**

التوصية الثامنة والأربعون: **التأكيد على دور رابطة الأساتذة المتفرغين في الدفاع عن مصالح أفراد الهيئة التعليمية والعمل على تطوير الجانب المتعلق بتعزيز المهنة.**

التوصية التاسعة والأربعون: **وضع تصنيف لحقول الاختصاص في الجامعة وتوصيفها وتطوير هذا التصنيف بصورة دورية، واعتماده في شتى الشؤون المتعلقة بالإعلان عن المراكز الشاغرة للتعاقد والتعيين، وإجراء الإحصاءات ووضع خطط التطوير.**

ثامنا: الطلاب

التوصية الخمسون: **التأكيد على أن واحدة من المهام الرئيسية للجامعة اللبنانية هي تأمين الفرص الدراسية الجامعية. ومع الحرص على توفير هذه الفرص قدر المستطاع، يجب أن توازن الجامعة حجم هذه الفرص مع نوعية التعليم التي تستطيع توفيرها، وإلا فقدت هذه الفرص معناها.**

التوصية الواحدة والخمسون: **التأكيد على أن إفادة الجامعة اللبنانية للطلاب من الفئات الاجتماعية الدنيا، ومساعدتهم على تحقيق الحركية الاجتماعية، تزيد مع استقبالها لطلاب من الفئات الاجتماعية الأخرى، الوسطى والعليا. ويعتبر تحسين نوعية التعليم حاسما في جذب هؤلاء الطلاب.**

إن إيجاد التوازن بين التوسع الكمي لاستقبال أبناء الفئات الاجتماعية الدنيا وتحسين النوعية ليس أمرا يسيرا، خصوصا إذا كان ما يضخه التعليم الرسمي والخاص المتدني النوعية إلى الجامعة من خريجين يشدها نحو نوعية أدنى. لذلك لا يستقيم إصلاح أمور الجامعة في هذا الموضوع إلا بصورة مرافقة لتطوير جدي للتعليم الرسمي، وفي مجمل القطاع التربوي ما قبل الجامعي. لكن الجامعة مدعوة، من جهتها، إلى حسم خيار الجودة، وإلى تضمين برامجها مقررات تعويضية تساعد بعض شرائح الطلاب على اللحاق بمتطلباتها.

التوصية الثانية والخمسون: **تخفيض تضخم الطلاب في السنة الأولى، وتحسين الفعالية الداخلية.**

ويقترح في هذا الصدد:

- النظر في أسباب البقاء في السنة الأولى، وفي العوامل العائدة للجامعة في هذا المجال.

- اتخاذ إجراءات من نوع الدروس العلاجية، والتغيير في أساليب التعليم والتقييم والحضور.

- تحميل الطالب المعيد في السنة الأولى جزءا من كلفة هذه الإعادة عن طريق مضاعفة رسوم التسجيل له أو زيادة رسوم التسجيل في السنة الأولى، بمقدار الضعف، وإعفاء المترفعين من دفع رسوم التسجيل في السنة الثانية أو غير ذلك. كما يمكن النظر في احتمال المشاركة بالمسؤولية عن طريق العلاقة التعاقدية بالجامعة بالنسبة لطلاب الاختصاصات "الآمنة" المرتفعة الإيرادات نسبيا كالطب والهندسة وطب الأسنان والصيدلة، إلخ. فيكون التعليم مجانيا بكل مراحله مقابل عقد يلتزم الطالب بموجبه عند التخرج ودخول سوق العمل، دفع نسبة مئوية من راتبه للجامعة أو للكلية التي تخرج منها خلال مدة زمنية معينة.

- تقديم منح دراسية للمتفوقين إبتداء من السنة الثانية.

التوصية الثالثة والخمسون: **التأكيد على أهمية المدينة الجامعية في بيروت الكبرى لجهة تأمين الاختلاط والتفاعل وممارسة الأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية والمدنية على أنواعها. ووضع التنظيمات اللازمة لعمل الأندية والفرق.**

التوصية الرابعة والخمسون: **الاهتمام بالملامح التي يجب أن يتسم بها المتخرجون، بما يتلاءم مع متطلبات الاختصاص وحاجات السوق، ويزيد الفعالية الخارجية للجامعة.**

ومن العوامل المساعدة على تحقيق هذه الغاية يقترح: إقامة علاقة مستمرة مع المتخرجين، وإنشاء ناد لهم، وتجميع معلومات دورية عن شـــروط عملـــهم، ودعوتهم إلى المشاركة في المناقشات التي تتعلق ببرامج الجامعة ونوعيتـــها وملاءمتها.

التوصية الخامسة والخمسون: **إحياء الاتحاد الوطني لطلاب الجامعة اللبنانيـة، وتطبيق الأنظمة المرعية في ما خص مشاركته في هيئات الجامعة.**

التوصية السادسة والخمسون: **توفير خدمات إرشاد دراسي وتوجيـه مـهني، وخدمات اجتماعية.**

ويقترح في هذا الصدد:

- إعادة النظر في الإدارات الخاصة بشـؤون الطـلاب (أنظـر التوصيـات الخاصة بالهيكلية).

- تقديم خدمات إرشادية ودراسية وتعويضية للطلاب، لا سيما خلال الســنتين الأولى والثانية.

- فتح فرص العمل المؤقت للطلاب داخل الجامعة.

- تنظيم زيارات يقوم بها مهنيون للجامعة، وزيـارات طلابيـة للمؤسسـات المهنية.

- تخصيص مكان في الجامعة يتضمن أدلة عن المؤسسات المهنية ولوحـات إعلان عن فرص العمل المتاحة في السوق.

