

الفصل السادس عشر

جامعة سيدة اللويزة- لبنان

(دراسة حالة)

كمال أبو شديد^(١)

ملخص

يستعرض هذا التقرير نتائج تحليل النوعية في جامعة سيدة اللويزة. شمل جمع المعلومات وتحليلها أدلة استرشادية كالنصوص والقوانين والدراسات المتعلقة بالجامعة، ومقابلات مع عينات من أعضاء هيئة التدريس وعدد من المسؤولين الإداريين فيها، فضلاً عن دراسات حول المؤسسة. وقد توصل التقرير إلى رصد العديد من مواضع القوة، فضلاً عن تحديد عدد من مجالات التطوير. فعلى الصعيد الثقافي بيّن التقرير تميّز الجامعة كونها الجامعة الكاثوليكية الوحيدة في لبنان والشرق الأوسط التي تستلهم مناهجها التربوية من النموذج الأميركي للتعليم العالي وتدرّس كافة برامجها باللغة الإنكليزية. كما بيّن التقرير أنه على الرغم من حداثة إنشاء الجامعة فإنها قامت بعدد من القفزات النوعية متمثلة في إنشاء كليات وبرامج جديدة واستقطاب أعداد متزايدة من الطلبة وأعضاء هيئة تدريس سنوياً حتى أصبحت جامعة متكاملة تقدم خدمات التعليم العالي في مختلف ميادين المعرفة. ومن أبرز المجالات التي تحتاج إلى تطوير زيادة نفقات دعم البحوث العلمية في ميزانية الجامعة، فضلاً عن الحاجة إلى انخراط أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي بشكل فعّال.

مقدمة

١. صورة عامة عن الجامعة

جامعة سيدة اللويزة (Notre Dame University-Louaize) جامعة لبنانية خاصة غير ربحية تملكها الرهبانية المارونية المريمية، تعترف بها الدولة اللبنانية كما تعترف بالشهادات التي تصدر عنها، وذلك وفقاً لأحكام قانون تنظيم التعليم العالي في لبنان. يستدل من كتاب "جنى" للمطران فرنسوا عيد (٢٠٠١) وتقرير "مستندات رسمية: كلية سيدة اللويزة للتعليم العالي، ١٩٧٨-١٩٨١" (مركز سيدة اللويزة العالي، ١٩٨١) أن مركز اللويزة للتعليم العالي الذي أسسته الرهبانية المارونية المريمية بالتعاون إدارياً وأكاديمياً مع كلية بيروت الجامعية في العام ١٩٧٨ هو نواة جامعة سيدة اللويزة. في ٢٦ نيسان ١٩٨٤ تقدمت الرهبانية المارونية المريمية بطلب ترخيص لإنشاء جامعة مستقلة تحت الرقم ٥٣/٨٤ (مكتب العلاقات العامة، ٢٠١٢). وفي ١٤ آب ١٩٨٧ صدر المرسوم رقم ٤١١٦ ينشأ بموجبه جامعة باسم جامعة سيدة اللويزة تابعة للرهبانية المريمية المارونية عملاً بقانون تنظيم التعليم العالي في لبنان. ومنذ تأسيسها في العام ١٩٨٧ استمرت الجامعة بالتطور من خلال إنشاء كليات، وأقسام، ووحدات إدارية ومراكز بحوث، فضلاً عن إضافة حرمين في الشمال والشوف، حتى أصبحت جامعة متكاملة تسدي الشهادات في ٥٦ برنامج اختصاص على مستوى الشهادة الجامعية الأولى، و ١٩ برنامج اختصاص على مستوى شهادة الماجستير (Registrar, 2013) بغض النظر عن الاختصاصات الفرعية التي يمكن أن يشملها بعض هذه الاختصاصات. ومنذ ذلك الحين أخذت الجامعة بالمزيد من التطور على كافة المستويات.

(١) د. كمال أبو شديد، مساعد نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية في جامعة سيدة اللويزة، لبنان، نال شهادة الدكتوراه في التربية من جامعة مانشستر، بريطانيا في العام ١٩٩٧ البريد الإلكتروني: kabouchedid@ndu.edu.lb

تعتمد جامعة سيدة اللويزة الأرصدة الأمريكية في مناهجها وتدرّس جميع المقررات باللغة الإنكليزية. والجامعة مكوّنة من سبع كليات: (١) الإنسانيات؛ (٢) الهندسة؛ (٣) العمارة والفنون والتصميم؛ (٤) العلوم السياسية، إدارة عامة ودبلوماسية^(١)؛ (٥) إدارة الأعمال والاقتصاد؛ (٦) التمريض والعلوم الصحية؛ (٧) العلوم الطبيعية والتطبيقية. وتضم هذه الكليات ٢٠ قسماً (Registrar, 2013). كما تقدم الجامعة برامج خارجية للجميع باللغة الإنكليزية، وعلم الحاسوب، وإدارة الأعمال والمحاسبة وغيرها، وذلك في قسم التعلم المستمر (Division of Continuing Education) في الحرم القديم للجامعة. وللجامعة ستة مراكز بحوث: المركز اللبناني لدراسات الهجرة؛ مركز الدراسات المجتمعية؛ مركز دراسات الطاقة المائية والبيئة؛ مركز البحوث التطبيقية في التربية؛ المركز الرقمي للمحفوظات (مكتب البحث والانماء، ٢٠٠٥)؛ فضلا عن مركز الدراسات المرمية. تقوم هذه المراكز بإجراء البحوث المتخصصة، وإقامة ورش عمل، وتنظيم مؤتمرات علمية.

والجامعة عضو في اتحاد الجامعات العربية، والاتحاد الدولي للجامعات، والاتحاد الدولي للجامعات الكاثوليكية، والجمعية الأميركية للتسجيل والقبول (ACRAO)، ومجلس الكليات المستقلة، ورابطة المعلمين الدوليين (Registrar, 2013) (NAFSA). وبحسب ال Fact Book ٢٠٠٦-٢٠١١، ترتبط الجامعة بـ ١٤ اتفاقية تعاون وتفاهم مشترك في شتى الميادين الأكاديمية والبحثية مع العديد من مؤسسات التعليم العالي الأميركية، والأوروبية، والكندية والعربية. وتصدر الجامعة سلسلة من المؤلفات باللغات العربية والإنكليزية والفرنسية، فضلا عن مجلة علمية محكمة (Palma Journal)، ودوريتين (Spirit و Chronicle).

٢. منهجية التقرير

يستند هذا التقرير إلى معلومات وتقارير منشورة وأخرى غير منشورة صادرة عن الجامعة، فضلا عن إحصاءات تتعلق بالطلبة وأعضاء هيئة التدريس تم الحصول عليها من قواعد بيانات الجامعة ومكتب نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية ومراكز البحوث في الجامعة. بالإضافة الى ما سبق فقد اعتمد هذا التقرير على تحليل نتائج مقابلات مع ١١٦ عضو هيئة تدريس متفرغ أجريت في إطار الدراسة الذاتية. أما حدود الدراسة فتتلخص بكثافة الوثائق، فضلا عن استثمار الكثير من الوقت في ترجمتها من اللغة الإنكليزية إلى اللغة العربية والتأكد من دقتها. وقد قام الباحث بمقارنة العديد من الاحصاءات المنشورة بالعودة الى قواعد بيانات الجامعة وذلك توخيا للدقة.

أولا: الرسالة

لدى الجامعة رسالة منشورة ورقياً وإلكترونياً باللغة الإنكليزية، تبين إطارها الفلسفي وهويتها وأولوياتها والقيم التي تقوم عليها، فضلا عن توجهاتها الاستراتيجية (Registrar, 2013). ويستدل من كتيب المشروع التربوي للرهبانية المارونية المرمية للعام ٢٠٠٢ (الرهبانية المارونية المرمية، ٢٠٠٢)، أن الإطار الفلسفي لرسالة جامعة سيدة اللويزة له جذوره في المجمع اللبناني المقدّس للرهبانية المارونية المرمية الذي عقد في دير اللويزة في العام ١٧٣٦ حيث تم الإعلان عن إنشاء المدارس في المدن والقرى والبلدات اللبنانية من أجل توفير التعليم المناسب والأخلاقي للجميع وخاصة للأيتام والمحتاجين. وهذا ما يفسر حجم المساعدات والمنح السخية التي تقدمها الجامعة

(١) ابتداء من السنة الدراسية ٢٠١٣-٢٠١٤ يصبح اسم هذه الكلية "كلية الحقوق والعلوم السياسية" بموجب المرسوم ٩٥٥٥ الصادر بتاريخ ١٨ كانون الاول ٢٠١٢.

(٢) انظر ايضا: <http://www.ndu.edu.lb/About/Identity.htm>

لطلابها وبوجه الخصوص للمحتاجين منهم، فضلا عن توفير خدمات الإرشاد الروحي لمن يرغب من الطلبة. بحسب تقرير مكتب الرئيس للعام ٢٠٠٧-٢٠٠٨، بين ١٩٨٩ و٢٠٠٨ تطورت نصوص رسالة الجامعة مبرزة هويتها اللبنانية والكاثوليكية وقيمها، تراث الرهبانية المارونية المريمية، نظام التعليم الأميركي، توجهها غير الربحي، والالتزام بالتميز في مجال التعليم العالي، كما يبين الجدول رقم ١.

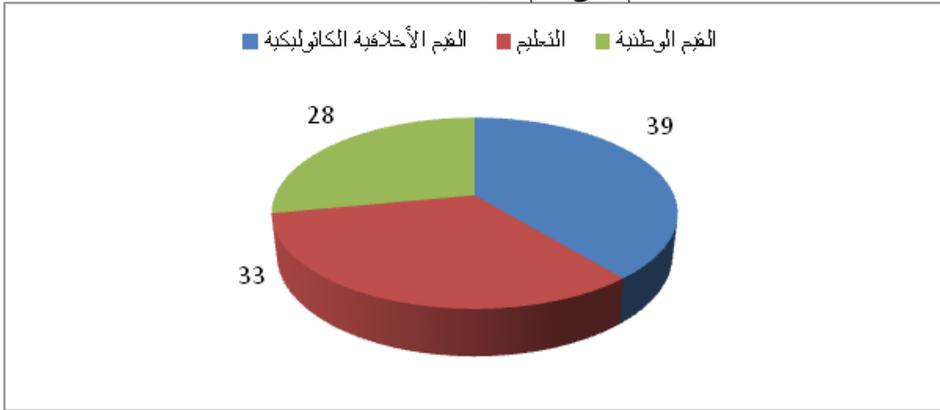
الجدول ١. تطور أبعاد رسالة جامعة سيدة اللويزة

السنة	الهوية	النوع	نظام التعليم	التعليمية/ الفكرية	التراث والقيم الأخلاقية	القيم الوطنية
١٩٨٩	لبنانية	لا تبغي الربح	--	--	الروحانية الكاثوليكية	---
٢٠٠٠	لبنانية كاثوليكية	لا تبغي تعليم عالٍ	الأميركي	الفكر والتعبير	النزاهة والتضامن الإنساني	التضامن، الإيمان في حماية لبنان موحد ضد التطرف والتعصب والفساد
٢٠٠٨	كاثوليكية	---	فلسفة ومعايير النموذج الأميركي لتعليم الفنون الحرّة	التميز في التعليم مدى الحياة، تحضير الطلاب ليكونوا قادة المستقبل، تمرين الفكر على المعرفة	التراث الثقافي والروحي للرهبانية المارونية، النزاهة الأخلاقية، الإيمان بحقيقة الله، العدالة ألمحبة الحرية	الوطنية، التضامن الإنساني، التعددية، احترام كرامة الإنسان وحقوقه، الاهتمام بالصالح العام

وقد حصل تطور مهم في السنة الأكاديمية ٢٠٠٧-٢٠٠٨ تمثل بكتابة رسالة جديدة للجامعة شارك في وضعها لجنة التخطيط الاستراتيجي للاعتماد المؤسسي التي ضمت مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، عمداء الكليات، ومدراء الوحدات الأكاديمية الرئيسية، والطلبة، والخريجين، فضلا عن عضوين من أعضاء مجلس أمناء الجامعة. وقد صادق مجلس الجامعة الذي يمثل كافة المكونات الأكاديمية للجامعة على الرسالة الجديدة في ٣ آذار ٢٠٠٨. وييسن الصندوق رقم ١ نص الرسالة الرسمي المنشور بالإنكليزية قام الباحث بترجمته إلى العربية.

تتطرق الرسالة إلى ثلاثة أبعاد: التعليم، القيم الأخلاقية الكاثوليكية، والقيم الوطنية. ويبين الرسم البياني رقم ١ حصة كل من هذه الأبعاد من المجموع.

وعلى الرغم من تبني الجامعة لرسالتها منذ العام ٢٠٠٨، فإن هذه الرسالة لاتزال تخضع للتقييم على نطاق المؤسسة لمعرفة مدى إدماج مجموعة القيم التي تقوم عليها الرسالة في كافة الأعمال التي تؤديها الجامعة.

