

الفصل التاسع

الهيكلية الأكاديمية

خط السلطة

١٠٢. من حيث النص تعود السلطة في الجامعة إلى أكاديميين يديرون الشؤون الأكاديمية والمالية والإدارية. يحدد القانون الذي ينظم شؤون الجامعة (٦٧/٧٥) السلطة التي تدير الجامعة بالرئيس ومجلس الجامعة (المادة التاسعة). كذلك يعتبر الرئيس رئيساً للهيئة التعليمية، وهو الذي يرأس مجلس الجامعة، وهو المسؤول عن مجريات الأمور فيها والذي يحاسب استناداً إلى هذه المسؤولية. كذلك يعتبر القانون العميد رئيساً للهيئة التعليمية في الكلية وهو المسؤول عن مجريات الأمور فيها، والذي يحاسب استناداً إلى هذه المسؤولية.

١٠٣. المشكلة الأولى في هذه الهرمية الأكاديمية أن قاعدتها غامضة. والمقصود: رئيس القسم. فالقانون يشير إلى أن مجلس الكلية يتكون من عميد الكلية رئيساً ورؤساء الأقسام، وأن رئيس القسم ينتخبه أفراد الهيئة التعليمية في قسمه (المادة ٢٩). هذا كل شيء. وفي هذا نقص واضح في بناء السلطة الأكاديمية. ف رئيس القسم يفترض أن يتمتع بصلاحيات معروفة ومقررة (شؤون الطلاب، المناهج، الهيئة التعليمية في قسمه.. إلخ)، وأن تكون له موازنة وسكرتاريا، وأن يكون مسؤولاً عن شؤون قسمه المختلفة، ويخضع للمساءلة عن ذلك من قبل عميد الكلية، وأعضاء القسم.

١٠٤. المشكلة الثانية تتعلق بـ "المدير"، وهو موقع في التسلسل الهرمي حدد مهامه المرسوم رقم ٨١٠ تاريخ ٥ كانون الثاني ١٩٧٨ (تحديد شروط

تعيين مدراء الفروع)، وفرضته ظروف الحرب اللبنانية وصعوبة التنقل بين المناطق. يؤكد هذا المرسوم على صلاحية العميد: "يدير العميد الشؤون الأكاديمية للوحدة الجامعية بجميع فروعها ويشرف على الأعمال الإدارية والمالية فيها" (المادة الثامنة). أما المدير فيتولى بحسب المرسوم المذكور "إدارة الأعمال فيه (الفرع) من الناحيتين المالية والإدارية" (المادة السادسة) و "يعاون عميد الوحدة في إدارة شؤون الفرع الأكاديمية" (المادة السابعة). وبالتالي فإن المرسوم أبقى مسؤولية الشؤون الأكاديمية ملقاة على عاتق العميد ولم يكلف المدير بها، بل كلفه بالمعاونة فقط. وهذه المعاونة متوقفة، نظريا، على طلب العميد. وشاءت الممارسة العملية، تحت ضغط الظروف التي مرت بها البلاد، أن يكون المدير هو صاحب السلطات الأكاديمية والمالية والإدارية معا في الفرع، وأن تتحول مهمة العميد إلى التوفيق بين المخططات الأكاديمية والمالية والإدارية لمديري الفروع المختلفة والتوقيع على ما يقترحوه. هذه الوضعية فتحت مسربا في السلطة الأكاديمية وكانت مدخلا للتدخلات السياسية باعتبار أن المدير هو غالبا ممثل لقوى سياسية، وليست هناك شروط أكاديمية لاختياره (كالأستاذية بالنسبة للعميد). ومع ضعف سلطة رئيس القسم، بحسب النص، وانخفاض سلطة العميد، بحسب الممارسة، تخلخل بناء السلطة الأكاديمية في الجامعة ككل وامتد الخلل إلى السلطة الأكاديمية العليا-الرئيس فمجلس الجامعة-التي أصبح همها المحافظة على "وحدة" برانية فقط لقرارات منطقتها مفكك وغير أكاديمي.