التوصية السابعة والخمسون: **تعزيز الاندماج والانتماء إلى الجامعة، لا سـيما عن طريق شبكة من الرموز المشتركة.**

يشمل ذلك نشيد الجامعة، وعلمها، واسمها (مطبوعا على بطاقات تلصق على زجاج السيارة، أو على ثياب رياضية) وفرقا رياضية وفنية ذات قدرة تنافسية.

التوصية الثامنة والخمسون: **تشجيع الطلاب على اتخاذ وسائل إعلام خاصة بهم.**

تاسعا: الهيكلية الأكاديمية

التوصية التاسعة والخمسون: **التأكيد على المبدأ المقرر وهو أن السلطة في الجامعة للأكاديميين، وعلى أن خط هذه السلطة يبدأ مع الرئيس باتجاه مجلس الجامعة فعميد الكلية ومجلسها فرئيس القسم.**

التوصية الستون: **تعزيز صلاحيات رئيس القسم وتوضيح شروط اختياره.**

ويقترح في هذا الصدد وضع بند خاص في الموازنة لرؤساء الأقسام تنفق اعتماداته على السكرتاريا والتجهيزات الخاصة بالقسم. كما يقترح مشاركته في تقييم أداء الزملاء، وتشكيل لجان خاصة بالقسم، ومتابعة شؤون الطلاب، ولا سيما بالنسبة لخياراتهم الدراسية والمنح، والمشاركة في مناقشة الاعتمادات المخصصة لتوسيع الكادر التعليمي في القسم، وما إلى ذلك. كما يقترح أن يكون رئيس القسم برتبة أستاذ مشارك كحد أدنى، وأن يجري انتخابه لمدة سنتين، من قبل زملائه في القسم. وإذا تعذر وجود أستاذ بهذه الرتبة يدمج القسم بقسم آخر.

التوصية الواحدة والستون: **إلغاء ما يسمى بمجلس الوحدة، والعودة إلى نظام مجلس الكلية بالتكوين والصلاحيات التي نص عليها قانون ٦٧/٧٥.**

التوصية الثانية والستون : **إعادة النظر في صلاحيات مجلس الجامعة ولا سيما لجهة حصرها بالشؤون المتعلقة بوضع الأنظمة وإقتراح الخطط والسياسات، بالإضافة إلى عدد من المهام الأساسية المتعلقة بالتسيير والرقابة والمحاسبة.**

ويقترح تحديد مهام مجلس الجامعة على النحو التالي:

أ) مهام تنظيمية:

- وضع نظام المنح الدراسية للدراسات الجامعية الأولى وللدراسات العليا (على مستوى الدبلوم والدكتوراه) وللدراسة في الخارج.
- وضع أنظمة تحدد شروط التعاقد والتفرغ والتعيين في الجامعة.
- وضع نظام الترقية للأساتذة، بما فيه آلية تقييم الأبحاث.
- إقرار إنشاء برامج جديدة (شهادة + إختصاص) وأقسام وكليات ومعاهد.
- إقرار المناهج وتعديلاتها.
- إقرار أنظمة امتحانات الدخول والترفيع.
- إقرار الشروط العامة للدكتوراه وتعديلاتها، والشروط الخاصة بالكليات.
- إقتراح نظام "الآداب الأكاديمية" في الجامعة، التي تشمل الأساتذة والطلاب.
- إقتراح نظام "الآداب الأكاديمية" للمسؤولين في الجامعة، والذي يشمل الرئيس وأعضاء مجلس الجامعة والعمداء.
- إقرار سائر الأنظمة المتعلقة بالجامعة والكليات.
- اقتراح تعديلات على القوانين والمراسيم التي تنظم شؤون الجامعة.

ب) مهام التخطيط والسياسات

- دراسة الموازنة العامة للجامعة وإقرارها.
- مناقشة خطط تطوير الجامعة الكمية والنوعية.

- اقتراح سياسات التعاون بين الجامعة وغيرها من المؤسسات داخل لبنان.
- اقتراح السياسات البحثية في الجامعة.

ج) مهام التسيير

- رفع الترشيحات المتعلقة بمناصب رئيس الجامعة وعمداء الكليات والمعاهد.
- تأليف لجان التفتيش والتأديب في الجامعة.
- إقرار اتفاقات التعاون مع مؤسسات التعليم العالي في لبنان والخارج، ومع المؤسسات المانحة.

د) مهام المراقبة والمحاسبة

- مناقشة التقرير السنوي لرئيس الجامعة.
- مناقشة التقارير السنوية لعمداء الجامعة.
- نقض القرارات التي يتخذها الرئيس والعمداء والتي تتنافى مع الأنظمة المعتمدة (بالأكثرية المطلقة).
- طلب إقالة الرئيس أو أحد العمداء (بأكثرية الثلثين).
- تلقي شكاوى أفراد الهيئة التعليمية.