رسم بياني رقم ١: أبعاد رسالة الجامعة^(١)

ثانياً: الحكامة

بحسب القانون الداخلي للعام ٢٠٠٠ (Notre Dame University- Louaize, 2000) يتم تسيير الجامعة بواسطة هياكل تنظيمية ولجان يشارك فيها ممثلو الجامعة كالأساتذة، والإداريين والموظفين والطلبة، والخريجين ومجلس الأمناء بما يسمح بالقيادة وقيام الجامعة بأنشطتها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع بفعالية، فضلاً عن توفير مناخ من التعاون بين أهل الجامعة من أجل تحقيق رسالتها. وتنظم الجامعة بحسب القانون الأساسي، القانون الداخلي وقانون مجلس الأمناء.

١. الصلاحيات واتخاذ القرارات

يستدل من قانون العام ٢٠٠٠ وتعديلاته في العام ٢٠١٣ أن جامعة سيدة اللويزة تعتمد في اتخاذ القرارات على ستة مكونات تنظيمية رئيسية تتبع الشكل الهرمي كالتالي:

المجلس الأعلى: يتألف المجلس الأعلى من أربعة آباء (مدبرون) يرأسهم الأباتي رئيس الرهبانية المارونية المريمية الذي يُنتخب من قبل الرهبان المريميين لمدة ست سنوات. يتولى المجلس الأعلى انتخاب رئيس الجامعة، وتعيين أعضاء مجلس الأمناء، فضلاً عن إدارة عقارات الجامعة (بيعا وشراء) والإشراف على حسن سير عمل الجامعة.

مجلس الأمناء: يتألف مجلس الأمناء مما لا يقل عن ١٥ عضواً، ويحد أقصى ٢٥ عضواً ويمكن أن تكون الرهبانية المارونية المريمية ممثلة بخمسة أعضاء كحد أقصى. وأعضاء مجلس الأمناء هم قادة المجتمع مختارون من المجتمع المدني، يتمتعون بالخبرة في المجالات الأكاديمية والمالية والإدارية ويتوؤون مراكز علمية واجتماعية مرموقة. ويتكون المجلس الحالي من ٢٠ عضواً، فضلاً عن رئيس الجامعة بحكم منصبه. يجتمع المجلس مرتين في السنة (الجمعية العمومية) في حين أن اللجنة التنفيذية، المؤلفة من رئيس المجلس ونائبه، أمين السر، أمين الصندوق وكراسي اللجنة ورئيس الجامعة، تجتمع مرة في الشهر لوضع بنود وتحضير جدول الأعمال لاجتماعات مجلس الأمناء.

وينتظم مجلس الأمناء في لجان تعنى بالمسائل المالية ومراجعة الموازنة السنوية، الاستثمار والتخطيط والتنمية والتمويل، فضلاً عن الاهتمام بالشؤون الأكاديمية وأوضاع الخريجين. ويحدد مجلس الأمناء السياسة التنموية والتخطيط التابعة للجامعة، ويشرف على تنفيذها، وعلى وجه التحديد

(١) تم احتساب النسب المئوية من قبل الباحث بعد تصنيف العبارات وترميزها بحسب معناها، كما تم نشرها في تقرير مكتب الرئيس للعام ٢٠٠٧/٢٠٠٨.

في الموافقة على النظام الداخلي لمجلس الجامعة وتعديلاته قبل تقديمه إلى الجهات الرسمية المعنية. كما تسجل الواجبات الأخرى المنصوص عليها في المادة ٤ من الدستور الجديد لمجلس الأمناء تثبيت تعيين انتخاب الرئيس ونوابه وعمداء ومديري الفروع وتثبيت الترقيات الأكاديمية وتشجيع أعضاء هيئة التدريس ومتابعة التدقيق المالي.

الرئيس: هو الرئيس التنفيذي للجامعة يدير كل شؤونها وأنشطتها، بما يتفق مع قيم الجامعة وهويتها، ورؤيتها ورسالتها، وهو مسؤول أمام مجلس أمناء الجامعة. يعين الرئيس نواب الرئيس العمداء ومديري الفروع ومدراء الوحدات الأكاديمية بناء على اقتراح نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية وبعد نيل موافقة مجلس الأمناء. ويتولى الرئيس الموافقة على جميع التعيينات والسياسات والإجراءات في الجامعة وهو بحكم منصبه عضو في مجلس الأمناء، ويقوم بدور همزة الوصل بين الجامعة ومجلس الأمناء. ويشرف الرئيس على أداء مجالس الجامعة والإداريين وكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية ويمثل الجامعة في جميع المسائل القانونية والقضائية.

نواب الرئيس: يساعد حالياً رئيس الجامعة ثلاثة نواب له هم نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، نائب الرئيس لشؤون البحث والتطوير، ونائب الرئيس للشؤون الثقافية والعلاقات العامة بحسب دليل الجامعة للعام ٢٠١٢-٢٠١٣ (Registrar, 2013). إلا أن منصب نائب الرئيس لشؤون البحث والتطوير، ونائب الرئيس للشؤون الثقافية والعلاقات العامة غير ملحوظين في قانون العام ٢٠٠٠، أي القانون المتبع حالياً، وينسحب ذلك أيضاً على المجلس الأعلى وعلى عدد أعضاء مجلس أمناء الجامعة. ويتم حالياً تعديل تسميات مناصب نواب الرئيس بما يتفق مع القانون الجديد المزمع تنفيذه ابتداء من السنة الدراسية ٢٠١٣-٢٠١٤ ليعاون الرئيس اربعة نواب له وهم: نائب الرئيس للعلاقات العامة والتواصل، نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، نائب الرئيس للشؤون المالية ونائب الرئيس للشؤون الإدارية. وللرئيس مجلس استشاري من أجل تقديم المشورة في مسائل وشؤون الجامعة.

مجلس الجامعة: بحسب قانون الجامعة الداخلي للعام ٢٠٠٠ يأتي مجلس الجامعة بعد الرئيس لجهة الهيكل التنظيمي، وهو يضم حالياً إلى جانب الرئيس، نوابه الثلاثة^(١)، العمداء ومدراء الأحرار والإدارة والمال والمكتبة ومكتب التسجيل ومكتب القبول، فضلاً عن ممثل لأعضاء هيئة التدريس وعميد شؤون الطلبة.

مجلس العمداء: يضم مجلس العمداء، عمداء الكليات، فضلاً عن الرئيس ونوابه الثلاثة، ويتولى اتخاذ القرارات الأكاديمية والإشراف على تنفيذها، فضلاً عن النظر في السياسات والخطط الأكاديمية المرفوعة من اللجان الدائمة كلجنة المناهج، وذلك قبل رفعها إلى مجلس الجامعة لإبداء الرأي فيها والموافقة عليها.

مجلس البحوث: يتألف مجلس البحوث من مدراء مراكز الأبحاث، ومدير مكتب الشؤون الدولية الأكاديمية يتبعون إدارياً لنائب الرئيس لشؤون البحث والتطوير (مكتب البحث والإنماء، ٢٠٠٥)، فضلاً عن سبعة أعضاء من هيئة التدريس منتدبين من قبل الكليات التي ينتمون إليها. ويتولى مجلس البحوث وضع سياسات البحث والتطوير وتمويل البحوث ودعمها، فضلاً عن النظر في طلبات أعضاء هيئة التدريس لجهة إعفائهم من تدريس مقرر واحد في الفصل الدراسي للترغ للقيام بالبحث العلمي (OSRD, 2012).

(١) اثنان منهم غير ملحوظين في قانون عام ٢٠٠٠ وهما نائب الرئيس لشؤون البحث والتطوير ونائب الرئيس لشؤون الثقافة والعلاقات العامة.

٢. المشاركة في اتخاذ القرارات

تتجلى المشاركة في تسيير شؤون الجامعة من خلال عمل المجالس الرئيسية والفرعية على كافة مستويات الجامعة والكليات والأقسام ومراكز البحوث والجمعية العمومية التي تضم كافة أعضاء هيئة التدريس. ويساهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة في الحكامة على مستويات مختلفة: المستوى الجامعي من خلال الجمعية العمومية ولجنة شؤون أعضاء هيئة التدريس^(١)، ومجلس الجامعة، فضلا عن اللجان الدائمة والمؤقتة في الكليات والأقسام.

الجمعية العمومية: بحسب قانون الجامعة الداخلي للعام ٢٠٠٠ تتألف الجمعية العمومية من كافة أعضاء هيئة التدريس المتفرغين، وتجتمع مرتين في السنة للنظر في كافة الشؤون التي تهم أعضاء هيئة التدريس، وترفع توصياتها إلى نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الذي بدوره يرفع التوصيات إلى رئيس الجامعة لاتخاذ القرار المناسب بشأنها.

لجنة شؤون أعضاء هيئة التدريس: لا ينص قانون الجامعة الداخلي للعام ٢٠٠٠ وجود هذه اللجنة، انما يلحظها القانون الجديد المعدل قيد المراجعة. وعلى الرغم من ذلك، تقوم هذه اللجنة بالمهام المناط بها. تتبثق هذه اللجنة من أعضاء هيئة التدريس منتخبتين من قبل كلياتهم يرأسها عضو من أعضاء هيئة التدريس يتم انتخابه من قبل أعضاء هيئة التدريس المتفرغين لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد. وتنظر هذه اللجنة في كافة شكاوى أعضاء هيئة التدريس، وخاصة تلك المتعلقة بأوضاعهم الوظيفية كالعقود والرواتب وتقديمات الحماية الاجتماعية.

اللجان الدائمة والمؤقتة: تشكل اللجان الدائمة على مستوى الكليات والأقسام كلجنة قبول الطلاب، لجنة المساعدات المالية والمنح الدراسية، لجنة المناهج، كما أن هناك لجان مؤقتة ولجان وفرق عمل أخرى، مثل لجنة الشكاوى والاستئناف التي تعين من قبل رئيس الجامعة للنظر في الشكاوى المقدمة من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين.

مجلس الجامعة: يشارك أعضاء هيئة التدريس في مجلس الجامعة من خلال ممثل لهم يتم انتخابه من قبلهم، ينقل آراءهم إلى المجلس ويعرضها للمناقشة.

أسلوب التعيين:

بحسب قانون الجامعة الداخلي للعام ٢٠٠٠، يرأس جامعة سيدها اللويزة راهب ماروني مريميني رئيس الرهبانية المارونية المريمية. وقد تم تعديل تعيين الرئيس في العام ٢٠١٣ (قانون المجلس الأمراء، ٢٠١٣) حيث يتم انتخابه بدل تعيينه من قبل المجلس الأعلى على ان يثبت مجلس أمراء الجامعة تعيين الرئيس شرط أن يتمتع بالمواصفات والمؤهلات التي تمكنه من إدارة الجامعة وذلك وفقا لأحكام قانون التعليم العالي في لبنان. ويعين الرئيس بدوره نوابه والعمداء والمدراء بعد موافقة مجلس الأمراء. وينص قانون الجامعة للعام ٢٠٠٠ أن لجان تدريس موجودة في الأقسام والكليات تتولى مهمة درس طلبات توظيف أعضاء هيئة تدريس جدد، كما تتولى تقييم ملفات الترقية الأكاديمية ووضع الاقتراحات والمطالعات بشأنها، قبل رفعها إلى رئيس القسم الذي يبدى مطالعته قبل رفعها إلى عميد الكلية لإبداء مطالعته ثم رفعها بدوره إلى نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الذي بدوره يرفعها مرفقة بمطالعاته وتوصياته إلى رئيس الجامعة لإبداء الرأي النهائي فيها واتخاذ القرار رفضا أو إيجابا. ينسحب هذا الأسلوب أيضا على تعيين رؤساء الأقسام، إذ يتم اقتراح المرشحين لشغل وظيفة رئيس قسم من قبل

(١) تعمل الجامعة بهذه اللجنة حاليا حيث سيتم ادراجها في القانون الداخلي الجديد للعام المزمع تنفيذه في السنة الدراسية ٢٠١٣-٢٠١٤.

عمداء الكليات الذين ترفع أسماؤهم إلى نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية لإبداء الرأي فيها قبل رفعها إلى رئيس الجامعة لنيل الموافقة النهائية. كما ينسحب على تعيين الموظفين غير الأكاديميين الذي يبدأ من مكتب الموارد البشرية مروراً بالمدير الإداري ثم رئيس الجامعة لنيل الموافقة النهائية. وفي جميع هذه الحالات يتمتع رئيس الجامعة بهامش واسع من الصلاحيات التنفيذية في كافة مسائل التعيين والتوظيف.

٣. الشراكة مع جهات خارج الجامعة

تسعى الجامعة إلى إقامة شراكات مع الجهات الخارجية، العالمية والإقليمية والمحلية، من خلال مكتب نائب الرئيس لشؤون الثقافة والعلاقات العامة، ومكتب نائب الرئيس لشؤون البحث والتطوير، حيث تم التوقيع خلال السنوات الست الماضية على ١٤ اتفاقية تعاون مع مؤسسات تعليم عال في الولايات المتحدة وأوروبا وكندا وفي بعض البلدان العربية، فضلاً عن عقد اتفاقات تعاون مع منظمات غير حكومية (Office of Academic Affairs, 2012a). وترتبط الجامعة أيضاً بالعديد من الاتفاقيات مع مؤسسات القطاع الخاص في لبنان كالمصارف والجمعيات التي تعنى بمكافحة المخدرات وتقديم الخدمات إلى المحتاجين والمهمشين في إطار برنامج خدمة المجتمع. وتضمّ الجامعة مكتبا للعلاقات الدولية الأكاديمية، كما أن لها مكتب اتصال في واشنطن يتولى مهمة ربط الجامعة بزميلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية.

