

## الفصل الرابع عشر الجامعة اللبنانية (دراسة حالة)

علي الموسوي<sup>(١)</sup>

### ملخص

تبحث هذه الورقة في نوعية التعليم في الجامعة اللبنانية، الجامعة الرسمية الوحيدة في لبنان، في ضوء نموذج تحليلي يربط بين عوامل كالحكامة، الموارد المالية، البيئة التعليمية، الهيئة التعليمية، الطلاب وغيرها، وبين نوعية التعليم. وهي تعالج واقع هذه العوامل، وإظهار نقاط القوة ونقاط الضعف في كل منها؛ وتكشف عن التباين بين النص القانوني والممارسة.

تخلص الورقة إلى أن فهم الوضع الراهن لنوعية التعليم، كنتاج للأداء الجامعي الكلي، لا يستقيم بمعزل عن السياق التاريخي لنشأة الجامعة وتطورها، ولا بمعزل عن علاقة الجامعة بالسلطة السياسية، ولا عن علاقتها بمكوناتها الأساسية. فنشأة الجامعة لم تكن نتيجة تخطيط من الدولة، بل نتيجة ضغوط من قوى ذات مصلحة؛ استمرت العلاقة المأزومة ترافق تطور الجامعة، وخصوصا بعد التفريع الذي أدى إلى انعكاسات سلبية جدا على نوعية التعليم. في هذا السياق أنجزت الجامعة جملة من الإصلاحات (إجراء تقييم ذاتي، اعتماد نظام أ.م.د، وإنشاء معاهد عليا للدكتوراه، الخ...)، التي تركت، في ظل غياب الخطة الشاملة للنهوض بالجامعة المرتبطة بغياب القرار السياسي، تأثيرا موضعيا ومحدودا.

### المقدمة

استقطبت نوعية التعليم اهتمام الباحثين خصوصا بعد الزيادة اللافتة في عدد مؤسسات التعليم العالي الخاص. فنوعية التعليم لا يؤمنها أستاذ، ولا طالب، ولا إدارة، ولا أي من مكونات الجامعة بمفرده؛ بل هي نتيجة توليفة تفاعلية خاصة بين كل العناصر المكوّنة للكل الجامعي. أي توليفة في الجامعة اللبنانية؟ وأي نوعية تعليم نتجت عنها؟

#### ١. مراحل تطور الجامعة

أنشئت الجامعة اللبنانية في العام ١٩٥١<sup>(٢)</sup>، وقد مرّت بثلاث مراحل أساسية:

- مرحلة أولى بين ١٩٥١-١٩٧٥: هي مرحلة «الانطلاقة والتكوّن» والعمل على إرساء التقاليد الأكاديمية والممارسة الديمقراطية؛ وفيها تأسست ٨ كليات ومعاهد، وصدرت مجموعة قوانين تتعلق بتنظيم شؤون الجامعة وأهمها قانون ٧٥/٦٧.
- مرحلة ثانية بين ١٩٧٦-١٩٩٠: هي مرحلة الحرب في لبنان، التي أدخلت الجامعة في «أزمة وجود» بعد صدور قرار التفريع الجغرافي لكلياتها في العام ١٩٧٦، والذي شكّل ضربة قاسية للجامعة عموما، ولمستواها الأكاديمي خصوصا. وقعت الجامعة اللبنانية في هذه المرحلة «ضحية الحرب، فتمزقت، وتهشمت، وتهشمت، بعد أن كانت تستجمع عناصر القوة وتحفّز للانطلاق بثبات في السنوات القليلة السابقة للحرب» (بشور، ١٩٩٧، ص ٩٠). لكنها شهدت

(١) د. علي الموسوي أستاذ في معهد العلوم الاجتماعية في الجامعة اللبنانية. حائز على دكتوراه في العلوم الاجتماعية (اختصاص تنمية اجتماعية- اقتصادية) من جامعة ليل - فرنسا، عام ١٩٨٥. باحث وخبير في التنمية المحلية. aamouss@hotmail.com

(٢) يعيد إدمون نعيم الرئيس الأسبق للجامعة تاريخ تأسيس الجامعة إلى العام ١٩٥٩ (بشور، ١٩٩٧، ص ٢٧)

أيضا افتتاح معظم الكليات التطبيقية، وإقرار «النظام العام لشهادة الدكتوراه اللبنانية» (١٩٨٣).  
- مرحلة ثالثة من ١٩٩١ - ٢٠١٠: هي مرحلة استئناف الجامعة لمسيرتها الاعتيادية؛ «حيث تم فيها تحقيق منجزات عديدة»، إلا أنها مرحلة «استمرت تحمل في بنيتها وأدائها وزر ما خلفته الحرب»، باستثناء توحيد بعض الكليات.