١٠٥. المشكلة الثالثة تتعلق بعدم وضوح خط السلطة الأكاديمية في الإدارة المركزية. ثمة في التسلسل الإداري نصاب يسمى "أمانة سر الجامعة". صحيح أن هذا النصاب يقع في خانة الجهاز الإداري لكن الممارسة جعلت منه مفتاحا لمختلف الشؤون الإدارية والأكاديمية، ومساعدة للرئيس في تحضير القرارات. إن هذا التداخل بين العمل الإداري والعمل الأكاديمي

وعمل أمانة سر الرئيس، يضع أمانة السر العام في موقع تتراكم فيه المعاملات من كل حذب وصوب. ويؤدي ذلك بالضرورة إلى ضعف إضافي في اتخاذ القرارات الأكاديمية. لذلك ثمة حاجة إلى فصل وإعادة تعريف الوظائف الإدارية والوظائف الأكاديمية في الإدارة المركزية.

١٠٦. إن سلطة التعيين المعطاة لمجلس الوزراء لمناصب الرئيس والعمداء، جرت ممارستها بالشكل الأكثر سوءاً أحياناً. صحيح أن القانون يعطي هذا المجلس الحق باختيار رئيس أو عميد من غير لائحة الترشيح المرفوعة إليه من مجلس الجامعة، إلا أن هذا الحق يعني إعطاء هامشاً لاختيار مرشح أفضل وأكثر ملاءمة في ظروف معينة، وليس لفرض أشخاص يصعب اعتبارهم هكذا من قبل أي مراقب خارجي. ومن هذا القبيل أنه جرى التجديد لعميد لائنتي عشرة سنة متتالية، مع أن التجديد ممكن بحسب القانون مرة واحدة، أو مرة ثانية بعد توقف عن العمادة لفترة واحدة.

١٠٧. إن القاعدة التي يجري على أساسها ترشيح العمداء والرئيس أدت بدورها إلى ممارسات غير حميدة. فقد عهد القانون ٦٧/٧٥ إلى مجلس الجامعة بترشيح هؤلاء، وقد دلت الممارسة على أن المجلس يخضع بسهولة لمنطق السلطة، في الجامعة وخارجها، ويثبت بالتالي الأوضاع القائمة. لذلك لا بد من إعادة النظر في الآلية المعتمدة حتى الآن في هذا المجال على نحو يعطي الزملاء الحرية في الاختيار.

١٠٨. تفاعلت المشكلات السابقة مع محيط أدى إلى التضحية بمبدأ الإنتاجية وتفريعاته في إدارة شؤون الجامعة. تشمل الإنتاجية الحرص على توفير نوعية عالية (من المتخرجين) مع قدرة تنافسية مقبولة في السوق. وتشمل أيضاً الفعالية، أي الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية والإدارية والفنية لتوفير تلك النوعية. كما تشمل إيلاء الأهمية للجانب التقني في العمل، أو

لـ "الأكاديميا" في الجامعة، والتنظيم الحديث في إدارتها. إن التضحية بمبدأ الإنتاجية جاء لمصلحة المنطق السائد لدى الفاعلين في الجامعة، الذين يستمدون قوتهم من المحيط الخارجي المشتق من الحرب. وهو منطق أساسه الولاء للجماعات الأولية والسياسات الضيقة. هكذا عرفت إدارات بعض الفروع نشاطا محمودا لأنسباء المدراء ورجالهم وأبناء ملتهم أو مناطقهم. وأصبحت مقاييس الإنفاق، والنجاح في الامتحانات، والتعاقد مع الأساتذة، هي المقاييس التي يفرضها منطق هؤلاء الفاعلين، مع توفير غطاء أيديولوجي لهذه الممارسات عن طريق "الدفاع" عن الفرع تجاه "مطامع" الآخرين، أو السعي إلى تأمين التوازن مع الفروع الأخرى. وإزاء جذب الكثير من المدراء السلطة نحو المصالح الضيقة، اندفع بعض العمداء المعينين على قواعد غير أكاديمية، إلى حفر مناطق نفوذ خاصة بهم. وأصبح مصطلح "الواسطة" رائجا بقوة في الجامعة.