التوصية الثالثة والستون: **تطوير عمل مجلس الجامعة باتجاه تشكيل لجان متخصصة للمناهج والشؤون المالية والتفتيش والتأديب وغيرها، على أن تكون مهمة إحدى اللجان دراسة ملفات الترشيح لمناصب الرئيس والعمداء من الناحية الشكلية.**

التوصية الرابعة والستون: **إشراك ممثلي الطلاب في عمل مجلس الجامعة، وإحلال نائبي الرئيس للشؤون الأكاديمية والإدارية محل "الشخصيتين المشهود لهما بالكفاءة" فيه.**

التوصية الخامسة والستون: **إحداث منصب نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية. وتحدد صلاحياته بمتابعة الشؤون الأكاديمية والإشراف على الوحدات الأكاديمية في الإدارة المركزية، نيابة عن الرئيس.**

ويقترح أن تشمل صلاحياته:

١. الإشراف على الوحدات الأكاديمية في الإدارة المركزية، نيابة عن الرئيس.
٢. إدارة شؤون البحث العلمي في الجامعة، لا سيما ما يتعلق باقتراح إنشاء مراكز أبحاث أو دمجها، وتقييم أوضاعها، ووضع تقارير سنوية عن الأبحاث العلمية الجارية والمنجزة، والعمل على تطوير أنظمة المعلومات والاتصال التي تخدم الأبحاث، والإشراف على إصدار دوريتين في العلوم الإنسانية والعلوم البحتة لنشر المقالات العلمية لأفراد الهيئة التعليمية.
٣. إدارة شؤون الدراسات العليا من دبلوم ودكتوراه، ومراجعة الأنظمة المعمول بها وتقييمها، وتذييل أنصبة أفراد الهيئة التعليمية على مستوى الدراسات العليا، وتذييل طلبات التسجيل وطلبات الإنهاء، يساعده في ذلك مكتب يخزن المعلومات المتعلقة بسجلات الطلاب والبرامج والمناهج المعتمدة والأساتذة المشرفين ولجان مناقشة الرسائل والأطروحات ونتائجها، ويصدر (المكتب) أدلة توجيهية حول الرسائل والأطروحات، ويوفر قاعدة معلومات (سجلا) لما هو مسجل وما فرغ منه.
٤. وضع خطط وبرامج تطوير الهيئة التعليمية.

ويقترح بالنسبة لتعيين نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية:

- أن يتمتع بالشروط المطلوبة لشغل منصب عميد أو رئيس.

- أن يختاره مجلس الوزراء بناء على ترشيحات يرفعها مجلس الجامعة ويوافق عليها الرئيس.

- يمارس نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية صلاحيات الرئيس في حال غياب هذا الأخير.

التوصية السادسة والستون: **التأكيد على ما نص عليه قانون ٦٧/٧٥ لجهة أن رئيس الجامعة يدير شؤون الجامعة ويتحمل كامل المسؤولية عن أدائها، وأن العميد يدير شؤون الكلية ويتحمل المسؤولية عن أدائها.**

التوصية السابعة والستون: **تعديل طريقة اختيار الرئيس والعمداء.**

لقد أظهرت الوقائع الخلل الذي عانت منه الجامعة في طريقة اختيار الرؤساء والعمداء. لذلك يقترح ما يلي:

١. أن يجري الإعلان عن الحاجة إلى شغل منصب الرئيس أو عميد إحدى الكليات، مع المدد والأصول الواجبة للترشيح.
٢. أن يقدم من يجد في نفسه المؤهلات طلبا يرفق به سيرته الذاتية، على أن يكون صاحب الطلب من داخل الجامعة.
٣. لا يحق لرئيس الجامعة ترشيح نفسه ولا يحق له التجديد.
٤. يرفع الطلب إلى لجنة الترشيحات في مجلس الجامعة، فتدقق في الترشيحات من ناحية مطابقتها للشروط وتعلن لائحة بأسماء المرشحين.
٥. يدعى جميع أفراد الهيئة التعليمية ممن هم في رتبة أستاذ إلى تشكيل هيئة ناخبة، وينتخب كل منهم واحدا إلى ثلاثة من المرشحين، ويجري الانتخاب في مقر مجلس الجامعة.
٦. ترفع نتائج الانتخابات إلى مجلس الوزراء عن طريق رئيس الجامعة ووزير الوصاية.
٧. يختار مجلس الوزراء واحدا من الثلاثة الذين نالوا أكبر عدد من الأصوات.
٨. يضع مجلس الجامعة نظاما تفصيليا لهذه العملية.

التوصية الثامنة والستون: **إنشاء هيئة عليا للتقييم تدرس طلبات الترقية وتقييم الأطروحات والأبحاث وترفع توصياتها إلى رئيس الجامعة لاتخاذ القرار.**

التوصية التاسعة والستون: **إنشاء هيئة استشارية تضم فعاليات اقتصادية وثقافية وممثلين عن رابطة متخرجي الجامعة، تكون مهمتها تقديم "تغذية راجعة" حول مخرجات الجامعة اللبنانية والإعداد فيها، وتفيد الجامعة بالتطورات الحاصلة في قطاعات الإنتاج والثقافة والإدارة وغيرها.**

ويقترح أن تكون اجتماعات هذه الهيئة دورية بحضور رئيس الجامعة، ومن تتعلق مواضيع النقاش بكلياتهم من العمداء.

التوصية السبعون: **تعزيز الجهاز الأكاديمي في الإدارة المركزية عن طريق إنشاء وحدات موازية للوحدات الإدارية تكون مهمتها تدقيق المعاملات الأكاديمية وتذييلها، والتحضير التقني للملفات موضوع البحث والمناقشة في مجلس الجامعة، أو لاتخاذ القرارات من قبل المجلس أو الرئيس.**

يقترح في هذا المجال إنشاء الوحدات التالية:

١. **وحدة التسجيل:** ١) تقترح هذه الوحدة شروط التسجيل، وتصدر بصورة كتيب الشروط المقررة من قبل الجهات المعنية، وتجري التعديلات الدورية على هذا الكتيب؛ ٢) تراقب هذه الوحدة حسن تطبيق هذه الشروط في الكليات والمعاهد كافة ؛ ٣) تتابع جهوزية إدارات الكليات والمعاهد لإتمام عمليات التسجيل في الأوقات والشروط المحددة؛ ٤) تجمع وبصورة آلية ومباشرة في حاسوب مركزي بيانات التسجيل الأساسية التي يتضمنها طلب التسجيل؛ ٥) تقفل عمليات التسجيل آليا بعد التواريخ المقررة؛ ٦) تصدر معلومات إحصائية فور انتهاء التسجيل عن توزيع الطلاب المسجلين.