٤. المناخ

توفر الحكامة التشاركية في الجامعة مناخاً تعاونياً وإيجابياً في تسيير شؤون الجامعة. ويجري مراجعة القانون الداخلي للجامعة حالياً لتطوير وتعزيز الحكامة التشاركية وذلك لزيادة فعاليتها في عملية صنع القرارات من أجل تلبية الاحتياجات المتزايدة للجامعة ومواكبة تطورها على الصاعد الإداري والأكاديمي، فضلاً عن التقييم والتخطيط. وبوصفها وظيفة من وظائف الحكامة التشاركية، يتم اصطفاغ العديد من اللجان التي يتمثل فيها أعضاء هيئة التدريس من كافة كليات الجامعة للنظر في كافة شؤون الجامعة الأكاديمية والإدارية ورفع التوصيات بشأنها إلى الجهة أو الهيئات المختصة في الجامعة قبل حصولها على الموافقة النهائية من قبل الرئيس. وتلقى مبادرات الحكامة التشاركية في الجامعة ترحيباً من قبل أعضاء هيئة التدريس كونها توفر فرصاً لإشراكهم في عملية صنع القرار على أعلى المستويات كما يستدل من دراسة أجرتها إحدى لجان الدراسة الذاتية خلال السنة الدراسية ٢٠١١-٢٠١٢ مستهدفة عينة مكونة من ١٢٩ عضواً من أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل والذين شكلوا ٥٦,٥٪ من مجموع أعضاء هيئة التدريس.

٥. المساءلة

تلحظ الجامعة المساءلة في قوانينها الداخلية (Office of Academic Affairs, 2012b)، فضلاً عن اللجان المختصة الدائمة وغير الدائمة على صعيد الأقسام والكليات والوحدات الإدارية كافة. وبحسب قانون العام ٢٠٠٠ ترفع هذه اللجان توصيتها إلى نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية لجهة مساءلة أداء أعضاء هيئة التدريس فيما يتولى مكتب المدير الإداري مساءلة كل ما يتعلق بأداء الموظفين وذلك قبل رفع التقارير بشأنها إلى رئيس الجامعة لاتخاذ القرارات المناسبة. وعلى الصعيد المالي، يتولى المدقق المالي الخارجي مهمة التدقيق في موازنة الجامعة لجهة توزيع المصادر والكلفة والإنفاق، فضلاً عن قيام مكاتب الإدارة والمالية معاً بالتدقيق في المشتريات ومساءلة الإنفاق التي ترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس الجامعة ومجلس الأمناء للنظر فيها.

٦. النظام الإداري

تتولى الشؤون الإدارية في الجامعة ستة أقسام: مكتب الرئيس، الجهاز الأكاديمي، الجهاز المالي، الجهاز الإداري، جهاز البحث المدعوم والتطوير، وجهاز العلاقات العامة والشؤون الثقافية. وبحسب الهيكل التنظيمي الجديد، يتألف مكتب الرئيس من رئيس الجامعة ومستشاره، فضلاً عن لجنة استشارية تساعد الرئيس في عملية اتخاذ القرارات وموظفين يتولون مهمة تسيير شؤون المكتب. أما النظام الإداري للجهاز الأكاديمي فهو يتألف من مكتب نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، الكليات، التسجيل، مكتب الدخول والاختبارات، مكتب التقييم المؤسسي، مكتب شؤون الطلاب، دائرة المعلوماتية ودائرة التعلم المستمر. أما الجهاز المالي فيتكون من المدير المالي ومكتب الأعمال ووحداته. وعلى صعيد الجهاز الإداري، فإنه يتألف من مكتب المدير الإداري ووحدة مساندة تعرف بالموارد البشرية. أما جهاز البحث المدعوم فيتألف من مكتب نائب الرئيس لشؤون البحث والتطوير الذي يضم مراكز البحوث والمطبوعات والعلاقات الأكاديمية الدولية. وبالنسبة لجهاز العلاقات العامة والشؤون الثقافية فهو يتألف من مكتب نائب الرئيس للشؤون الثقافية والعلاقات العامة الذي يضم وحدة العلاقات العامة. وتساعد هذه الأجهزة هياكل تنظيمية كالمجلس الأعلى الذي يشرف على إدارة عقارات الجامعة (بيعا وشراء) والإشراف على حسن سير عمل الجامعة، مجلس الأمناء الذي ينظر بالمسائل المالية ومراجعة الموازنة السنوية، الاستثمار والتخطيط والتنمية والتمويل، فضلاً عن الاهتمام بالشؤون الأكاديمية وأوضاع الخريجين، مجلس الجامعة الذي يقوم بالتشريع، مجلس العمداء الذي يتولى اتخاذ القرارات الأكاديمية والإشراف على تنفيذها، فضلاً عن النظر في السياسات والخطط الأكاديمية المرفوعة من اللجان الدائمة، ومجلس البحوث الذي ينظر في مسائل البحث والتطوير في الجامعة.

يعتبر النظام الإداري للجامعة الركيزة الأساسية لتسيير وتطوير كافة الأعمال الإدارية والمالية والأكاديمية فيها. وتقوم الجامعة حالياً بمتابعة إنجاز قانون جديد عصري يتم العمل على تعديله منذ العام ٢٠١١ ويضمن التنسيق والمشاركة الفعالة بين كافة أجهزة الجامعة بما يعزز تطورها على الصعيد الأكاديمي، والمالي، والبحثي والإداري. وقد تبنت الجامعة في العام ٢٠١٣ التعديلات التي أدخلت على قانون مجلس الأمناء المتعلق بتثبيت انتخاب الرئيس المنتخب من قبل المجلس الأعلى لجهة تمتعه بكافة المواصفات الأكاديمية لرؤساء الجامعات بحسب قانون التعليم العالي في لبنان (قانون مجلس الأمناء، ٢٠١٣).

ثالثاً: البحث المؤسسي والتخطيط

١. البحث المؤسسي

لدى الجامعة هيكلية للبحث المؤسسي تنتج المعلومات عن سير عمل المؤسسة، ومدخلاتها ومخرجاتها، وتبين عبر الأعمال التقييمية نقاط الضعف والقوة في المؤسسة، بما يغذي وضع الخطط الاستراتيجية ويساهم في وضع الخطط الآيلة إلى تحسين النوعية في المؤسسة. أنشأت الجامعة في تشرين الأول من العام ٢٠٠٦ مركزاً للبحوث التطبيقية في التربية تابعاً لمكتب نائب الرئيس لشؤون البحث والتطوير (OSRD, 2012; Registrar, 2013). ويضم هذا المركز وحدة البحث المؤسسي التي كان من أهم أهدافها دعم عملية تحضير الجامعة للاعتماد الأكاديمي، إلى جانب تنفيذ البحث المؤسسي في الجامعة. في العام ٢٠٠٧ توقف العمل في وحدة البحث المؤسسي لمدة ثلاثة أشهر بعد استقالة نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية. تبع ذلك وضع مركز البحوث التطبيقية في التربية تحت إشراف نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، حيث انتقلت مهمة المركز إلى تعزيز البحث

العلمي التربوي في الجامعة وتنفيذ دراسات محددة مساندة لعملية الاعتماد الأكاديمي^(١). وفي العام ٢٠٠٨ اقترحت هيئة الاعتماد إنشاء مركز مستقل للبحث المؤسسي في الجامعة وذلك لمواكبة ودعم عملية اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي استنادا إلى دراسات ومعايير علمية. وبموجب هذه التوصية شكل رئيس الجامعة في العام ٢٠١٠ لجنة كلفت بوضع دراسة جدوى لإنشاء المركز في العام ٢٠١٠ وانتهت إلى وضع تصور أولي لإنشاء المركز. في العام ٢٠١١ تمّ تعيين عضو من هيئة التدريس، كان قد شارك في دراسة الجدوى، مدير المكتب البحث المؤسسي وكلف بمهمة تأسيس المكتب وتحديد نطاق عمله، فضلا عن اقتراح المواصفات الفنية لجهة تحديد نوع التجهيزات وعددها وتحديد عدد الموظفين والفنيين المختصين. وفي كانون الأول عام ٢٠١٢ تمّ إنشاء مكتب للبحث المؤسسي وتعيين مدير له بدأ بمزاولة مهامه في شهر شباط/ فبراير ٢٠١٣.

قبل إنشاء مكتب البحث المؤسسي في العام ٢٠١٣ كانت هناك أشكال متعددة من البحث المؤسسي في الجامعة يتولاها مكتب نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، كتنفيذ دراسات تتعلق بأعداد الطلبة من خلال الاستعانة بمركز خدمات المعلومات حيث تتركز فيه كافة قواعد وبيانات المؤسسة المتعلقة بالتسجيل والقبول، فضلا عن جمع المعلومات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس من الكليات وتحليلها. وهناك لجان ووحدات في الجامعة تنفذ كل على انفراد دراسات مؤسسية بعد نيل الموافقة الخطية من نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية إذا تعلقت بالدراسة بالشؤون الأكاديمية ومن مكتب نائب الرئيس لشؤون البحث والتطوير، إذا تعلقت بالبحوث المدعومة أو من مكتب الخريجين، إذا تناولت أوضاع الخريجين وشؤونهم.

لدى الجامعة أربعة أنواع من الدراسات حول المؤسسة: (١) دراسات علمية محكمة يقوم بتنفيذها ونشرها اعضاء من هيئة التدريس وهي قليلة العدد؛ (٢) دراسات حول الجامعة معظمها دراسات جدوى تشر داخليا؛ (٣) كتب حول تاريخ الجامعة ودورها؛ (٤) كتيبات تقوم بالتعريف عن الكليات والبرامج والمؤسسة ككل، فضلا عن تقارير مكتب الرئيس السنوية منذ العام ٢٠٠٦ التي تشر وتوزع على العديد من الجامعات والمؤسسات المحلية والاقليمية والدولية لاطلاعها على التقدم الحاصل في الجامعة أكاديميا وبحثيا.

٢. التخطيط

لدى الجامعة هيكلية حديثة العهد يعود تاريخ تأليفها إلى العام ٢٠١١ متخصصة في التخطيط (على مستوى مجلس الأمناء)^(٢)، من خلال لجنة الإنماء والتخطيط التي تنسق مع مكتب الرئيس ونوابه لشؤون البحث والتطوير والشؤون الثقافية والعلاقات العامة. أما على صعيد الجامعة فلا يوجد هيكلية واضحة ومحددة للتخطيط إنما هناك لجان على مستوى الكليات والمكاتب والوحدات تتولى التخطيط ورسم السياسات الاستراتيجية المتعلقة بها ورفعها إلى نائب الرئيس المختص قبل رفعها إلى مجلس الجامعة ثم إلى الرئيس. أما التخطيط المتعلق بالبحر الجامعي لجهة توسيعه وتشييد أبنية جديدة ومختبرات وغيرها فيتم من خلال المكتب الإداري والمكتب المالي بناءً على اقتراحات الكليات والوحدات المختصة في الجامعة. وقد نتج عن هذا بناء كليات جديدة، أو مواقف سيارات، أو مكتبة جديدة، أو محطة محروقات يعود ريعها لتعزيز صندوق المنح والمساعدات للطلبة المتفوقين والمحتاجين. تعود آخر الخطط الاستراتيجية للمؤسسة للعام ٢٠١١-٢٠١٢ على مستوى الكليات وإلى العام

(١) مذكرة داخلية.

(٢) قانون مجلس الأمناء (٢٠١٢).

٢٠٠٧ على مستوى الجامعة ككل، قامت بوضعها لجنة التخطيط الاستراتيجي التابعة للجنة الاعتماد في الجامعة وهي خطة خماسية منشورة على الموقع الإلكتروني الداخلي (Intranet) للجامعة (Office of Academic Affairs.2007). ولدى الكليات خطط سنوية تعرف بخطة العمل (Business Plans) تقوم برسم الأهداف الأكاديمية للكلية لجهة إعادة النظر في البرامج واقتراح برامج جديدة بحسب متطلبات سوق العمل، فضلاً عن تطوير خطط تتعلق باستقطاب أعضاء هيئة تدريس جدد لمواكبة الزيادة السنوية للطلبة واقبالهم على اختصاصات جديدة. وعلى صعيد الموظفين، وضعت الجامعة في العام ٢٠١٢ خطط تطوير أداء الموظفين واعتماد آلية جديدة للتوظيف وتوصيف الوظائف التي دخلت مرحلة التطبيق في شباط ٢٠١٢

رابعاً: الموارد المالية

جامعة سيدة اللويزة جامعة خاصة غير ربحية تقوم موازنتها على مبدأ التوازن بين المداخيل والمصاريف.