الزمالة

١٠٩. تتميز الجامعة اللبنانية بأنها تؤمن مبدأ مشاركة الزملاء في القرارات على مستويين: مستوى الكلية ومستوى الجامعة. فقد نص القانون ٦٧/٧٥ على وجود مجلس للجامعة ومجلس للوحدة. مجلس الجامعة يضم، إضافة إلى العمداء، ممثلا عن كل كلية أو معهد ينتخبه أفراد الهيئة التعليمية فيها. كما ينص القانون المذكور على أن مجلس الكلية يضم العميد، ورؤساء الأقسام المنتخبين، كما ذكرنا أعلاه. وتتناول مهام هاتين الهيئتين، شؤون الجامعة أو الكلية كافة.

١١٠. ثمة توسع في تطبيق مبدأ الزمالة أدى إلى خطأ تنظيمي في تحديد مهام مجلس الجامعة. فالمجلس المذكور كلف بمهام شديدة التنوع، بعضها إجرائي فردي (المعاملات الفردية) كترشيح أفراد الهيئة التعليمية، والموافقة على التعاقد مع العاملين في الجامعة. وبعضها إجرائي غير فردي كقبول

الاشتراك في المؤتمرات العلمية والإشراف على إدارة أملاك الجامعة والبت في العقود والصفقات وتوفير إقامة الدعاوى والدفاع عنها. وبعضها يتعلق بالأهداف والسياسات والخطط، كدراسة مشروع الموازنة. وبعضها يتعلق بالتنظيم والتشريع: كوضع النظام الداخلي للجامعة، والموافقة على مناهج الدراسة وبرامجها، ووضع أنظمة المدينة الجامعية، وإيداء الرأي في قانون الجامعة. وبعضها يتعلق بالقيام بمهام الخدمة المدنية وهيئة التفيش المركزي بالنسبة لموظفي الجامعة الفنيين والإداريين. إن وضع المهام الإجرائية وسائر المهام الأخرى التخطيطية الطابع في سلة واحدة، وتكليف هيئة واحدة بها يقوم على خطأ إداري/أكاديمي، له ثلاثة أبعاد: الأول نظري (في النظرية الإدارية) يكمن في الخلط بين التسيير والتخطيط في اتخاذ القرارات على مستوى الهيئات؛ والبعد الثاني نظري أيضا، ويكمن في أن خلطا كهذا يؤدي إلى ضياع المسؤولية، وعدم إمكانية تطبيق مبدأ المساواة أو المحاسبة داخل الجامعة. فرئيس الجامعة، وكذلك العميد، لا يمكن لأي منهما أن يحاسب على إجراءات اتخذها طالما أنها ممهورة بخاتم مجلس الجامعة؛ البعد الثالث عملي: فالقرارات الإجرائية تبنى عادة على ملفات، وهذه الملفات تكون بحوزة العميد المختص، ويصعب جدا دراسة أي منها من قبل جميع أعضاء المجلس، أو من قبل لجان فيه، ولو اطلع بعضهم على ملف معين فهم غير قادرين على الغوص فيه وإجراء مناقشة جدية حوله. وفي هذه الحالة يكون أعضاء المجلس عادة أمام خطرين: إما "الغرق" في مناقشة المعاملات أو الملفات الإجرائية، على حساب المهام التخطيطية، أو تمرير المعاملات، وبالتالي تشريع ما يراه العمداء والرئيس مناسبا. في الحالة الأولى قد يتسبب النقاش في هدر الوقت وفي نشوء نزاعات حقيقية بين ممثلي الكليات والعمداء، لأن عميد الكلية سوف يعتبر اعتراض الممثل على معاملة ما تعديا على صلاحياته، وكان الكلية أصبحت ذات رأسين، فيما يعتبر الممثل وكأن