## ٢. صورة مختصرة عن الجامعة

الجامعة اللبنانية هي الجامعة الرسمية الوحيدة للتعليم العالي في لبنان، التي تتيح لأبناء الفئات غير المسورة متابعة تحصيلهم العالي شبه المجاني، هي الأكثر انتشارا جغرافيا والأكبر حجما في لبنان لجهة: عدد الكليات والمعاهد (١٣ كلية و٦ معاهد)، وعدد الأساتذة، والموظفين، والطلاب ولجهة البرامج: توفر حوالي ٣١٢ برنامجا، على مستوى الاجازة، ودبلوم الدراسات العليا، والدكتوراه. تشترط كليات الجامعة كافة حيازة شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها، وتكتفي الكليات ذات الاستقطاب المفتوح بهذا الشرط؛ اما الكليات التطبيقية فتشترط، إضافة إلى الشهادة الثانوية، النجاح في امتحان أو مباراة دخول حسب نظام كل كلية.

يقتضي التخرج على مستوى الإجازة النجاح في كل الأرصدة المطلوبة خلال ٣ سنوات تعليمية في معظم كليات ومعاهد الجامعة، باستثناء كليات الطب وطب الأسنان والهندسة التي تتطلب خمس سنوات للحصول على شهادة التخرج (الدبلوم).

وقد أنجزت الجامعة عددا من الإصلاحات الحديثة ومنها:

- إقرار نظام إ.م.د LMD: تبنت الجامعة بتاريخ ١٩/٦/١٩٩٦ هيكلية التعليم العالي الجديدة أ.م.د وتطلب النظام الجديد إجراء تحولات في التنظيم الأكاديمي.
- إنشاء ثلاثة معاهد عليا للدكتوراه.
- اجرت الجامعة عام ٢٠٠٤، ولأول مرة في تاريخها، تقييما ذاتيا.
- إقرار قانون المجالس التمثيلية الأكاديمية رقم ٦٦/٢٠٠٩ (الجريدة الرسمية، ٢٠٠٩).
- تعديل سلسلة الرتب والرواتب في العام ٢٠١١.

و تسعى الجامعة حاليا إلى: «تذليل صعوبات تطبيق نظام التدريس الجديد، وضع استراتيجية للبحث العلمي، تطبيق قانون النشر، إنجاز قانون جديد لتنظيم الجامعة، العمل على قونة هيئة الأداء الجامعي وضمان الجودة، متابعة مشروعات المجمعات الجامعية، تطوير العمل الإداري، تفعيل استراتيجية الانفتاح على الخارج، العمل على تأسيس اتحاد الطلبة» (السيد حسين، ٢٠١٢).

## ٣. طريقة التحليل وحدوده

تستند هذه الورقة إلى معطيات وثائقية (كتب، صحف، بيانات، إحصاءات) ومقابلات<sup>(١)</sup> شبه موجهة مع عمداء واساتذة وطلاب من الجامعة<sup>(٢)</sup>. أخضعت المعطيات الإحصائية لتحليل كمي،

(١) أتوجه بالشكر الى العمداء، المدراء، الأساتذة، الموظفين والطلاب، وأخص منهم رقيقة النضال من أجل جامعة وطنية حقة عميدة الصيدلة د. ماري تويني التي توفيت قبل صدور هذه الورقة البحثية. كذلك أشكر مساعدتي الباحث الميدانيتين طالبتى الدكتوراه زينب مروة وهتاف الأتات.

(٢) أجريت المقابلات مع العمداء د. فريدريك معتوق (العلوم الاجتماعية)، د. نبينا زيدان (الصحة)، د. ماري تويني (الصيدلة)، د. جورج كلاس (الأعلام)، د. علي اسماعيل (المعهد التكنولوجي)، والاساتذة: د. عدنان الامين (التربية)، د. عصام خليفة (الأداب)، د. شربل كفوري (الهندسة)، د. علي الحسيني (الفنون)، د. جورج قزي (العلوم)، د. عادل خليفة (الحقوق والعلوم السياسية)، د. شفيق شعيب (العلوم الاجتماعية)، د. جان جبور (الأداب)، د. نزيه عبد القادر (الهندسة)، د. نهوند القادري (الأعلام)، د. فضل الله (السياحة)، د. ابي حاتم (طب الاسنان)، د. حراجلي (الزراعة).