٢. **وحدة شؤون الطلاب**. وتشمل مهامها: المنح الدراسية، خدمات التوجيه الدراسي والمهني، الإعلانات، النشاطات الرياضية.

أ) بالنسبة للمنح الجامعية: ١) تقترح هذه الوحدة شروط الحصول على منح لمتابعة الدراسة في الجامعة على مستوى الإجازة؛ ٢) تحضر الإعلان عن المنح المتوافرة تبعا للموارد المقررة داخل الموازنة وخارجها، والإعلان عن شروط الحصول عليها؛ ٣) تتلقى الطلبات المجمعة للحصول على منحة وتدرسها وترفع تقريرا بذلك مع التوزيع المقترح للمنح لإقراره من قبل الجهات المعنية؛ ٤) تهيىء الجوانب المالية لدفع المنح لمستحقيها؛ ٥) تراقب وتطبق الشروط المتعلقة بتوقيف المنحة أو تعليقها.

ب) بالنسبة لخدمات التوجيه والإرشاد: ١) تصمم دليلا بالدراسات والاختصاصات المتوافرة في الجامعة، وتحضر لإصداره من قبل الجهات المعنية؛ ٢) تنشئ مكتبا للاستعلامات لتعريف الطلاب بالجامعة، والإجابة عن أسئلتهم؛ ٣) تنشئ مكتبة تضم أدلة ومراجع حول سوق العمل والمؤسسات المهنية؛ ٤) تضع لوحات إعلانية في الإدارة المركزية وفي مواقع أخرى في الجامعة حول فرص العمل المعروضة؛ ٥) تقوم بالاتصال بمؤسسات العمل لتنظيم زيارات الطلاب إليها أو زيارات أرباب العمل إلى الجامعة.

ج) بالنسبة للإعلانات: ١) تقترح نظاما للوحات الإعلان المخصصة للطلاب في الجامعة، بما في ذلك أنواعها وأماكن وجودها وشروط التعليق؛ ٢) تتابع مدى تطبيق هذه الشروط.

د) بالنسبة للنشاطات الرياضية: المهام المقررة سابقا لدائرة النشاطات الرياضية.

٣. **وحدة شؤون المناهج**. وتشمل مهامها تجميع المناهج المعتمدة والتدقيق فيها ورفع الملاحظات إلى الجهات المعنية، ووضع دليل عام بالمناهج وإصداره سنويا، وتذييل التكليفات والأنصبة المقترحة لأفراد الهيئة التعليمية

لجهة مطابقتها مع المناهج المقررة واقتراح المبادئ العامة والفنية حول تنظيم المناهج ومكوناتها الأساسية، والتحضير الفني للملفات المتعلقة بتطويرها.

٤. **وحدة شؤون المكتبات**. ومهمتها الإشراف على المكتبة المركزية، وتنظيمها بأحدث الطرق التوثيقية والحاسوبية، وتطوير أنظمة الاتصال بينها وبين مراكز المعلومات والتوثيق العالمية. كما تقوم بمساعدة الكليات على تنظيم مكتبات متخصصة فيها، وعلى تنظيم مكتبات الفروع، وعلى وضع نظام استعارة واتصال مباشر بين مكتبات الجامعة كلها. وتضع هذه الوحدة برامج تعريف وتدريب للطلاب والموظفين وأفراد الهيئة التعليمية حول المكتبات والتوثيق، وتنظيم خدمات الاستعارة والنسخ، واستخدام البطاقات والأرشيف والفيديو والتكنولوجيا متعددة الوسائل.

٥. **وحدة شؤون البعثات**. وتحل محل دائرة الشؤون الثقافية. وتتناول مهامها: البعثات الخارجية (الطلاب والأساتذة)، وتجميع المعلومات عن المنح البحثية، ومتابعة التطورات في الجامعات في العالم وتغذية جناح خاص بذلك في المكتبة المركزية، وتأمين الاتصال بالهيئات الدبلوماسية والمنظمات الدولية.

٦. **وحدة العلاقات الخارجية والدراسات**. وتكون مهمتها الاتصال بقطاعات الإنتاج، والمساعدة على تنظيم العقود، وترويج خدمات الجامعة في إجراء الدراسات والاستشارات وفي إنتاج التقنيات.

٧. **وحدة التخطيط والمعلومات**. ومهمتها جمع المعلومات عن الجامعة في الميادين كافة، ونشر ما تقرره السلطات المعنية في الجامعة منها، ووضع البيانات الإحصائية ونشرها، وتطوير الأعمال الإحصائية في مختلف الكليات، وإجراء دراسات إسقاطية وتوقعات مستقبلية حول الطلاب والأساتذة، وتقدير الحاجات، والمساعدة الفنية على تحضير برامج تطوير الطاقات البشرية في الجامعة.

٨. **وحدة القياس والتقييم.** وتعنى بشؤون الامتحانات ومباريات الدخول العامة في الجامعة وتقدم المساعدة للكليات في الشؤون نفسها، وتطور أساليب ونماذج تقييم وتعرضها على الكليات، وكذلك أساليب تقييم الأداء للموظفين وأفراد الهيئة التعليمية.