موقف العميد هو مقاومة لمشاركة الأساتذة في السلطة. وفي الحالة الثانية (حالة الموافقة، اقتناعاً أو تغاضياً) سيتيح ذلك الفرصة "لمقايضة" على المعاملات أو لاستتباع أفراد لأفراد. ومن هذه الناحية العملية يختلف الأمر عن حال المهام التخطيطية. ذلك أن وضع نظام للتفرغ أو للتعاقد أو بحث موضوع الموازنة أو السياسات البحثية، هي أمور يكون فيها أعضاء المجلس على قدم المساواة في المعرفة والحجة والرأي، باعتبارها تمثل ما هو "جامع" في المؤسسة، وباعتبار أن كل عضو يضيف إلى النقاش شيئاً يتعلق بكليته، أو يتعلق برأيه كمثل لكلية في الصورة العامة للجامعة. وقد بينت الممارسة^{٧٦} أن المجلس خضع لضغوط المعاملات الإجرائية المتكاثرة، وفوت على الجامعة فرصة تطوير أنظمتها (المهمة التخطيطية)، وصرف وقتاً هائلاً (اجتماعاً أو اجتماعين في الأسبوع وخلوات، وكل اجتماع لمدة تراوح بين ثلاث وتسع ساعات) لكي يوافق (يتغاضى، ويسمح بالمقايضة) على قرارات أفقدته سلطة المحاسبة^{٧٧}. لقد أدى هذا الخطأ، الذي يتمسك به الزملاء، إلى التضحية بالإنتاجية لصالح مبدأ الزمالة.

١١١. ثمة خطأ تنظيمي ثانٍ يتعلق بمجلس الوحدة. في الأصل، وبحسب القانون، هناك مجلس للكلية. ولم يصدر لاحقاً أي نص قانوني يلحظ البديل عن هذا المجلس بعدما أنشئت الفروع، وكلف "المدير" بالشؤون الإدارية والمالية فيها. وقد أصدر رئيس الجامعة تعميماً (رقم ٤٤، تاريخ ١٩٩٥/٤/٢٥) أنشأ بموجبه مجلساً للوحدة يضم العميد ومديري الفروع وممثلاً عن الأساتذة في كل فرع، بالإضافة إلى رئيس مركز الأبحاث في حال وجوده. هذا التعميم هو، في الشكل، غير قانوني، لأن مجالس الجامعة يحددها القانون أو المراسيم التنظيمية الناجمة عنه. لكن الأهم من ذلك أن "مجلس الوحدة" المنشأ أطاح بالزمالة والسلطة الأكاديمية على السواء بعد أن اختفى منه رؤساء الأقسام (الأكاديميون) وحل محلهم المديرون وممثلو

الأساتذة (الذين لا يتمتعون بسلطة أكاديمية، بحسب التعريف). بل أصبحت هذه الكتلة الجديدة تشكل حاجزا يمنع الرؤية بين العميد ورؤساء الأقسام. واكتسب المدراء شرعية إضافية في إقرار الشؤون الأكاديمية، فيما قايض بعض العمداء الذين التزموا بالتعميم المذكور، موافقتهم على سلطة المدراء بموافقة هؤلاء على نشوء سلطة إضافية للعميد مستقلة عن مختلف الفروع، وتعمل من دون رؤساء أقسام.

مشاركة الطلاب

١١٢. تنص أنظمة الجامعة على مشاركة الطلاب في اتخاذ القرارات في الجامعة، أحيانا بالتصويت الفعلي وأحيانا بأصوات استشارية، باستثناء المواضيع المتعلقة بهم أو باختيار أفراد الهيئة التعليمية وصلاحيات التأديب، وغيرها، وذلك على مستوى مجلس الجامعة وعلى مستوى مجلس الكلية. وهذه المشاركة لا تتم عن طريق الانتخاب المباشر بل عن طريق تمثيل الاتحاد الوطني لطلاب الجامعة اللبنانية.