تتوافر في الجامعة موارد مالية كافية لتلبية متطلبات تأمين جودة التعليم وتؤمن ضمانات كافية لإدارة الموارد المالية. بحسب تقارير الرئيس (President's Annual Report) للأعوام ٢٠٠٧-٢٠١٠ تشكل أفساط الطلاب ٩٥٪ من مجمل مداخيل الجامعة و٥٪ من الهبات والدخل من الفوائد. وعلى الرغم من زيادة نسبة التبرعات في السنوات الخمس الماضية، فإنه ما يزال هناك قدر ضئيل من الهبات التي تصل سنوياً إلى ما يقارب ٤.٥٤٪ من مداخيل الجامعة. ويعود سبب ضآلة المساعدات والهبات إلى افتقار الجامعة لسياسات تحدد قبول الهبات وجمع الأموال بشكل واضح لا يعرض الجامعة لخطر التدخل الخارجي في شؤونها، فضلاً عن حداثة الهيكل التنظيمي الذي يتولى مهمة رصد المانحين المحتملين في الخارج ووضع إجراءات واضحة لجمع الهبات والتبرعات. أما الإنفاق فيتوزع كما هو مبين في الجدول رقم ٢.

يخصص قسم كبير من مداخيل جامعة سيدة اللويزة لدعم برامجها الأكاديمية، فضلاً عن تقديم المساعدات المالية للطلبة عن طريق برامج المنح الدراسية والمساعدات للطلبة المتفوقين والمحتاجين من خلال خمسة أنواع: المنح الدراسية الأكاديمية؛ المنح الرياضية؛ منح العمل والدراسة؛ منح الأشقاء؛ منحة الرئيس. ويبلغ مجموع هذه المنح سنوياً ما يفوق ثمانية ملايين دولار أميركي وذلك استناداً إلى التقرير المالي للعام ٢٠١١-٢٠١٢^(١) ويهتم مجلس الأمناء بوضع سياسات لزيادة حجم الهبات ما يتفق مع رسالة الجامعة وتأمين مساعدات مالية لمكافأة التفوق الأكاديمي من خلال المنح الدراسية ومساعدة الطلاب المحتاجين. على سبيل المثال، تقيد تبرعات المنح الدراسية مباشرة إلى الحساب المصرفي للطلبة ولا تدخل في مجموع إيرادات الجامعة. في العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١، تم تلقي ما مجموعه ٩٦٥، ٥٧١ دولاراً منها ٢٥٠، ٠٠٠ دولار تمّ التبرع بها لبناء مرصد فلكي ٨٦٥، ٢٥٢ دولاراً للمنح الدراسية، فضلاً عن ١٠٠، ٦٩ دولار لرعاية الأحداث. وتستخدم جميع إيرادات التبرعات وفقاً لنوايا المانحين وتفيد مباشرة في الصندوق المقصود.

بشكل عام، النفقات التشغيلية التي تدخل فيها الأبنية مرتفعة ذلك أن الجامعة لا تزال في طور إنشاء مرافق وأبنية جديدة لاستيعاب تدفق الطلبة المتزايد سنوياً ورفع عدد المتفرغين من أعضاء هيئة التدريس.

(1) <http://www.ndu.edu.lb/About/factsandfigures.htm>

جدول ٢: نفقات جامعة سيدة اللويزة^(١)

١٪	الحالات الطارئة
٢٩٪	نفقات هيئة التدريس
٧٪	نفقات الموظفين
٢٪	نشاطات
١٪	مكتب الرئيس
١٢٪	مساعدة الطلاب
٣٪	صيانة
٣٪	الطباعة واللوازم
٨٪	نفقات العمل
١٪	صيانة الحدود
٢٢٪	الاكتساب
١١٪	انخفاض القيمة (Depreciation)

خامسا: البيئة المادية

١. المجمعات

تتألف جامعة سيدة اللويزة من ثلاثة أحرام منها الحرم الرئيسي في منطقة ذوق مصبح في كسروان- جبل لبنان، فضلا عن حرمي الشوف والشمال وقسم التعليم المستمر القائم في الحرم القديم للجامعة في منطقة ذوق مصبح (NDU Master Plan, 2012). كما أن للجامعة مكتب اتصال في واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية (Registrar, 2013).

يقع الحرم الرئيسي على هضبة تشرف على نهر الكلب ضمن عقار في منطقة الذوق في كسروان تبلغ مساحته مليون متر مربع تملكه الرهبانية المارونية المريمية. يبلغ مجموع مساحات المباني والمرافق المشيدة والمساحات الخضراء ١٢١,٧٥٠ مترا مربعا^(٢).

أما حرم الشمال الواقع في بلدة برسا فتبلغ مساحته ٥٠,٠٠٠ متر^(٣) مربع ويحتوي على مبنى واحد يضم قاعات تدريس ومؤتمرات ومسرحين، فضلا عن مكاتب ومختبرات ومشاعل، فيما يتوزع الباقي على مساحات خضراء وملاعب رياضية، ومواقف للسيارات.

من جهته يقع حرم الشوف في بلدة دير القمر التاريخية وهو قائم في حرم دير مار عبدا التابع للرهبانية المارونية المريمية. وللحرم مكاتب ومختبرات ومشاعل وقاعات للمؤتمرات والاجتماعات، فضلا عن كنيسة مار عبدا التاريخية، أما الباقي فيتوزع على مساحات خضراء، ملاعب رياضية ومواقف للسيارات.

(1) <http://www.ndu.edu.lb/About/factsandfigures.htm>

(2) <http://www.ndu.edu.lb/About/factsandfigures.htm>

(3) http://www.ndu.edu.lb/off_campus/nlc/profile.htm

يستدل من مساحات جامعة سيدة اللويزة في أحرامها الثلاث بأنها تملك الأبنية والبنية التحتية لاستيعاب أعداد كبيرة من الطلبة، فضلاً عن توافر المساحات الواسعة لإنشاء مرافق ومبانٍ إضافية لاستيعاب الطلب المتزايد على التعليم العالي في لبنان. وعلى الرغم من هذه المساحات الواسعة فهناك اكتظاظ في الحرم الرئيسي وخاصة في كليتي إدارة الأعمال والإنسانيات نظراً لنزعة الطلبة بالتسجيل في مقررات نهاري الثلاثاء والخميس للتفرغ للعمل في وظائف خارج الجامعة. وقد أنجزت الجامعة في تشرين الأول ٢٠١٢ بناء كلية جديدة للعمارة والفنون والتصميم توفر قاعات تدريس إضافية، فضلاً عن البدء في مطلع فصل الربيع ٢٠١٢ بتنفيذ المرحلة التجريبية للتسجيل الإلكتروني المبكر من قبل الطلبة ليتسنى توزيعهم على قاعات التدريس ضمن جداول زمنية مرنة تراعي حاجات الطلبة في اختيار مقرراتهم وتوفر أعداداً أكبر من قاعات التدريس الشاغرة لاستخدامها ما يخفف من نسب الاكتظاظ. تحتوي جامعة سيدة اللويزة في الحرم الجامعي الرئيسي على مركز طبي يوفر خدمات صحية للطلبة والموظفين وأعضاء هيئة التدريس (Registrar, 2013). تشمل هذه الخدمات الفحوصات الطبية، والفحوص المخبرية وتوفير الأدوية. وهناك أيضاً خدمة الكشف الصحي والفحص السريري المتوافر بشكل شبه مجاني لمجتمع الجامعة.

ولدى الحرم الرئيسي في الجامعة ٤٣٠ غرفة سكنية للطلبة (ذكوراً وإناثاً) تستوعب ٨٦٠ طالباً وطالبة. وتحتوي كل غرفة على خدمة الإنترنت، فضلاً عن مطابخ مشتركة ومطعم وقاعات واسعة للتسلية، تحتوي على شاشات تلفزيونية كبيرة وأماكن مخصصة لممارسة لعب كرة الطاولة. وتشكل مساحة سكن الطلبة ١٨، ١١٪ من مجمل مساحة مرافق الجامعة.

ويوجد في الجامعة ٢٨ نادياً طلابياً^(١) ينتخب أعضاؤها من قبل الطلبة وتسير شؤونها أنظمة نوادي الجامعة، قانون الطلبة (SAO, 2012) وتنظم أنشطة هذه النوادي ضمن مكتب شؤون الطلاب. ويشرف على كل نادٍ عضو من أعضاء هيئة التدريس يتولى مهمة إرشاد الأعضاء ودعم أنشطتهم بما يتوافق مع رسالة الجامعة وقوانينها المتعلقة بشؤون الطلبة. وهناك أربعة أنواع من الأنشطة في الجامعة: الأنشطة الثقافية والعلمية؛ أنشطة خدمة المجتمع؛ الأنشطة الروحية؛ والأنشطة الترفيهية-الرياضية.

تنظم الجامعة سنوياً عدداً كبيراً من المؤتمرات العلمية المحلية والإقليمية والعالمية، فضلاً عن المحاضرات وحفلات التكريم لأعيان الثقافة اللبنانية من فلاسفة وأدباء وصحافيين. يتولى مكتب الشؤون الثقافية والعلاقات العامة في الجامعة تنظيم هذه الأنشطة والحفلات الاجتماعية في ما تتولى الكليات ومراكز البحوث تنظيم الأنشطة العلمية من مؤتمرات وورش عمل ومحاضرات. كما يقيم مكتب العمل الرعوي مجموعة من الأنشطة الروحية لمن يرغب من الطلبة. تقوم الأندية الطلابية بتنظيم أنشطة ثقافية وعلمية بالتعاون مع عدد من المدارس الخاصة والرسمية في لبنان، فضلاً عن أنشطة ترفيهية كثيفة بمعدل نشاط واحد في اليوم الواحد. وتقوم هذه الأندية أيضاً بتنظيم أنشطة خدمة المجتمع كتأهيل السجون والقيام بحملات التوعية ضد المخدرات بالتعاون مع المؤسسات والمنظمات المعنية كمؤسسة أم النور^(٢). أما أنشطة إدماج المجتمع فتتركز في تنظيم أنشطة ومعارض داخل الحرم الجامعي واستقدام هيئات اجتماعية واقتصادية لتنظيم هذه الأنشطة بإشراف مكتب شؤون الطلاب^(٣)، مثل الحدث

(١) تقرير داخلي.

(٢) مذكرة داخلية، تاريخ ٢٨ تشرين الثاني ٢٠١٢.

(٣) مذكرة داخلية بتاريخ ١ تشرين الأول ٢٠١٢: Social Fair NGOs Forum

المصرفي ويوم التوظيف، الذي يؤمن للطلبة فرص التعرف على الوظائف المتوافرة في سوق العمل المحلي والإقليمي والتقدم بطلبات توظيف في عدد من الشركات والمصارف المحلية والإقليمية. البعد الروحي واضح في أنشطة الجامعة من خلال العمل الرعوي كإقامة الخلوات الروحية، فضلاً عن تناول مسائل تهتم الشباب في لبنان. وتقام الأنشطة الروحية والخدمات الدينية بشكل مستمر، وينظم خلال السنة العديد من خلوات التأمل الروحي للموظفين. ولدى الجامعة أيضاً جوقة موسيقية (NDU Choir)^(١) تؤدى العديد من الحفلات الروحية سنوياً في لبنان والخارج وذلك بغية نشر البعد الروحي للجامعة.

ولدى الجامعة مجموعة من المرافق الرياضية والترفيهية التي تشجع الطلاب على القيام بأنشطة في مجالي الرياضة والترفيه والاحتفالات.

٢. المختبرات والمشاغل والمحترفات

لدى الجامعة مختبرات تعليمية وبحثية ومشاغل ومحترفات تتوافق ومتطلبات البرامج التي توفرها الجامعة كما ورد في تقرير هيئة الاعتماد عام ٢٠١٠. يوجد في الحرم الرئيسي ٣٢ مختبراً ومشغلاً و٤ محترفات، فضلاً عن مرصد فلكي وبيئة للقوارض في كلية العلوم الطبيعية والتطبيقية ومختبر لأبحاث الطاقة والمياه والبيئة.

أما في حرمي الشمال والشوف فهناك ٧ مختبرات (٣ للعلوم وهندسة العمارة والهندسة الكهربائية، والمدنية وهندسة الاتصالات في حرم الشمال و٤ مختبرات مشابهة في حرم الشوف). لا يتوافر في حرمي الشمال والشوف نفس أعداد المختبرات المتوافرة في الحرم الرئيسي بسبب عدم وجود أعداد كافية من الطلبة في بعض الاختصاصات التي تتطلب تطبيقات وأعمالاً مختبرية.

لدى الجامعة مركز لخدمات الحاسوب مؤلف من ثلاث وحدات: (١) خدمات الحوسبة الأكاديمية؛ (٢) خدمات الحوسبة الإدارية؛ (٣) خدمات إدارة الشبكات. تتولى هذه الوحدات توفير خدمات الحوسبة لجهة البرامج والصيانة وتوفير الأجهزة لكافة الكليات والوحدات والمراكز والمكاتب العاملة في الجامعة فضلاً عن تدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين على استخدام تقانة المعلوماتية في الإدارة والتعليم.

توفر الجامعة الوصول إلى الإنترنت سلكياً ولا سلكياً لكافة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في كافة أمكنة أحرام الجامعة الثلاث. كما تمت زيادة عرض النطاق الترددي للإنترنت من ٨ ميغابايت في التحميل إلى ٢٥ ميغابايت^(٢).