يقترح أن تكون مراتب هذه الوحدات متوازية. وأن تكون صغيرة الحجم يقوم بالعمل في كل منها شخص أكاديمي (تتوافر فيه شروط الأستاذ الجامعي، أو الاختصاص في الموضوع، لا سيما بالنسبة للمكتبات) يتفرغ لهذا العمل لمدة معينة (ثلاث سنوات قابلة للتجديد)، يساعده في عمله موظف أو أكثر بحسب الحاجة (حجم العمل وطبيعته) وسكرتاريا. ويمكن أن تشكل لجان مؤقتة لمساعدته في إنجاز مهام معينة تتطلب قدرا من الوقت وتعددا في الاختصاصات. **لكن هذه الوحدات، منفصلة أو مندمجة، تحت تسمية مكاتب أو دوائر، يبقى إنشاؤها ضروريا لملء الفراغ الحاصل اليوم في الجامعة لجهة وجود ذراع فنية أكاديمية لرئيس الجامعة ومجلس الجامعة، تجنبهما الارتجال والانكشاف أمام التدخلات، وتساعدهما على تعزيز التنظيم الذاتي الجامعي وممارسة العمل الأكاديمي على قاعدة حديثة. وتوضع هذه الوحدات، في الهرمية، تحت إشراف نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية.**

التوصية الواحدة والسبعون: **التأكيد على صلاحيات العميد، كما نص عليها القانون ٦٧/٧٥.**

التوصية الثانية والسبعون: **إتباع الفروع لعمادة الكلية عن طريق إلغاء منصب مدير الفرع واستحداث منصب نائب العميد لشؤون الفرع.**

يقترح بالنسبة لتعيين نائب العميد لشؤون الفرع بأن يكون من بين رؤساء الأقسام المنتخبين في الفرع، على أن يعينه الرئيس بناء على اقتراح العميد، وذلك لمدة مطابقة لولاية رئيس القسم.

ويقترح بالنسبة لصلاحياته أن يترأس اجتماعات مجلس الفرع، نيابة عن العميد في حال غيابه، وأن يكون عضوا في مجلس الكلية يمارس صلاحيات رؤساء الأقسام فيه، ممثلا مجموع الأقسام في الفرع، وأن يحضر جميع الملفات العائدة للفرع والتي تحتاج إلى موافقة مجلس الكلية والعميد.

التوصية الثالثة والسبعون: **دراسة أوضاع الكليات والمعاهد في الجامعة، لجهة النظر في عددها وإمكانات الدمج أو الفصل أو نقل الاختصاصات من كلية إلى أخرى، أو إنشاء كليات أو اختصاصات جديدة.**

التوصية الرابعة والسبعون: **وضع بنية للتعليم المستمر في الجامعة، تسمح بتنظيم وتسهيل متابعة مقررات دراسية معينة لا تنتهي إلى شهادة، ولكنها تفيد الراغبين فيها للترقية المهنية.**

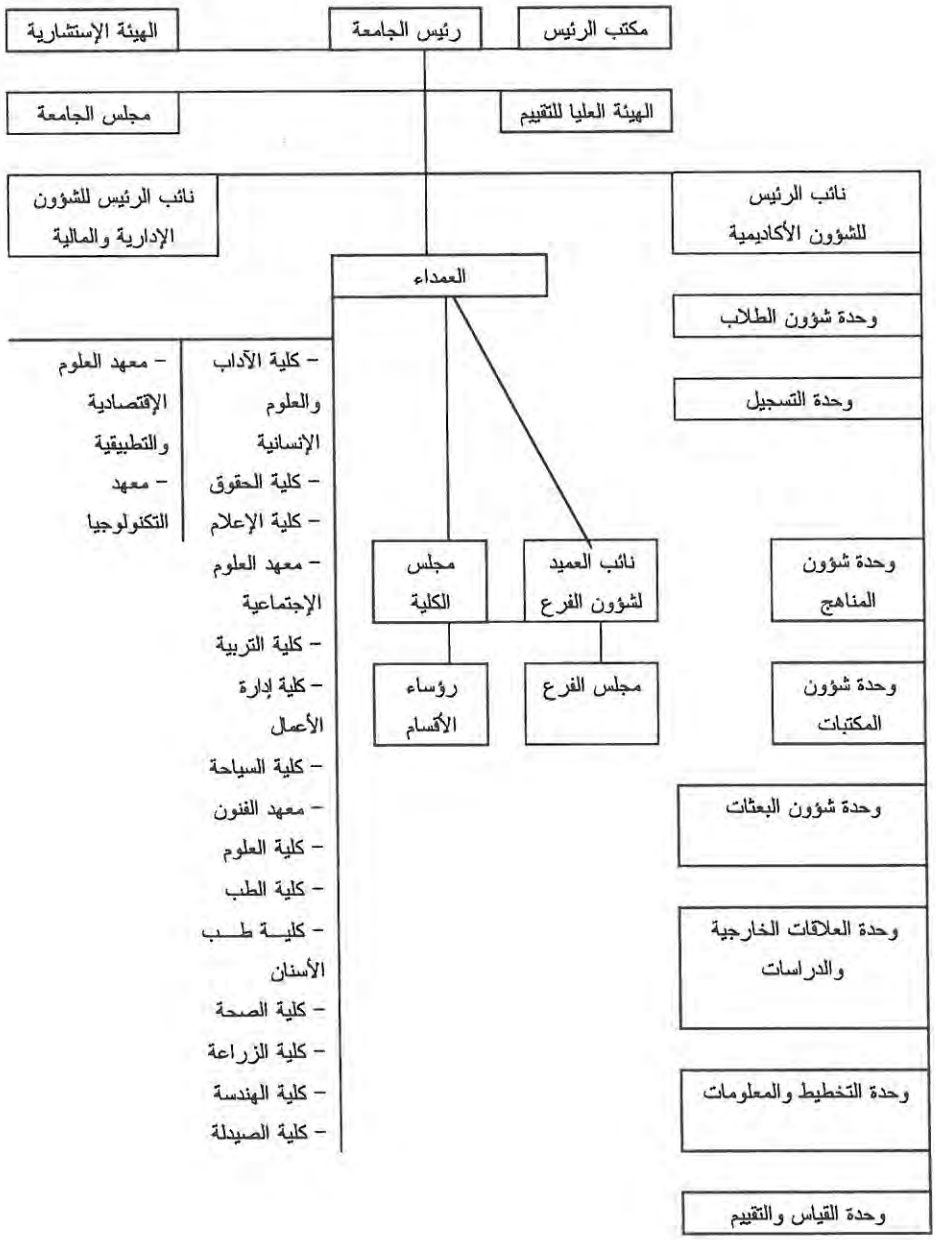
ويبين الرسم البياني المرفق الهيكلية الأكاديمية للجامعة اللبنانية، بعناصرها القائمة والعناصر المقترح إضافتها.