١١٣. إلا أن هذه المشاركة جمدت، مع انفراط عقد الاتحاد المذكور مع ابتداء الحرب اللبنانية (١٩٧٥). هذا مع العلم بأن الطلاب يختارون حاليا ممثلين لهم في الفروع، في ما يسمى مجالس الطلاب. لكن هذه المجالس لا قاعدة قانونية لها، من حيث الوجود والتكوين والصلاحيات. وهناك حاجة إلى إعادة إطلاق هذه المشاركة، من الناحيتين التنظيمية والتطبيقية العملية، بالاتفاق مع الطلاب.

المساءلة الاجتماعية

١١٤. تفتقد الجامعة مرجعية اجتماعية-مهنية. يعتبر مجلس الوزراء، بحسب القوانين المرعية الإجراء، مرجعية الجامعة في خططها وسياساتها العامة، وفي ماليتها وفي التعيينات الرئيسية فيها. وهو من هذه الناحية يلعب

الدور الذي يلعبه مجلس الأمناء في نظام التعليم العالي الأميركي. إلا أن مجلس الوزراء هو سلطة سياسية، وهذا ما يفقد الجامعة مرجعية اجتماعية ذات طابع مهني، ولو على المستوى الاستشاري. فليس هناك أي هيئة- استشارية- تضم النقابات والفعاليات الاقتصادية ذات العلاقة بمخرجات التعليم العالي عموماً وبالجامعة اللبنانية خصوصاً. وليس هناك بنية تجمع خريجي الجامعة الذين تسمح تجربتهم في المجتمع بتقديم تغذية راجعة حول الإعداد الذي تابعوه في الجامعة. كذلك تبدو الحاجة ماسة إلى وجود هيئة تتفاعل مع الجامعة وتبدي رأيها في عملها وتضم الفعاليات والنقابات والخريجين وغيرهم. ويفضل أن تمارس هذه الهيئة عملها بصورة دورية، استشارية، وعلى مستوى رئاسة الجامعة.

وظائف إدارة الشؤون الأكاديمية (العمليات الإدارية في التعليم العالي)

١١٥. تفتقر الجامعة افتقاراً شديداً لبنى إدارية تؤدي دوراً في الأمور الأكاديمية التي تقع على عاتق الرئيس ومجلس الجامعة، اللذين يضطران في غياب هذه البنى إلى الارتجال أحياناً، مع عدم القدرة على تأمين الوظائف بصورة جديّة. ومن هذه الوظائف:

- التخطيط والبرمجة. من الذي يجمع المعلومات عن الطلاب والأساتذة والأبنية والتجهيزات، ويجري إسقاطات ويقدر الحاجات، ويقترح الأهداف في مدد زمنية معينة، في الجامعة؟ لا أحد. صحيح أن اتخاذ القرارات في هذه الوظيفة هو من صلاحية الرئيس ومجلس الجامعة، لكنهما غير قادرين على القيام بها بجدارة دون وحدة تقع عليها مسؤولية تحضير المواد والمسودات اللازمة للقيام بالاختيارات المناسبة. وعلى كل حال فلم يحصل في تاريخ الجامعة اللبنانية أن وضعت خطة أو سلسلة من البرامج الزمنية المنسقة والهادفة إلى تحقيق غايات معينة على مدى قصير أو متوسط أو بعيد.