وفي العام ٢٠١٠ وضعت الجامعة السبورة البيضاء التفاعلية في ٢٥ قاعة تدريس، كما يوجد في كل قاعة من قاعات التدريس في أحرام الجامعة الثلاثة حاسوب مشبك على الإنترنت، فضلاً عن توافر جهاز عرض ضوئي ثابت في كل قاعة من قاعات التدريس لتمكين أعضاء هيئة التدريس والطلبة من الاستفادة من المعلوماتية في العملية التربوية. وفي العام ٢٠١٢ تمّ تجهيز كافة قاعات التدريس بالسبورة البيضاء التفاعلية حيث تم وضع ٧٠ منها موضع الاستخدام. توفر الجامعة خدمة المؤتمرات المرئية (Video conferencing) بين الحرم الرئيسي وحرمي الشمال والشوف، فضلاً عن التواصل عبرها مع جامعات في أوروبا والولايات المتحدة الأميركية. ولدى الجامعة بيئة تعلم افتراضية توفر من خلال اللوح الأسود (Blackboard) بالإضافة إلى خدمة نظام معلومات الطلبة (Student Information)

(1) <http://www.ndu.edu.lb/administration/choir/background.htm>

(٢) تقرير داخلي صادر عن مركز خدمات الحاسوب عام ٢٠١٣.

(System)^(١) التي تمنحهم فرصة الاطلاع على سجلاتهم الأكاديمية والتسجيل عن بعد. وتوفر الجامعة أيضاً شاشات العرض المنتشرة في كلياتها لاطلاع الطلبة على مواعيد الامتحانات والأنشطة وغيرها. كما توفر الجامعة حاسوباً وطباعة ومساحاً ضوئياً لكل عضو هيئة تدريس وموظف متفرغ.

٣. مراكز البحوث

كما ورد سابقاً، لدى الجامعة ستة مراكز للبحث العلمي في خمسة محاور: الطاقة والمياه والبيئة؛ الهجرة والاعتراب؛ الدراسات المجتمعية؛ العلوم التطبيقية في التربية؛ الدراسات المرمية؛ والأرشفة الإلكترونية. وهذه المراكز البحثية غير مرتبطة بالكليات، وهي تعمل في إطار هيكلية البحث والتطوير التابعة لنائب الرئيس لشؤون البحث والتطوير، وتتعاون مع الكليات بحسب طبيعة البحوث. باستثناء مركزي الطاقة والمياه والبيئة والبحوث المجتمعية فإن نسبة الإنتاج العلمي لهذه المراكز متدنية نسبياً نظراً لعدم توافر الهبات والأموال الخارجية اللازمة لتنفيذ بحوثها فتصبح بالتالي عبئاً على الميزانية التشغيلية للجامعة التي يصرف قسم منها على رواتب العاملين وبعض المشاريع في هذه المراكز.

٤. المكتبات

لدى الجامعة ثلاث مكتبات رئيسية في أحرام الجامعة الثلاثة، فضلاً عن خمس مكتبات متخصصة وفرعية تابعة لمراكز البحوث التالية: مركز دراسات الهجرة والاعتراب، الطاقة والمياه، والبحوث المجتمعية، الدراسات المرمية، والأرشفة الإلكترونية (Registrar, 2013). تحتوي مكتبات الجامعة على مجموعة واسعة من الكتب والمجلات العلمية والمخطوطات الورقية المطبوعة والإلكترونية، فضلاً عن الموارد السمعية والبصرية، والخرائط لدعم البرامج الأكاديمية والبحثية للجامعة، وFact Book ٢٠٠٦-٢٠١١ كما تملك مكتبة الجامعة مجموعة من المخطوطات والمطبوعات الورقية الفريدة تتعلق بتاريخ المسيحيين في الشرق^(٢)، فضلاً عن المخطوطات الكبيرة التي تملكها الرهبانية المارونية المرمية في لبنان وروما. وتدار مجموعات المكتبات باستخدام نظام متكامل OLIB، على شبكة الإنترنت وهو جهاز إلكتروني لإدارة المكتبات^(٣).

سادساً: البيئة التعليمية

١. نظام التعليم والتقييم

تعتمد الجامعة النظام الأميركي للأرصدة التي تقضي بأن يتكوّن منهاج الإجازة من ٩٠ إلى ١٠٥ أرصدة، ومنهاج الماجستير من ٣٦ رصيماً. أما عدد أرصدة الهندسة فهو ١٥٠ رصيماً (Registrar, 2013) أي بمعدل ٥، ٣٧ رصيماً لكل سنة دراسية من السنوات الأربع المطلوبة، و١٨٢ رصيماً للطلاب الهندسة المعمارية أي بمعدل ٤، ٣٦ رصيماً بالسنة الدراسية الواحدة من السنوات الخمس المطلوبة. ويتم تقييم الطلبة بحسب المنهج الأميركي للأرصدة بنقطتين كمعدل إجمالي للنجاح وتعادل علامة C أو ٧٠/١٠٠ كشرط أساسي لنيل الشهادة الجامعية الأولى، وثلاث نقاط، أي علامة B التي توازي ٨٠/١٠٠ كشرط أساسي لنيل شهادة الماجستير (المصدر نفسه).

يتم التقييم المستمر للطلاب من خلال الاختبارات الفصلية، فضلاً عن تقييم مشاريع وأبحاث الطلبة والتقييم الختامي في نهاية الفصل الذي يشكل عادة ٣٥٪-٤٠٪ من مجموع علامات الطالب في

(١) المصدر نفسه.

(٢) تقرير داخلي للمكتبة، ٢٠١٢.

المقرر. وقد وضعت كل كلية في العام ٢٠١٢ توصيفا لأهداف كل برنامج ومخرجات التعلم لمواءمتها مع توصيف كافة المقررات ما يسمح لأعضاء هيئة التدريس وضع معايير وأطر لتقييم نواتج التعلم لدى الطلبة بحسب الأبعاد المعرفية لكل برنامج، فضلا عن قياس الكفايات والمهارات لما حققه الطالب في المقرر. لكن حتى الآن لم يتم تطبيق آلية التقييم الجديدة على نطاق واسع كونها في مرحلة التجريب.

٢. شروط القبول والتخرج

من المعايير المطلوبة لقبول الطلبة امتلاكهم حدا أدنى من كفايات في اللغة الإنكليزية والرياضيات تقاس بحسب مجموع نقاط الاختبارات الداخلية في اللغة الإنكليزية والرياضيات وعلامات المدرسة، فضلا عن اختبار SAT I للشهادة الجامعية الأولى و GMAT لشهادة الماجستير (Admissions Office, 2013). وفي حال لم يحقق طلبة الشهادة الأولى معدل النجاح في مادة الرياضيات يتم قبولهم شرط تسجيلهم في مقررات دعم لا تحسب أرصدها في مجموع الأرصدة المطلوبة منهم للتخرج. وينسحب ذلك على الطلبة المرشحين الذين لم ينجحوا في اختبار اللغة الإنكليزية إذ يخضع هؤلاء لمقرر دعم أو أكثر في اللغة الإنكليزية حسب مجموع النقاط التي حصل عليها الطالب المرشح. أما على صعيد شهادة الماجستير فلا يوجد مواد دعم، فإما أن يقبل الطالب أو يرفض. ويستدل من Fact Book ٢٠٠٦-٢٠١١ وأرقام حصل عليها الباحث من قواعد بيانات الجامعة ان نسبة قبول الطلبة في الجامعة سنويا تصل إلى حوالي ٩٠٪ من أصل المتقدمين سنويا يتم قبول ٨٥٪ منهم بشرط الخضوع لمقرر دعم واحد أو أكثر في الرياضيات واللغة الإنكليزية يتحدد عددها في ضوء علامات الطلبة في اختبارات الدخول. أما ال ٥٪ الباقي فيتم قبولهم دون الخضوع لمقررات دعم تأهيلية.

يطلب من الطلاب المسجلين الالتزام بسياسة الحضور المعمول بها في الجامعة بنسبة ٨٧٪ في كل مقرر من المقررات الذي يتكون من ٤٥ ساعة تدريس في الفصل. يحدد الغياب المسموح به للطلاب بأربع حصص تدريس في المقرر الذي يجتمع فيه الطلبة مرتين في الأسبوع مقابل ست حصص غياب في المقرر الذي يجتمع فيه الطلبة ثلاث مرات في الأسبوع. وتعتبر ساعات الحضور إلزامية للاستمرار في المقرر وللتأهل إلى اختبارات نهاية الفصل كما هو منصوص عليه في دليل الطلاب (Office of Academic Affairs, 2012).

أما شروط التخرج فهي حصول الطالب على معدل عام من نقطتين أي علامة C الموازية لعلامة ٧٠/١٠٠ للشهادة الجامعية الأولى وثلاث نقاط أي علامة B الموازية لعلامة ٨٠/١٠٠ لشهادة الماجستير (Registrar, 2013). ويقوم كل طالب من طلاب شهادة الدراسات العليا بإنجاز أطروحة في حقل اختصاصه بإشراف ثلاثة اساتذة من أعضاء هيئة التدريس على أن يقوم الطالب بالدفاع عنها أمام لجنة من المحكمين من داخل الجامعة، فضلا عن اجتياز الدفاع بنجاح كشرط أساسي من شروط التخرج.

سابعاً: النشاط العلمي

١. تمويل البحوث والمنح البحثية

لا توجد مخصصات في ميزانية الجامعة لدعم البحوث بشكل مباشر، إنما هناك نفقات سنوية تصرف على الأنشطة بشكل عام قد تشمل البحوث. الموازنة التشغيلية تدعم مراكز البحوث لجهة المكاتب والتجهيزات ورواتب الموظفين. وتحفز الجامعة هذه المراكز على السعي لتحقيق تمويل ذاتي من خلال كتابة المشاريع البحثية وتقديمها إلى مراكز تمويل بحوث أجنبية ومحلية. ويستفاد من تقرير مكتب البحث والتطوير (Assessment Report 2005-2011) انه خلال الفترة الممتدة من

العام ٢٠١٠ حتى العام ٢٠١٣ حصل أعضاء هيئة التدريس على ما مجموعه ٣٧ منحة بحثية توزعت كالتالي: ٥، ٤٠٪ من جهات خارجية أهمها برنامج تامبوس، ٤، ٣٢٪ من قبل الجامعة، و ٢٧٪ من جهات محلية أهمها المجلس الوطني للبحوث العلمية. وعلى الرغم من الزيادة السنوية في الحصول على منح خارجية، هناك قصور في عمل هذه المراكز لجهة عدم استعداد الجامعة تمويل بحوثها بشكل كامل يقابل ذلك ضعف في الحصول على تمويل خارجي مستمر يؤمن لها مداخيل ثابتة لاستمرارية عملها.

وعلى الرغم من وجود خطط استراتيجية للبحث العلمي لدى الجامعة، إلا أنه لم يتم لغاية اليوم تقييم فعاليتها على صعيد تحقيقها لغاياتها وأهدافها وذلك بسبب عدم اكتمال انشاء آليات للتقييم والتخطيط على صعيد الجامعة ككل.

٢. الإنتاجية العلمية

تفتقر الجامعة إلى مبيانات علمية لرصد وتحليل الإنتاج العلمي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس. يشير المتوافر من التقارير إلى ضعف عام في إنتاج ونشر البحوث المحكمة حيث لا تبلغ منتجاً واحداً في السنة لكل عضو متفرغ من أعضاء هيئة التدريس مع تفاوت كبير بين الكليات، حيث نجد إنتاجاً بحثياً كثيفاً في كلية الإنسانيات وكلية الهندسة ولا نجد مثل ذلك في الكليات الخمس الباقية. ويعود السبب في ذلك إلى تركيز النشاط الأكاديمي في الجامعة على التدريس حيث بينت دراسة أجريت في شهر أيار ٢٠١٢ أن ٦٠٪ من أوقات عمل أعضاء هيئة التدريس تستثمر في التدريس و ٣٠٪ منها في أعمال متعلقة بمهام الجامعة من خلال عمل اللجان المختلفة، في ما يصرف أعضاء هيئة التدريس ١٠٪ من أوقاتهم في البحث العلمي.

وليس لدى الجامعة حالياً معلومات حول حصول الخريجين وأعضاء هيئة التدريس على جوائز وميداليات عالمية وذلك بسبب عدم اكتمال بناء قاعدة البيانات المتعلقة بأوضاع الخريجين المهنية والعلمية ولا سيما تلك المعلومات المتعلقة بحصولهم على جوائز علمية. ويستفاد من المقابلات الشخصية التي أجريت مع عينة من أعضاء هيئة التدريس حصول البعض منهم (حوالي ١٣ من اصل ٢٢٨ عضو هيئة تدريس) على عدد من الجوائز العالمية كجائزة International Order of Merit، وحصول البعض الآخر على منح Fulbright الأميركية ومنح تقدير عالمية أخرى في مادة الرياضيات. وتحتل جامعة سيدة اللويزة المرتبة الثانية بين الجامعات الأنكلو فونية بعد الجامعة الأميركية في بيروت والمرتبة الخامسة بين جامعات لبنان ككل، بعد الجامعة الأميركية في بيروت، جامعة القديس يوسف، والجامعة العربية، والجامعة اللبنانية، وذلك بحسب تصنيف مختبر سيبرمتركس الإسباني^(١) والذي يعتمد على قياس أداء الجامعات من خلال مواقعها الإلكترونية ضمن معايير الحجم - الإشارة إلى الأبحاث - الأثر العام.