عاشرا: الهيكلية الإدارية

التوصية الخامسة والسبعون: **إلغاء وظيفة أمين السر العام للجامعة، وإنشاء وظيفة نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية، يشرف على المصالح والدوائر كافة في الإدارة المركزية نيابة عن الرئيس.**

التوصية السادسة والسبعون: **إعادة النظر في الهيكلية الإدارية للإدارة المركزية على ضوء نقل بعض الوحدات إلى الهيكلية الأكاديمية، واستنادا إلى مبادئ وضوح خط السلطة، والتوازن والتناسق بين الوحدات، والتخصص تبعا للوظيفة أو الدور.**

الهيكلية الأكاديمية المقترحة



ويقترح في هذا الصدد:

١. أن تقتصر أمانة سر رئيس الجامعة، أو مكتب الرئيس، على الدراسات والعلاقات العامة، والسكرتاريا.

٢. بقاء المراقب المركزي لعقد النفقات خارج الهيكلية الإدارية مرتبطا برئيس الجامعة.

٣. توزيع سائر الدوائر في أربع وحدات: للشؤون القانونية والموظفين، للشؤون المالية، لشؤون الأبنية والتجهيزات، ولشؤون الترويج والنشر.

تضم هذه الوحدات الدوائر القائمة، مضافا إليها ما لا يوجد منها حاليا. ويقترح السيناريو التالي:

- وحدة (مصلحة) الشؤون القانونية والموظفين (أو المصلحة الإدارية المشتركة سابقا)، وتضم دائرة القضايا، والدائرة الإدارية المشتركة، ودائرة الموظفين، ودائرة المحفوظات (وهي تقوم بلعب دور ذاكرة الإدارة المركزية بالنسبة لكل ما يصدر عنها).

- وحدة (مصلحة) الشؤون المالية، وتتكون من الدائرة المالية والمحتسب المركزي، يضاف إليها دائرة مستجدة للموازنة.

- وحدة (مصلحة) الأبنية والتجهيزات، وتضم أقساما تتعلق بالبناء، والتجهيزات (اللوازم) والصيانة، والحدائق، وسائر البنى التحتية (الهندسية) والبيئية في الجامعة، بما فيها الحاسوب (جهاز النظام الحسابي) والمواصلات، ويلحق بهذه الوحدة قسم الأمن الخاص بالمدينة الجامعية.

- وحدة (دائرة) الترويج والنشر، وتعنى بالمبيعات والطباعة والنشر وسائر الشؤون التجارية في الجامعة.

تبعا لهذا التقسيم الوظيفي تحدد شروط التوظيف على أساس الاختصاص، وتنقسم الدوائر إلى أقسام تبعا للوظائف الفرعية في كل منها.

التوصية السابعة والسبعون: تبقى الهيكلية الإدارية في الكليات على ما هي عليه الآن، على أن يصبح أمين السر هو أمين سر للكلية، وتشمل صلاحياته متابعة عمل أمناء السر في الفروع.

التوصية الثامنة والسبعون: في فروع المحافظات تبقى وظيفة أمين سر الفرع قائمة، ويستحدث منصب مدير حرم (أو مدينة جامعية) وتتناول مهامه البنية التحتية في الحرم، ويتبع مصلحة الأبنية والتجهيزات في الإدارة المركزية.