- المناهج. تتكون الجامعة حاليا من ١٥ كلية، بما فيها كلية طب الأسنان بعد فصلها مؤخرا عن كلية الطب، بالإضافة إلى معهد العلوم الاقتصادية والتطبيقية ومعهد التكنولوجيا، ومعظم الكليات ذات فروع. صحيح أن لكل برنامج منهاج مقرر لكن الممارسة خلال العقدين الماضيين دلت على أن القدرة على ضبط تطبيق المناهج المقررة ضعيفة نظرا لضخامة هذه المناهج وتعقدتها. ثم إن اقتراح برامج ومناهج جديدة وإقرارها من قبل مجلس الجامعة تما عموما في جو من عدم المعرفة بما يتوافر في الكليات الأخرى من مقررات ومواد، ما أدى إلى تكاثر المقررات والمواد نفسها بين الكليات. كذلك فإن التعاقد مع أساتذة جدد، وإسناد مقررات ومواد إلى أساتذة متعاقدين أو في الملاك يتمان أحيانا باستتسابية لا يبررها اختصاص الأستاذ والمواد التي يفترض أن يعلمها. وفي كل هذه الحالات وغيرها ليس هناك جهة في الجامعة تراجع ملفات البرامج والمناهج في الكليات والفروع وملفات الأساتذة والأنصبة لكي تضع على طاولة مجلس الجامعة والرئيس مبررات الموافقة على المقترحات، أو لكي تساعد الرئيس على رد الاقتراح أو تصويبه تبعا للأحوال والشروط المعتمدة. إن وحدة للمناهج يمكن أن تلعب الدور الذي تلعبه أي وحدة مالية أو قانونية في الجامعة عندما تذيّل بالموافقة على شأن يقع ضمن صلاحياتها قبل رفعه إلى الرئيس، أو ترده للتصويب في حال عدم توافر الشروط اللازمة لقبوله. قد يشكل توزيع الجامعة الحالي في فروع المسوغ الأساسي لإنشاء وحدة للمناهج في الإدارة المركزية. وقد يظن أن الحاجة لذلك ستنتفي مع دمج الفروع. لكن من المرجح، من جهة أولى، أن تبقى الفروع القائمة في المناطق (الشمال، الجنوب والبقاع). ومن المرجح، من جهة ثانية، أن يزيد عدد الكليات والاختصاصات. وهذان مسوغان لوظيفة هذه الوحدة. ثمة مسوغ آخر لا يتعلق بالضبط، وإنما بالتنظيم والتطوير. ذلك أن الجامعة اللبنانية لا تعيش في عالم معزول، وهي مدعوة إلى أن تكون

القسم الأول: قضايا الجامعة

على مستوى التغيرات العالمية في التنظيم العام للمناهج (بغض النظر عن الاختصاص)، وعلى مستوى هذه التغيرات في مكننة العمليات المتعلقة بالمناهج. وهذه الأمور تحتاج إلى قدر من التفرع لشخص أو أشخاص يكون هذا اختصاصهم (المناهج) وهذا عملهم في الجامعة (ضبط، تنظيم عام، مكننة، وتطوير) خدمة للسلطات الأكاديمية التي تتخذ القرارات.

- الدراسات العليا والبحث العلمي. تتصل الدراسات العليا (دبلوم ودكتوراه) بالبحث العلمي لأنها شهادات تقوم على البحث العلمي. وهما تشكلان اليوم، بالإضافة إلى نوعية التعليم على مستوى الدراسات الجامعية، علامة القوة لجامعة ما، فضلا عن مفاعيلهما على نوعية التعليم. تفتقر الجامعة اللبنانية إلى الجهة أو الذراع المساعدة في ضبط أصول التسجيل في الدراسات العليا ومناهجها، والإشراف عليها والشروط العامة لكتابة الرسائل والأطروحات وتشكيل اللجان الفاحصة والتدقيق في أهلية المشرفين. كما تفتقر الجامعة إلى الجهة التي تتابع شؤون مراكز البحث في الجامعة، من أجل مساعدتها على التطور، وشؤون التفتيش عن مصادر تمويل البحوث ومواضيعها ووضعها بتصرف أفراد الهيئة التعليمية، وشؤون متابعة الأبحاث وإنجازها ونشرها، وتحديد حقوق أصحابها، ونشر دليل سنوي بما يتم إنجازه في هذا المجال، إلخ. وهذا الافتقار يفسر جزئيا الضعف المؤسسي للجامعة في نطاق الدراسات العليا والبحث العلمي.