٣. العقود الخارجية مع القطاعين العام والخاص

لدى الجامعة عقود موقعة مع القطاعين العام والخاص في مجالات التعليم المستمر، الطاقة والمياه ودراسات الهجرة. وتلحظ هذه العقود تدريب شرائح مهنية في المجتمع المحيط بالجامعة كالمصارف والمدارس المحيطة، فضلاً عن توفير تدريب مهني بالتعاون مع مؤسسات تدريب خاصة لكوادر من بعض الوزارات في لبنان، كوزارة الزراعة مثلاً.

(1) http://www.webometrics.info/rank_by_country.asp?country=lb

ثامنا: الهيئة التعليمية

تبيّن إحصاءات العام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣ أن جامعة سيدة اللويزة تضم ٢٢٨ مدرسا متفرغاً في الملاك من مختلف الرتب الأكاديمية و٤٤١ مدرسا غير متفرغ. وخلال السنوات ٢٠٠٩ و ٢٠١٢ انضم إلى جامعة سيدة اللويزة ٦٢ مدرسا، ٩٥٪ منهم برتبة أستاذ مساعد، و ٥٪ برتبة أستاذ مشارك، أي بزيادة ٢٣٪ من مجمل عدد أعضاء هيئة التدريس. أما عدد أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل فهو يعادل ٤١٢ أي ما يوازي عضواً واحداً لكل ١٧ طالب. وتنخفض النسبة في حرمي الشمال والشوف لتبلغ عضواً واحداً لكل ٩ طلاب^(١).

١. شروط عمل الاساتذة

يتمّ توظيف أعضاء هيئة التدريس من غير المتفرغين الذين يعملون بالساعة من خلال القسم مع موافقة عميد الكلية ونائب الرئيس للشؤون الأكاديمية. أما الدخول في ملاك الجامعة فيتم من خلال وضع إعلانات عن المراكز الشاغرة في الموقع الإلكتروني لكليات الجامعة حيث تحال طلبات التوظيف من القسم إلى لجان التوظيف في القسم المعني الذي يرفع بدوره مطالعته إلى لجنة التوظيف في الكلية، ثم للعميد ونائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الذي يجري مقابلة شخصية مع المتقدم إلى وظيفة عضو هيئة تدريس قبل رفع الأسماء المقبولة إلى رئيس الجامعة لنيل الموافقة النهائية. وتعتمد بعض الأقسام في الجامعة إلى اختبار قدرة المتقدم إلى وظيفة عضو هيئة تدريس من خلال الطلب منه تقديم محاضرة للطلبة في الصف. وينسحب الإجراء الهرمي في ترقية أعضاء هيئة التدريس من رتبة إلى رتبة أعلى من خلال لجنة التوظيف في القسم والكلية والجامعة قبل إحالتها لنائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الذي يرفع التوصيات إلى رئيس الجامعة لاتخاذ القرار النهائي بشأنها. ويقوم مجلس أمناء الجامعة بمراجعة ملفات المتقدمين للترقية الأكاديمية قبل تثبيتها وإعلانها من قبل رئيس الجامعة.

وضعت الجامعة في العام ٢٠٠٨-٢٠٠٩ سلماً لرواتب أعضاء هيئة التدريس يلحظ غلاء المعيشة والمنافسة المحلية. ويضاف إلى الراتب السنوي بدل غلاء معيشة تصاعدي سنويا بنسبة ٥٪، فضلا عن تقديرات الحماية الاجتماعية والأقساط المدرسية، والطبابة وتعويض نهاية الخدمة وتوفير التعليم العالي المجاني لأولادهم في الجامعة حتى التخرج بمستوى شهادة الماجستير. وفي العام ٢٠١٢-٢٠١٣ تمّ زيادة أجور أعضاء هيئة التدريس والموظفين بسبب غلاء المعيشة. وبشكل عام يتمتع أعضاء هيئة التدريس والموظفين بقدر عال من الاستقرار الوظيفي مع وجود فرص مستمرة لتطويرهم مهنيا عبر التدريب وورش العمل وبرامج التبادل.

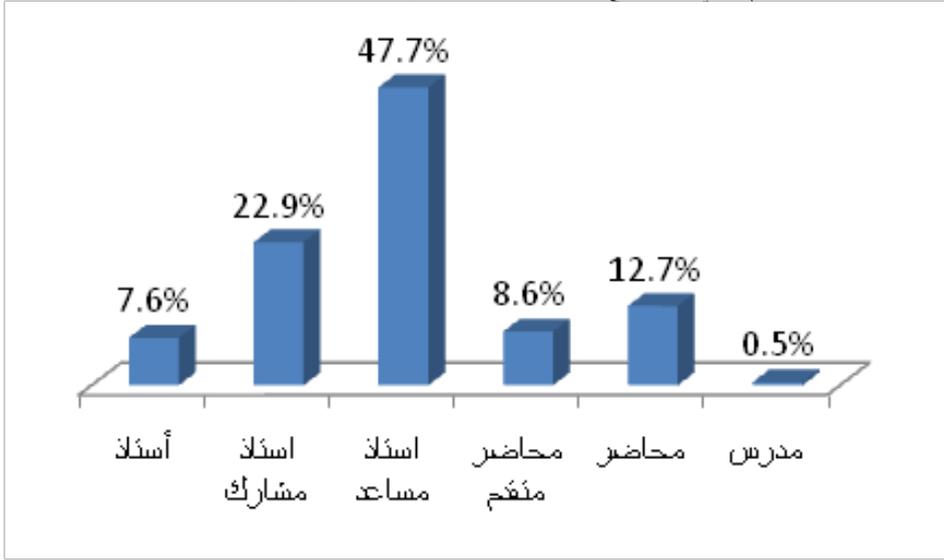
٢. الرتب الأكاديمية والترقية

تعتمد الجامعة ست رتب لأعضاء هيئة التدريس المتفرغين ثلاث منها لغير حملة الدكتوراه، وثلاث لحملة الدكتوراه الذين يشكلون ٦٨٪ من مجمل عدد أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في الجامعة. وتتم الترقية من رتبة إلى أخرى بناءً على ثلاثة معايير: نواتج تقييم نوعية التدريس، عدد ونوع البحوث المنشورة من كتب ومجلات مقيمة ومؤتمرات، وخدمة الجامعة والمجتمع.

يتركز معظم أعضاء هيئة التدريس في رتبة أستاذ مساعد (رسم بياني رقم ٢) وذلك بسبب استقدام أعداد متزايدة من أعضاء هيئة التدريس سنويا حيث يتم توظيف معظمهم برتبة أستاذ مساعد. وتحت الجامعة أعضاء هيئة التدريس برتبة مدرس، محاضر ومحاضر متقدم على متابعة دراساتهم العليا على صعيد شهادة الدكتوراه كشرط أساسي لانتقالهم لرتبة أستاذ مساعد.

(١) تمّ تجميع هذه الأرقام من مكتب نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية وتحليلها من قبل الباحث.

رسم بياني ٢: توزيع أعضاء هيئة التدريس بحسب الرتب الأكاديمية



٣. الوضع الوظيفي

تبلغ نسبة المشتبين (Tenured) ٢, ٢٪ من مجموع أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل. ويعود تدني هذه النسبة إلى تجميد الجامعة العمل في تثبيت أعضاء جدد من هيئة التدريس ريثما يتم تعديل القانون الداخلي للجامعة. أما النسبة الباقية من أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين (٨, ٩٧٪) فتجدد عقودهم مرة كل سنتين بناء على اقتراح لجان التوظيف في القسم، ثم الكلية، ثم لجنة التوظيف الدائمة على صعيد الجامعة. ترفع هذه اللجان توصياتها إلى نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الذي بدوره يحيلها مع مطالعته وتوصياته إلى رئيس الجامعة لاتخاذ القرار النهائي بشأنها.

٤. النقص والفائض

لم تحقق الجامعة بعد سد حاجتها من أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل في كافة الاختصاصات التي توفرها وهي تسد هذه الثغرة بالاعتماد على توظيف أعضاء هيئة تدريس بدوام جزئي يقابله توظيف المزيد من أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل بوتيرة سنوية تبلغ ١٠٪ كمتوسط عبر السنوات الثلاث الأخيرة. ويلاحظ وجود ٧٪ من أعضاء هيئة تدريس بدوام كامل في مراكز إدارية حيث يدرس هؤلاء مقررین فقط في السنة الدراسية الواحدة. وهناك فائض في عدد حملة الدكتوراه في كلية الإنسانيات مقارنة مع الطلاب المسجلين في الاختصاصات التي توفرها الكلية كالأدب الإنكليزي مثلاً. ويستعان بهذا الفائض من أعضاء هيئة التدريس بالطلب منهم تدريس مواد التواصل باللغة الإنكليزية (English Communication) وهي مقررات دعم في اللغة الإنكليزية يشترط على طلبة الجامعة ككل الخضوع لها كجزء من منهج الفنون الحرة أو كمقررات دعم لا تحسب أرسدتها (English Remedial Courses). وينسحب ذلك على كلية العلوم الطبيعية والتطبيقية التي توفر مقررات دعم في مادة الرياضيات.

٥. الأداء والتطوير المهني

تعتمد الجامعة مبدأ التقييم المستمر لنوعية التعليم والإنتاج العلمي والخدمات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس بواسطة ١١ أداة قياس تشمل تقارير الطلبة حول المادة والمدرّس، وتقارير مشاهدات الزملاء خلال التدريس، الخطط البحثية لأعضاء هيئة التدريس، وقياس فعالية الخدمة التي ينجزها عضو هيئة التدريس، وملف المقررات التي على كل عضو هيئة تدريس إنجازها في نهاية كل فصل^(١) ثم رفعها إلى القسم لتقييمها. ويقوم مكتب البحث المؤسسي بتحليل كافة البيانات ورفع تقرير مفصل عن كل عضو هيئة تدريس إلى نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الذي يرسلها بدوره إلى الكليات مع نسخة واحدة لعضو هيئة التدريس المعني للإفادة منها في أدائه المهني، كما ترفق نتائج هذا التقييم بملف طلب الترقية. والهدف من التقييم المستمر هو تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس في مجال المواد التي يدرسونها لجهة رصد مواضع الضعف والقوة في أدائهم. وكما ذكر سابقاً، قامت الجامعة بتخفيض عدد ساعات التدريس لدى أعضاء هيئة التدريس المتفرغين بنسبة مقرر واحد لأعضاء هيئة التدريس في الرتب الأستاذية (Professorial ranks)^(٢) ووضع سياسة تنفذ حالياً تمنع أعضاء هيئة التدريس من التدريس ساعات إضافية في فصلي الخريف والربيع، فضلاً عن زيادة مخصصات حضور المؤتمرات الإقليمية والعالمية، وذلك لحثهم وتشجيعهم على البحث العلمي والنشر. وفي العام ٢٠١٣ تم رصد زيادة في المشاريع البحثية التشاركية مع جامعات عالمية التي تقوم بها الجامعة من خلال مشاريع التامبوس وغيرها ما ساهم في وضع الجامعة على خريطة البحث العلمي محلياً وإقليمياً ودولياً. وتوفر الجامعة فرص التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس من خلال إقامة ورش عمل فصلية حول أساليب وطرائق التقييم، فضلاً عن وضع مخرجات التعلم في توصيف المقررات وقياسها من خلال الاختبارات التي تتمتع بمحركات معرفية وسلوكية وذلك من اجل زيادة فعالية التعلم والتعليم في الجامعة. وفي هذا الصدد تقدم الجامعة مجموعة تسهيلات لأعضاء هيئة التدريس المتفرغين كالمناح السنوية لكل عضو هيئة تدريس لحضور مؤتمرات علمية خارج لبنان، فضلاً عن تخفيض عدد ساعات التدريس كما سبق وذكر. وتخصص الجامعة ميزانية لتسهيل تبادل أعضاء هيئات التدريس مع مؤسسات تعليم عال عالمية من خلال مذكرات التفاهم والمناح الخارجية. ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الزائرين سنوياً بحدود ٢٪ من مجمل عدد أعضاء هيئة التدريس المتفرغين حيث يأتي هؤلاء لمدد تتراوح بين الأسبوع كحد أدنى وسنة واحدة كحد أقصى.

٦. خدمة المجتمع

تحت جامعة سيدة اللويزة أعضاء هيئة التدريس على الانخراط في خدمة المجتمع اذ يعتبر أحد معايير الترقية الأكاديمية إلى جانب التدريس والنشر. ويساهم عدد قليل من أعضاء هيئة التدريس في مشاريع خدمة المجتمع من خلال مراكز البحوث التي تعنى بمشاريع المياه والبيئة، فضلاً عن دراسات الاغتراب اللبناني، فيما يساهم اخرون بمشاريع خدمة المجتمع من خلال الإشراف على أندية الجامعة التي تقوم بأنشطة خدمة المجتمع. ولا يتوفر في الجامعة حالياً قواعد بيانات تظهر بشكل دقيق نسب مشاركة أعضاء هيئة التدريس بمشاريع خدمة المجتمع.