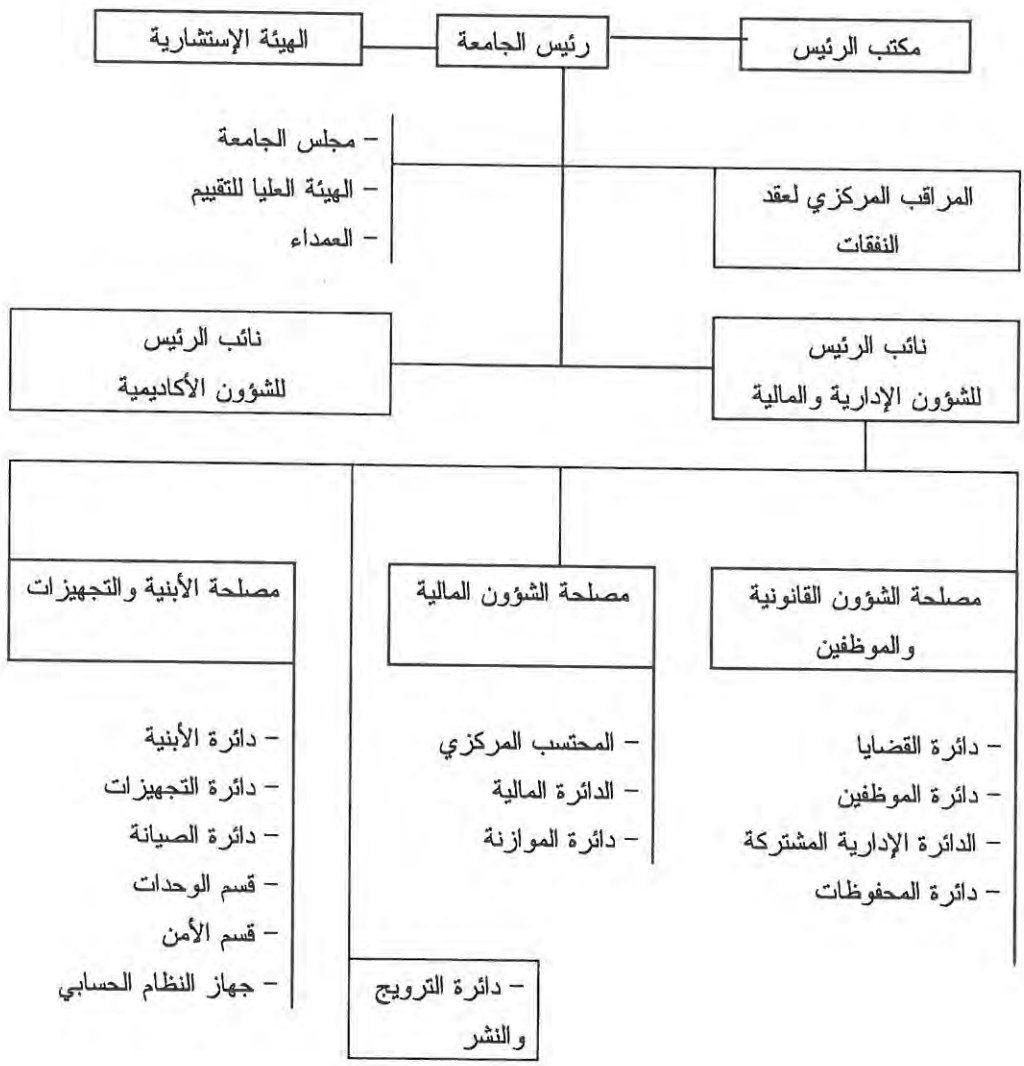
التوصية التاسعة والسبعون: إعادة النظر في ملاك الجامعة الإداري ووضع وصف واضح للمهام والصلاحيات، يأخذ بعين الاعتبار الأصول الحديثة في الإدارة.

التوصية الثمانون: وضع خطة زمنية لمكننة إدارات الجامعة وربطها بالإدارة المركزية آليا.

التوصية الواحدة والثمانون: إجراء مسح شامل للعاملين في الجهاز الإداري ومؤهلاتهم، والنظر في أوضاعهم وإعادة توزيعهم بناء على متطلبات الهيكلية الإدارية الجديدة وعلى الحاجات الجديدة التي تفرضها إعادة النظر في خريطة الجامعة وتجميع الكليات في بيروت الكبرى . ووضع برنامج تدريبي لهؤلاء العاملين (في لبنان والخارج) بناء على حاجات كل منهم، وعلى متطلبات الوظائف للمرشحين لشغلها ، وإيجاد حل للفائض ولغير القابلين للتكيف بالتنظيم الجديد يحفظ حقوقهم ، دون أن يكون ذلك على حساب الفعالية الإدارية في الجامعة.

ويوضح الرسم البياني المرفق الهيكلية الإدارية المقترحة للجامعة.

الهيكلية الإدارية المقترحة



حادي عشر: الشؤون المالية

التوصية الثانية والثمانون: **رفع مساهمة الدولة تدريجيا في تمويل الجامعة اللبنانية، أي حصة الجامعة اللبنانية من إجمالي الموازنة العامة، من أقل من ٢% كما هي عليه اليوم إلى ما بين ٢،٥ و ٣،٠% كما هي عليه في البلدان المشابهة للبنان وكما كانت قد وصلت إليه عشية الحرب في لبنان.**

التوصية الثالثة والثمانون: **تنويع مصادر تمويل الجامعة اللبنانية وموازنتها وعدم حصرها عمليا بمساهمة الدولة كما هو معمول به اليوم.**

ويقترح في هذا الصدد:

١. أن يتضمن تنويع مصادر الدخل زيادة ملموسة لمساهمة الطلاب في أكلاف تعليمهم الجامعي، وذلك في كل كلية على حدة وبالتناسب مع الكلفة الفعلية فيها، على أن تترافق هذه الزيادة مع اعتماد نظام متطور ومرن من الإعفاءات والمنح والقروض الواسعة النطاق وذلك لتعويض غياب مجانية التعليم وللتأكد من وصول الدعم المتمثل بالمجانية إلى مستحقيه من المتفوقين أو من أبناء الطبقات الشعبية والفقيرة. ويمكن تأجيل استيفاء رسوم التعليم من الطلاب إلى ما بعد تخرجهم وانخراطهم في سوق العمل، كما يمكن الاستعاضة عن هذه الرسوم كليا أو جزئيا بأعمال ووظائف إدارية وخدماتية وعلمية وفنية ملائمة تسند إلى الطالب داخل الكلية أو الجامعة.