- شؤون الطلاب. تراوح شؤون الطلاب بين التسجيل وشروطه وآلياته، والمنح الدراسية، والأنشطة الطلابية، وبين مقومات الحياة الجامعية غير الدراسية، وخدمات الإرشاد والتوجيه الدراسي والمهني. وهذه الأمور تحتاج إلى تنظيم ومبادرة وتطوير من قبل السلطات الأكاديمية المعنية. ثمة في الفروع قسم لشؤون الطلاب يهتم عادة بقضايا التسجيل ومتفرعاتها، لكن لا وجود قانونيا لوحدة في الإدارة المركزية تقوم بالوظائف المشار إليها أعلاه.

وشعورا بالحاجة إلى وجود وحدة كهذه صدر قرار عن رئيس الجامعة بإنشاء "مكتب الخدمات والشؤون الطلابية"، وقد ألحق به عدد من المساعدات الاجتماعية. وكان من المفترض أن تعمل هذه المساعدات مع اثنين من أفراد الهيئة التعليمية يكلفهما رئيس الجامعة بدوره. ولكن التجربة لم تتجح وبقيت الوظيفة المذكورة معلقة. في بعض الجامعات في العالم ثمة نائب رئيس لشؤون الطلاب، وفي أخرى ثمة عميد لشؤون الطلاب. ومن مفارقات تنظيم الجامعة اللبنانية أن النظر في شؤون الطلاب يتم هو أيضا على قاعدة الضغوط، على الرغم من أن الطلاب هم المستهدفون أولا وأخيرا من عملية التعليم. ووظيفة الوحدة العتيدة هذه ثلاثية: تطوير الحياة الجامعية غير الدراسية؛ تطوير التسهيلات المتعلقة بالحياة الدراسية (لا سيما المنح)؛ وتطوير شبكة العلاقة بين الطلاب وسوق العمل (إرشاد دراسي وتوجيه مهني) وبهذا المعنى ليست شؤون الطلاب جزءا من الوظائف الإدارية البحتة، ومكانها الملائم مع الشؤون الأكاديمية.

- الاتفاقات والعقود الخارجية. ثمة في التنظيم الحالي للجامعة، وضمن الجهاز الإداري منه (أمانة سر الجامعة) قسم مختص بتأمين التبادل الثقافي والجامعي (المادة ٤٤)، ولكنه لا يعنى بالعقود الخارجية المتعلقة بالدراسات والاستشارات والطلاب، وما إلى ذلك. وهذه الأمور أيضا تتسم بطابع يجعلها أقرب إلى النشاط الأكاديمي منها إلى الجهاز الإداري. وقد أنشأ رئيس الجامعة منذ مدة مكتبا "للمشاريع والخدمات الخارجية"^{٧٨} للوفاء بهذه المهمة، وهو غير وارد في قوانين الجامعة ومراسيمها.

- شؤون المكتبات. تتبع المكتبات حاليا لأمانة سر الجامعة أيضا كجزء من الجهاز الإداري. لكن غالب الجامعات في العالم تنشئ موقعا خاصا بالمكتبة أو تلحقها بالشؤون الأكاديمية. والجامعة اللبنانية بعد ما أصاب مكتباتها من

تشتت وفقر في مقتنياتها وتنظيمها ومؤهلات العاملين فيها، ونظرا إلى الإمكانية المتاحة اليوم لإنشاء مكتبة مركزية عصرية مع فروع في المناطق المتعلقة بها، ومكتبات فرعية في الكليات، تحتاج إلى وجود وحدة مركزية تكون مهمتها القيام بهذه الوظيفة.