(١) أنظر http://www.ndu.edu.lb/administration/vp/faculty_assessment_tools.htm

(٢) تطبيقاً للتقرير الداخلي للجنة Faculty Concerns Committee ولجنة Faculty Development Committee للعام

تاسعا: الطلبة

١. الالتحاق بالجامعة

يستدل من Fact Book ٢٠٠٦-٢٠١١ ومن احصاءات حصل عليها الباحث من قواعد البيانات في الجامعة ان نسبة المسجلين في المرحلة الجامعية الأولى قد بلغت ٥, ٩٢٪ من مجمل عدد الطلبة الملتحقين بالجامعة، بينما يشكل المسجلون في الماجستير ٢, ٧٪ والكفاءة ١, ٠٪ والدكتوراه في التربية ٢, ٠٪^(١). وتشهد الجامعة سنويا زيادة في معدلات تدفق الطلبة الذين يلتحقون للمرة الأولى، بلغت نسبة زيادة المسجلين من العام ٢٠١٠ إلى ٢٠١١ فقط ما يقارب ٦٪. وقد بلغ عدد الطلبة الذين تسجلوا في الشهادة الجامعية الأولى ٩٠٩ طلاب في العام ٢٠٠٦-٢٠٠٧ بينما بلغ عدد هؤلاء ١٦٠١ في العام ٢٠١١-٢٠١٢ أي بزيادة ١, ٧٦٪ بينما انخفض عدد طلبة الماجستير الذين تسجلوا للمرة الأولى بين العامين الدراسيين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ و ٢٠١١-٢٠١٢ بنسبة ٤٤٪. ويلاحظ أن نسب قبول الطلبة هي في ازدياد مضطرد سنويا تفوق ٩٠٪ باستثناء العام الدراسي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ (رسم بياني رقم ٣). وتنسحب نسبة زيادة المقبولين أيضا على شهادة الماجستير كما يتبين ذلك في الرسم البياني رقم ٤. أما شهادة الكفاءة والدكتوراه فنسب القبول والتسجيل مرتفعة فيها لتبلغ نسبتها في معظم الأوقات ١٠٠٪.

وتعود زيادة القبول سنويا في الجامعة ككل إلى سببين رئيسيين: (١) إتباع سياسة القبول المفتوح لتوفير التعليم للجميع عملاً بالإطار الفلسفي لرسالة الجامعة وتمسكاً بإعلان التربية والتعليم للمجمع اللبناني المقدس للرهبانية المارونية المريمية عام ١٧٣٦ الذي تبنى مبدأ توفير التعليم للجميع؛ (٢) اعتماد الجامعة على أقساط الطلبة في ضوء ضعف حجم التبرعات والهبات الخارجية التي تبلغ أقصاها في السنة المالية الواحدة ٥٪ فقط ما يفرض عليها اتباع سياسة الباب المفتوح في معظم برامج الشهادة الجامعية الأولى، دون إغفال ضبط النوعية لجهة إخضاع ما يقارب ٨٥٪ من الطلبة المقبولين سنويا إلى مقررات دعم في مادتي الرياضيات واللغة الإنكليزية. وتقابل سياسة الباب المفتوح في القبول إلى ميل خريجي المدارس الثانوية الخاصة الكاثوليكية المحيطة بجامعة سيدة اللويزة إلى الالتحاق بها دون سواها لعدة عوامل جاذبة. ويستفاد من دراسة حول أسباب اختيار هؤلاء الطلبة لجامعة سيدة اللويزة نفذت في العام ٢٠١١، أن سمعة الجامعة في محيطها الجغرافي والاجتماعي، وغزارة المنح والمساعدات الطلابية، وتنوع حقول الاختصاص وتوافر المرافق والمنشآت الحديثة، فضلا عن الأقساط المعقولة، وقربها الجغرافي من أماكن إقامة الطلبة، هي من العوامل الرئيسية التي شجعتهم على اختيار جامعة سيدة اللويزة مكاناً لمتابعة دراساتهم الجامعية.

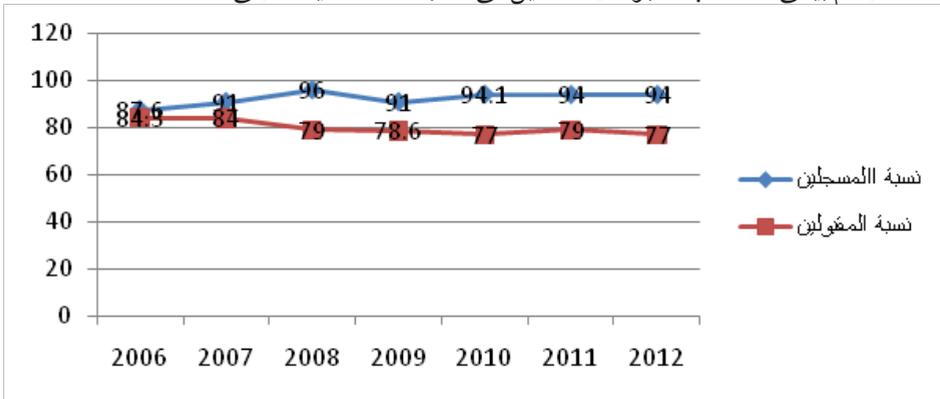
٢. معدل الطلاب في الصف والكلية ودرجة الاحتفاظ

تفاوتت أعداد المسجلين في الجامعة بشكل كبير بين كلية وأخرى. تشير إحصاءات العام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣ أن أعلى نسبة من الطلبة (٣٢٪) هم في كلية إدارة الأعمال والاقتصاد تليها كلية الهندسة (٦, ٢٣٪) وأدناها في كلية العلوم السياسية (١, ٧٥٪). ويبلغ متوسط الطلبة في الصف الواحد ١٧ طالباً لكل مدرس في الحرم الرئيسي بينما تنخفض هذه النسبة في حرمي الشمال والشوف. تحافظ الجامعة على نسبة مرتفعة من الطلبة الذين يلتحقون بها للمرة الأولى تصل إلى ٩٠٪ من

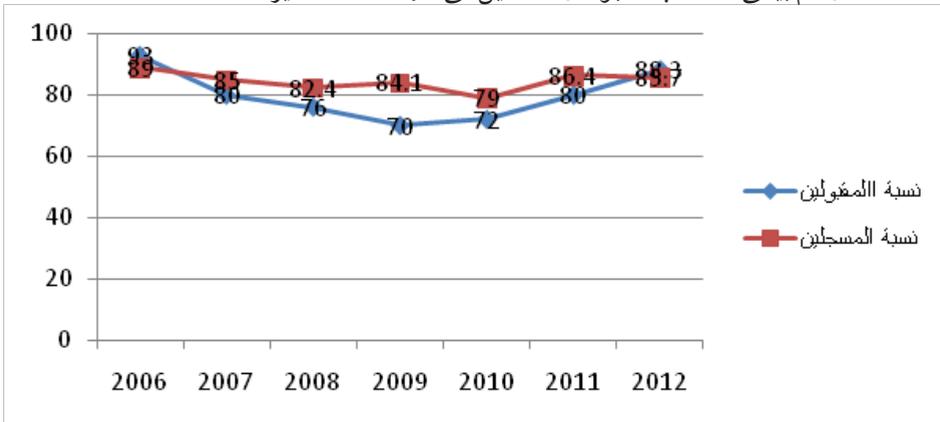
(١) لا تسدي الجامعة شهادة دكتوراه حالياً إنما هناك اتفاقية تعاون بينها وبين جامعة Saint Louis في الولايات المتحدة الأمريكية تقوم جامعة سيدة اللويزة بموجها بتدريس الطلبة في الحرم الرئيسي مقررات دعم قبل إكمالهم للبرنامج المخصص في الجامعة المذكورة.

الملتحقين (رسم بياني رقم ٤).

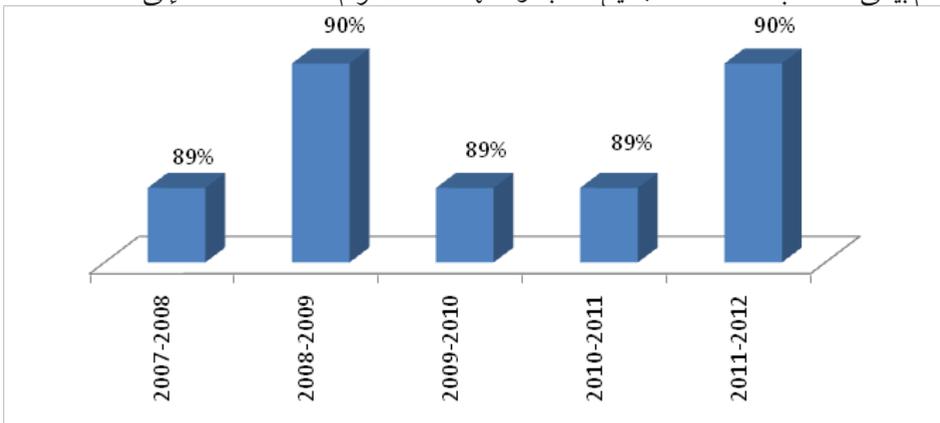
رسم بياني ٣ : نسب القبول والتسجيل في الشهادة الجامعية الأولى : ٢٠١٢-٢٠٠٦



رسم بياني ٤ : نسب القبول والتسجيل في شهادة الماجستير : ٢٠١٢-٢٠٠٦



رسم بياني ٥ : نسب الاحتفاظ لجميع الطلبة والشهادات للأعوام ٢٠٠٧-٢٠٠٨ إلى ٢٠١١-٢٠١٢



وتفاوتت نسب الاحتفاظ في المرحلة الجامعية الأولى بشكل بسيط بين كلية وأخرى. ويعود ارتفاع نسب الاحتفاظ إلى توافر الإمكانيات والتجهيزات اللازمة للتعليم والنجاح في الجامعة في مقدمتها تأتي المكتبات والمختبرات وتقنيات المعلومات والاتصال المختلفة، فضلا عن برامج المنح والمساعدات وتوافر أماكن التسلية والترفيه والأنشطة المختلفة التي تحفز الطلبة على البقاء في الجامعة وإكمال برامجهم وإنجازها بنجاح.

٣. التنوع الجغرافي والطائفي

هناك خلل في توزيع الطلبة لجهة التنوع الجغرافي، النوع الاجتماعي أو الطائفة. فمعظم طلبة الجامعة هم لبنانيون بنسبة ٩٨٪ مقابل ٢٪ فقط غير لبنانيين. يأتي معظم الطلبة اللبنانيين من محافظة جبل لبنان بنسبة ٨٢٪، ١٪ تليها محافظة الشمال بنسبة ١٠٪. تبلغ أدنى نسبة منهم من محافظة الجنوب بنسبة ٨٢٪، ١٪. أما معظم الطلبة الذين يأتون من محافظة جبل لبنان فهم من منطقة المتن تليها كسروان. ومعظم الطلبة في جامعة سيدة اللويزة هم من الذكور الذين يشكلون ٣، ٦٢٪ مقابل ٧، ٣٧٪ من الإناث.

تشير ارقام حصل عليها الباحث من قواعد بيانات الجامعة ان معظم الطلبة في حرم الشمال هم من المسيحيين بنسبة ٧٨٪ مقابل ٢٢٪ من غير المسيحيين. وتنقلب الصورة في حرم الشوف لتبلغ ٩٣٪ من غير المسيحيين مقابل ٧٪ من المسيحيين. أما على صعيد الجامعة ككل فتشير إحصاءات العام ٢٠١٢-٢٠١٣ أن ١٣٪ من الطلبة هم من غير المسيحيين مقابل ٨٧٪ من المسيحيين. يأتي معظم طلبة الحرم الرئيسي وحرم الشمال من المدارس الخاصة الكاثوليكية، أما في فرع الشوف فيأتي معظم الطلبة من مدارس خاصة مستقلة.

٤. الإرشاد والأنشطة الطلابية

تؤمن جامعة سيدة اللويزة مساحات لاستقبال طلبة التعليم الثانوي وتوجيههم، كما أن النظام الأساسي للجامعة يلحظ تكليف كل عضو من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين بإرشاد وتوجيه مجموعة من الطلبة في خلال دراستهم (Office of Academic Affairs, 2011). كما توفر الجامعة خدمة الدعم النفسي لكافة الطلبة من خلال مكتب متخصص يشرف عليه فريق من المعالجين والمرشدين النفسيين. ويستفاد من المعلومات المتوفرة أن الطلبة يستفيدون من الخدمات التي تتوجه إليهم بشكل كثيف نسبياً، ولاسيما خدمات الإرشاد المهني، فضلا عن خدمات تقديم المنح والمساعدات الاجتماعية. وتمتاز الجامعة بحرصها على مساعدة الطلبة من خلال برامج المنح والمساعدات ومنع المعوقات التي يمكن أن تحول دون حصولهم على شهاداتهم العلمية بسبب إعاقة مالية، كعدم قدرتهم على تسديد أقساطهم الجامعية.

تمتاز جامعة سيدة اللويزة بكثافة أنشطة طلابها الثقافية والعلمية، فضلا عن أنشطة خدمة المجتمع، والأنشطة الرياضية. وتستقطب هذه الأنشطة العديد من طلبة المدارس وتوفر فرصا للاختلاط بين مكونات المجتمع اللبناني.