٢. أن تطبق هذه الزيادة بشكل خاص ومشدد في السنة الجامعية الأولى، وذلك من أجل تخفيف وطأة الازدحام الناتج خصوصا عن مجانية التعليم الكاملة. ويمكن إعادة جزء من الرسم المسدد إلى الطلاب الناجحين، أو الإعفاء من رسم السنة الثانية. كما يمكن مضاعفة الرسم على المعيدين في السنة الأولى

بصورة تصاعدية. كما يمكن اعتماد نظام تعاقدي في عدد من الكليات (أنظر التوصية ٥٢).

٣. النظر في إنشاء صندوق وطني مستقل لدعم الجامعة اللبنانية يغذى، في ما عدا الأموال العامة، من الهبات والتبرعات المحلية والدولية، وإقامة حملات تبرع سنوية وموسمية داخل لبنان وخارجه ولدى المغتربين، وتشجيع قيام الأوقاف الهادفة إلى تمويل الجامعة أو بعض كلياتها أو حتى مشاريع أكاديمية وبحثية محددة داخل الجامعة.

٤. تفعيل المؤسسات والكليات في الجامعة، المؤهلة لتقديم الاستشارات والخبرات وبيعها للقطاعات الاقتصادية كافة، وتسهيل إبرام العقود في هذا المجال بين الباحثين والخبراء من أهل الجامعة من جهة والمؤسسات الخاصة والعامة من جهة أخرى.

٥. لا بد أن يضطلع خريجو الجامعة بمسؤولية أكبر في دعم جامعتهم وتوفير الموارد المالية المنتظمة لها واحتضان زملائهم من الخريجين الجدد ومساعدتهم على الانخراط في سوق العمل. وهذا أحد الأسباب الموجبة لإنشاء رابطة لخريجي الجامعة اللبنانية مع فروع لها في البلدان العربية والأجنبية.

٦. تفعيل منشورات الجامعة اللبنانية وتوسيع نطاقها لتشمل البحوث الأكاديمية والمقررات الجامعية والدراسات والتقارير المتخصصة، ووضع سياسة تسويق وترويج ناشطة لها في لبنان والخارج.

التوصية الرابعة والثمانون: **تأمين التطابق بين الممارسة الفعلية والنص القانوني الذي يرعى آلية وضع مشروع الموازنة (المرسوم رقم ١٤٢٤٦ تاريخ ١٩٧٠/٤/١٤)، عبر التخفيف من وطأة الوصاية التي تمارسها وزارة المال على الجامعة اللبنانية، وإعادة العمل بتلك الآلية نصا وروحا وذلك بالإشراك الفعلي للأقسام والكليات في وضع مشروع الموازنة، وذلك كي**

يعكس مشروع الموازنة، ليس الإمكانات فحسب كما ينظر إليها اليوم من زاوية وزارة المال بل أيضا الحاجات والأهداف، وكي يؤمن التشغيل الأساسي المعقول للمؤسسة ونموها الطبيعي.

التوصية الخامسة والثمانون: **تطوير أسلوب إعداد الموازنة.**

ويقترح في هذا المجال:

١. إعادة العمل بالسنة المالية الخاصة بالجامعة، كما كان معمولا به سابقا حتى العام ١٩٩٦، على أن تبدأ في ١٠/١ وتنتهي في ٩/٣٠ من كل عام، وذلك مجاراة للواقع الأكاديمي من ناحية وتكريسا لاستقلالية الجامعة من ناحية ثانية.

٢. وضع دراسات تحضيرية ثم دراسات تحليلية للموازنة، ولا سيما لجهة قياس الكلفة والجدوى والفعالية.

٣. وضع خطط تمويل وإنفاق على مدى قريب (ثلاث سنوات) أو متوسط (خمس سنوات) تساعد على ترجيح خيارات معينة في تلبية الحاجات والتطوير.

٤. الحرص على أن تتناسب موازنة الجامعة ككل وموازنات الكليات مع الازدياد الواقعي لعدد الطلاب بحيث لا تنخفض حصة الطالب من موازنة الجامعة دون سقف أدنى يجب أن يحدد سنويا.

التوصية السادسة والثمانون: **تطوير بنية الإنفاق وزيادة حصة النفقات الاستثمارية قياسا إلى النفقات الجارية، وذلك لتلبية حاجة الجامعة إلى النمو والتحديث والتطور.**

ويقترح في هذا الصدد:

١. إجراء تقييم سنوي لحاجات الجامعة وكلياتها إلى النمو والتطوير وتعويض تآكل وتقادم التجهيزات والبنى التحتية.

٢. تخصيص نسبة أعلى من الموارد للنفقات الاستثمارية ونسبة أقل للنفقات الجارية.

٣. زيادة موازنات الكليات غير التطبيقية وفروع المحافظات، من ضمن مفهوم أوسع للتعليم يتجاوز المشاركة في الصف والمدرجات.

التوصية السابعة والثمانون: **ترشيد الإنفاق وزيادة حصة الطالب الواحد منه.**

يقترح في هذا المجال:

١. التخفيف من المصاريف المكررة، في المباني والتجهيزات.

٢. تأمين نسب ملائمة لعدد الطلاب للأستاذ الواحد.

٣. إلغاء التكرار في توفير المقررات المتماثلة في أكثر من كلية، حيث لا تفرضه الضرورة.