- تطوير الهيئة التعليمية. فرضت الظروف التي مرت بها الجامعة، دخول أفراد إلى الجسم التعليمي لا يتمتعون بالكفاءة اللازمة، كما فرضت تراجعاً ملحوظاً في النشاط الأكاديمي لدى قسم آخر، بصورة تبدو معها الهيئة التعليمية في أكثر من نصفها بحاجة إلى إتاحة الفرص أمامها للتطوير، عن طريق الحلقات الدراسية، والندوات والمحاضرات، والبعثات، والمنح وما إلى ذلك. وهذا يحتاج إلى وجود وحدة، ولو مؤقتة، تضع برامج متلاحقة ومتناسقة على مدى زمني معين (خمس سنوات على الأقل) لإعادة الديناميكية إلى الحياة الأكاديمية لأفراد الهيئة التعليمية، بغض النظر عن وضعهم القانوني (متعاقدين متفرغين وداخليين في الملاك).

- القياس والتقييم. تتعلق هذه الوظيفة في وجه من وجوها بما يسمى "التقييم المؤسسي"، أي التقييم الذي تجريه المؤسسة (الجامعة أو غيرها) لنفسها من حين لآخر. وقد شاع هذا التقليد في الجامعات أميركية النموذج، حيث تجري المؤسسة تقييماً كهذا مرة كل خمس سنوات مثلاً وتنتشر نتائجه داخل الجامعة وتلتزم بتوصياته دلالة على صدقية العمل فيها وسعيها منها نحو الأفضل. وتكون مهمة وحدة التقييم التهيئة لهذا التقييم وتحضير بعض أجزائه بانتظار التقييم الدوري الشامل الذي تشارك فيه عادة جهات أكاديمية خارجية، في الاختصاصات التي تعنيها. وتتعلق وظيفة القياس والتقييم في وجه آخر منها بمسائل الاختبارات وامتحانات الدخول على مستوى الجامعة ككل، أو تقوم بمساعدة كل كلية على حدة لتطوير أنظمة التقييم فيها، وتطور الوحدة في

الفصل التاسع: الهيكلية الأكاديمية

هذه السياق مجموعة من أساليب القياس. وكجزء من هذا العمل، أو باستقلالية عنه، تقوم الوحدة، بناء على طلب الجامعة أو كلية معينة، بالمساعدة على تطوير أداة أو أكثر لفحص أداء الأساتذة أو المناهج أو غيرها من جوانب الحياة الجامعية من وجهة نظر الطلاب، وتضع تقارير بذلك للجهات المعنية بمن فيهم الأساتذة، فيما يساعد الجميع على تطوير الأداء، من سنة لأخرى.

١١٦. ثمة وظائف أخرى يمكن التفكير فيها. وقد يكون ممكنا إنشاء وحدة لكل وظيفة أو دمج أكثر من وظيفة في وحدة واحدة وقد يكون بعض هذه الوحدات ثابتا وبعضها مؤقتا، لكن المهم هو: أ) حصر الوظائف المفقدة على أنواعها؛ ب) اعتبار أن هذه الوظائف تحتاج إلى من يقوم بها، بصيغة وحدات موجودة تشكل ذراعا فنية لرئيس الجامعة ومجلسها من أجل تحسين الأداء وتطويره؛ ج) يمكن التفكير بمرتبها في الهرمية وعدد القائمين بها وكفاءاتهم، لكن من الضروري أن يكون المسؤول عن كل وحدة أكاديميا أي تتوفر فيه شروط التعليم في الجامعة، يساعده فنيون وسكرتارية، على أن تعتبر هذه الوحدات أكاديمية الطابع، بموازاة الوحدات الإدارية؛ د) أن يشرف عليها نائب للرئيس للشؤون الأكاديمية، ما يساعد على تأمين التنسيق فيما بينها. كذلك فإن إنشاء هذه الوحدات ضروري لنقل إدارة الشؤون الأكاديمية من الفراغ والارتجال والعمل البيروقراطي والانكشاف أمام التدخلات الخارجية إلى التنظيم الذاتي الحديث، والقائم فنيا على أساس الاختصاص والكفاءة، والقابل لاستيعاب التجديد والتطور.

[أنظر التوصيات والاقتراحات: القسم الثاني، ص ١٧١]