كما سبق وذكر، تقوم الأندية الطلابية بتنظيم أنشطة خدمة المجتمع كتأهيل السجون والقيام بحملات التوعية ضد المخدرات بالتعاون مع المؤسسات والمنظمات المعنية. أما أنشطة إدماج المجتمع فتركز في تنظيم أنشطة ومعارض داخل الحرم الجامعي واستقدام هيئات اجتماعية واقتصادية لتنظيم هذه الأنشطة بإشراف مكتب شؤون الطلاب، مثل الحدث المصرفي، ويوم التوظيف، الذي يؤمن للطلبة فرص التعرف على الوظائف المتوفرة في سوق العمل المحلي والإقليمي والتقدم بطلبات توظيف في

عدد من الشركات والمصارف المحلية والإقليمية. على أنه ليس لدى الجامعة دراسات أو بيانات حول توظيف الخريجين وإنجازاتهم في سوق العمل. يوفر مكتب التوظيف في الجامعة فرص عمل لخريجي الجامعة وينظم حلقات دراسية لأرباب العمل المحتملين. كما تنظم الجامعة معرضاً سنوياً للوظائف لتعريف الخريجين بحاجات سوق العمل وربطهم بشبكات التوظيف المحلية والإقليمية.

عاشراً: ضمان الجودة

ليس لدى جامعة سيدة اللويزة مركز أو وحدة لضمان الجودة، وإنما هناك ١٦ لجنة تتولى تنفيذ الدراسة الذاتية للحصول على الاعتماد المؤسسي.

خضعت الجامعة في العام ٢٠٠٨ لتقييم أولي من قبل هيئة اعتماد أميركية (NEW England Association of Schools and Colleges-NEASC) وذلك بعد سنة من تقدمها من الهيئة المذكورة بالتحضير بالطلب لنيل الاعتماد. وفي العام ٢٠١٠ خضعت الجامعة لزيارة ثانية من فريق المراجعين المتدربين من هيئة الاعتماد المذكورة التي حثت الجامعة في تقريرها الختامي مراجعة مسألتي الحكامة والتدقيق المالي بما يتفق مع المعايير التي تعتمدها الهيئة الأميركية. قطعت الجامعة مراحل متقدمة في طريق نيل الاعتماد الجامعي. في شهر شباط من العام ٢٠١٣ أرسلت الجامعة النسخة النهائية للدراسة الذاتية. وقد خضعت الجامعة لمراجعة شاملة من قبل فريق المراجعين المتدربين من هيئة الاعتماد ما بين ١٤-١٧ نيسان ٢٠١٣.

أبرز تقرير اللجنة في العام ٢٠٠٨ حاجة الجامعة إلى إنشاء وحدة للتقييم المؤسسي ووحدة أخرى لتطوير التعليم وقياس نواتج التعلم لدى الطلبة. وفي العام ٢٠١٠ قدمت لجنة الاعتماد تقريراً بين أنها في وضع يسمح لها بمواصلة عملية التطوير على كافة المستويات وتلبية معايير الاعتماد. أما تقرير الزيارة الثالثة فأشار إلى نجاح الجامعة في وضع قانون جديد يسمح بموجه بتعيين رئيس الجامعة بما يضمن استقلاليتها أكاديمياً وإدارياً، فضلاً عن استيفائها لشرط إعداد التقارير المالية بحسب الممارسات المتبعة في مؤسسات التعليم العالي الأميركية غير الربحية.

وفي العام ٢٠١١ خضع حرماً الجامعة، في الشوف والشمال للتدقيق من قبل وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان. وكما أن كلية الهندسة تقوم بالتحضير للتقييم الخارجي من قبل هيئة الاعتماد البرامجي المعروفة بـ ABET كما تقوم كلية إدارة الأعمال بالتحضير للاعتماد البرامجي من قبل هيئة الاعتماد المعروفة بـ (AACSB) الأمريكية.

خلاصة عامة

استند هذا التقرير إلى تحليل ٦٣ مبيناً (Indicators) في إطار عشرة محاور. وقد توصل التقرير إلى رصد العديد من مواضع القوة والخلل، وفقاً لعرض وتحليل المبيّنات والأدلة المتاحة لدراسة حالة جامعة سيدة اللويزة.

١. مواضع القوة

على الصعيد الثقافي: تتميز جامعة سيدة اللويزة بأنها الجامعة الكاثوليكية الوحيدة في لبنان والشرق الأوسط التي تستلهم مناهجها التربوية من النموذج الأميركي للتعليم العالي وتدرّس كافة برامجها باللغة الإنكليزية وهذا معلم فريد في منطقة دأب فيها المرسلون الدينيون الكاثوليك على أنشاء دور العلم التي تتبع النموذج الفرنسي. وعلى الرغم من هوية الجامعة الكاثوليكية فهي ليست جامعة لاهوتية

ولا يوجد لديها أي توجيه ديني، بل هي بحث علمية، تعمل على تحسين المستوى العلمي والأكاديمي والحضاري^(١)، وهذا ما يفسر غلبة الطلبة الدروز في حرم الشوف ووجود عدد من الطلبة غير المسيحيين يوازي تقريبا عدد الطلبة المسيحيين في حرم الشمال. وتعود سيطرة الطلاب المسيحيين على الجامعة بشكل عام إلى موقع الحرم الرئيسي في رقعة جغرافية تتمتع بأغلبية سكانية من المسيحيين.

على الصعيد الأكاديمي: على الرغم من حداثة إنشاء الجامعة التي احتفلت هذه السنة بعد مرور ٢٥ سنة على تاريخ إنشائها في العام ١٩٨٧ بيوبيلها الفضي، فإنها قامت بعدد من القفزات النوعية متمثلة في إنشاء كليات وبرامج جديدة واستقطاب أعداد متزايدة من الطلبة وأعضاء هيئة تدريس. ويمكن القول بأن جامعة سيدة اللويزة هي جامعة ديناميكية تشهد تطورات سريعة في مختلف مرافقها وبرامجها والخدمات التي تقدمها. وفي غياب حوافز وطنية لضمان الجودة في لبنان ومعايير وأطر تحدد معالمها اضطرت الجامعة للالتحاق بالمطلوبات العالمية بشأن جودة التعليم العالي وأخضعت نفسها لعملية الاعتماد المؤسسي الخارجي، كما اعتمدت مبدأ التقييم الفصلي لكافة عمليات التعليم ووضع آليات ومعايير جديدة لتعيين أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم، واستقدام أعداد متزايدة من أعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراه. وقد شهدت الجامعة مؤخرا تغيرا ملموسا لجهة بدء القيميين عليها تقبل فكرة المعايير والتقييم والشفافية والتعامل معها بإيجابية.

على صعيد البيئة المادية: أنجزت الجامعة خلال ٢٥ سنة من تاريخ إنشائها العديد من المشاريع الضخمة المتمثلة بإنشاء حرم جامعي حديث ومتطور ذي بنية حديثة، فضلا عن إنشاء حرمين في الشمال والشوف حتى أصبحت جامعة متكاملة تقدم خدمات التعليم العالي في مختلف ميادين المعرفة وتؤمن الإمكانيات والتجهيزات اللازمة. في مقدمة هذه تأتي مكاتب الجامعة والمختبرات وتقنيات المعلومات والاتصال المتوفرة لكافة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين.

على صعيد المساعدات والمنح: من مواضع القوة في الجامعة التزامها بمبدأ تأمين فرص التعليم العالي للجميع، من خلال سياسة الباب المفتوح ومن خلال إبقاء الأقساط الجامعية على أدنى قدر ممكن. كما أن لدى الجامعة خمسة برامج من المساعدات والمنح للطلبة المحتاجين يستفيد منها ما لا يقل عن نصف الطلبة سنويا.

على صعيد الأنشطة: تمتاز جامعة سيدة اللويزة بكثافة أنشطتها الثقافية والعلمية، فضلا عن أنشطة خدمة المجتمع، والأنشطة الروحية والرياضية. وتستقطب هذه الأنشطة العديد من مؤسسات المجتمع المدني وأعلام الثقافة اللبنانية وهيئات اقتصادية وتربوية ما يساهم في تطوير سمعة الجامعة في لبنان والخارج.

٢. مواضع الضعف

على الرغم من القفزات النوعية التي حققتها الجامعة في الـ ٢٥ سنة الأخيرة، رصدت العديد من التقارير الداخلية التي وضعت في خلال السنوات الثلاث الماضية بعض مواضع الخلل. **ضمان الجودة الداخلي:** ليس لدى الجامعة هيكلية تنظيمية مخصصة لضمان الجودة الداخلي تقوم بمراجعة تصميم البرامج والمقررات الدراسية وفاعلية أساليب التقويم وتحصيل الطلبة وغيرها. **تمويل البحوث:** تعاني الجامعة من ضعف في مساهمة قطاعات سوق العمل والمؤسسات البحثية في تمويل البحث العلمي، فضلا عن تردي قدرة مراكز البحوث في تأمين مصادر تمويل مشاريعها

(١) مقابلة صحفية مع الأب بطرس طريبه، الرئيس الحالي للربانية المارونية المريمية، نشرت في صحيفة السفير بتاريخ ٢٩-

البحثة فتصبح عبئاً على الميزانية التشغيلية للجامعة. كما تفتقر ميزانية الجامعة إلى نفقات دعم البحوث العلمية في الجامعة.

الإنتاجية العلمية: على الرغم من تطبيق سياسة تخفيض ساعات التدريس لأعضاء هيئة التدريس وزيادة حجم المخصصات المالية للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية في لبنان والخارج، هناك ضعف في انخراط أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي، ما ينعكس ضعفاً في الإنتاج العلمي لهيئتها التعليمية مقارنة مع المعايير العالمية. وتعمل الجامعة منذ العام ٢٠٠٨ على معالجة هذا الثغرة من خلال تطوير شروط عقود عمل أعضاء هيئة التدريس وتطوير نظام الرواتب الذي وضعته في العام ٢٠٠٩، فضلاً عن تطوير سياسة جديدة للترقية الأكاديمية.

التنوع: ما يزال تدفق الطلبة إلى الجامعة محتفظاً بسمة التدني الواضح في نسبة عدد الإناث وخاصة في التخصصات العلمية، فضلاً عن تدني نسبة الطلبة غير اللبنانيين والطلبة الذين ينتمون إلى طوائف غير مسيحية وخاصة في حرمها الرئيسي.

البرامج الأكاديمية: تستمر الجامعة بتوفير برامج اختصاص لأعداد قليلة من الطلبة في بعض الاختصاصات التزاماً برسالتها. ولذا فإن العديد من البرامج التي تقدمها الجامعة تشكل عبئاً مالياً على ميزانيتها.

المصادر والمراجع العربية

جامعة سيدة اللويزة (٢٠١٣). قانون مجلس الامناء: وثيقة داخلية. ذوق مصبح: جامعة سيدة اللويزة. الرهبانية المارونية المريمية (٢٠٠٢). المشروع التربوي للرهبانية المارونية المريمية. ذوق مصبح: دير سيدة اللويزة.

عيد، فرنسوا (٢٠٠١). جنى. ذوق مصبح: دير سيدة اللويزة.

مركز سيدة اللويزة العالي (١٩٨١). مستندات رسمية صادرة عن كلية سيدة اللويزة للتعليم العالي ١٩٧٨-١٩٨١. ذوق مصبح: منشورات مركز اللويزة العالي.

مكتب البحث والامناء (٢٠٠٥). شؤون البحث والامناء. ذوق مصبح: منشورات الجامعة.

مكتب العلاقات العامة (٢٠١٠). اختصاصات وشهادات ٢٠٠٨-٢٠٠٩. ذوق مصبح: منشورات الجامعة.

مكتب العلاقات العامة (٢٠١٢). خمسة وعشرون عاماً من العطاء. ذوق مصبح: منشورات الجامعة

المصادر والمراجع الاجنبية

Admission Office (2013). *Admissions Guide 2012-2013*. Zouk Mosbeh: University Publications.

NDU Master Plan (2012). *University Master Plan: University Internal Document*. Zouk Mosbeh: University publication.

Notre Dame University. Louaize (2000). *Bylaws 2000*. Zouk Mosbeh: University Internal Document.

Office of Academic Affairs (2011). *Academic Advisor Handbook*. Zouk Mosbeh: University Publication.

Office of Academic Affairs (2007). *Strategic Planning Report: Redefining Excellence*

in Higher Education 2012. Zouk Mosbeh: University publication.

Office of Academic Affairs (2012a). *Fact Book 2006-2011*. Zouk Mosbeh: University Publications Internal Document.

SAO (2012). *Student Bylaws*. Zouk Mosbeh: University Publication.

Office of Academic Affairs (2012b). *Faculty Handbook 2011-2012*. Zouk Mosbeh: University Publications.

Office of Academic Affairs (2012c). *Student Handbook 2011-2012*. Zouk Mosbeh: University Publications.

OSRD (2012). *2005-2011: Assessment Report*. Zouk Mosbeh: NDU publications.

President's office (2007). *President's Annual Report*. Zouk Mosbeh: NDU Press.

President's office (2008). *President's Annual Report*. Zouk Mosbeh: NDU Press.

President's office (2009). *President's Annual Report*. Zouk Mosbeh: NDU Press.

President's office (2010). *President's Annual Report*. Zouk Mosbeh: NDU Press.

Registrar (2013). *Catalog 2012-2013*. Zouk Mosbeh: University Publications.