ومعطيات المقابلات والوثائق لتحليل نوعي. أما التفسير فاعتمد المنهج البنوي الوظيفي. تتعلق أولى الصعوبات بنقص الإحصاءات عن الجامعة، و/ أو صعوبة الوصول إليها. والثانية باختزال العمل الميداني، عبر تقليص عدد المقابلات الفردية والجماعية نتيجة التمويل المتكثف. أما الثالثة فتتعلق بالجدّة النسبية لموضوع نوعية التعليم في بلادنا، ولصعوبة قياس بعض المتغيرات بسبب حداثتها على الثقافة الجامعية المحلية (الرسالة، خدمة المجتمع الخ).

### أولاً: الرسالة

حدّد القانون ٦٧/٧٥ في مادته الأولى وظيفة الجامعة اللبنانية باعتبارها «مؤسسة عامة تقوم بمهام التعليم العالي الرسمي في مختلف فروع ودرجاته، ويكون فيها مراكز للأبحاث العلمية والأدبية العالية، متوخية في كل ذلك تأصيل القيم الإنسانية في نفوس المواطنين» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٢ ص ١١). يُستنتج من هذا النص أنه «لا توجد رسالة واضحة مكتوبة تتبناها الجامعة وتعمل على ان تُعرف بها...» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤-٢٣)، فهي «نشأت وتطورت من دون رؤية واضحة ومحدّدة لهويتها ومهمتها على مدى طويل أو متوسط» (الأمين وآخرون، ١٩٩٩، ص ١٩). ومع ذلك «لم تتخذ الجامعة إجراءً واضحاً من أجل توضيح رسالتها ومهامها وأهدافها للمجتمع ولأفراد الهيئة التعليمية والجهاز الإداري والطلاب والجامعات الأخرى» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤-٢٥). غياب النص الواضح برسالة الجامعة يعود إلى حداثة المفهوم، المستمد من التقاليد الجامعية الأميركية، بينما قانون تنظيم الجامعة اللبنانية متأثر بالتقاليد الجامعية الفرنسية؛ هذا الغياب يجعله خاضعاً لتأويلات وتوقعات متنوعة ترتبط بخلفية المستجوب؛ غياب النص يعني «غياب المعيار الضابط لمختلف أنشطة الجامعة وعناصرها...» (الأمين وآخرون، ١٩٩٩، ص ٣٤). نص الرسالة ليس مسألة تقنية، بل هو مسألة خلافية بامتياز، يرتبط تحديدها بالإجابة عن سؤال أي جامعة نريد؟ وترتبط صياغة الرسالة بإقرار قانون جديد للجامعة وهو ما يزال موضع خلاف بين المعنيين، لذلك ستنتظر الرسالة المقررة والمتوافق عليها إلى حين الاتفاق على القانون العتيد.

### ثانياً: الحكامة

#### ١. هيكلية السلطة الأكاديمية والصلاحيات والمساءلة

«للجامعة اللبنانية شخصية معنوية. وهي تتمتع بالاستقلال العلمي والإداري والمالي. ولوزير التربية والتعليم العالي حق الوصاية عليها، وكل ذلك وفقاً لأحكام هذا القانون»<sup>(١)</sup>. يؤكد هذا النص القانوني على مبدأ استقلالية الجامعة، انطلاقاً من خصوصية نشاطها الأكاديمي. يتسم الهيكل الأكاديمي قانوناً بالديموقراطية، ويرتكز على المشاركة، إلا أن الممارسة قلّصت هذه الاستقلالية إلى حدود ضيقة جداً. تعود سلطة اتخاذ القرار في الجامعة مبدئياً إلى «أكاديميين يديرون الشؤون الأكاديمية والمالية والإدارية» (الأمين وآخرون، ١٩٩٩، ص ١٠٧)، فالجامعة تُدار بواسطة مجالس تمثيلية، حيث «يتولى

ومع الموظفين السيدات والسادة: محمد البابا، ريتا وهبي، دنيز نعمه، دينا سكر، سناء جابر، ندى رحال. كما أجريت مقابلات (٢٠ مقابلة) مع طلاب من كليات متنوعة: علوم، هندسة، علوم اجتماعية، إدارة أعمال، الحقوق، الإعلام، المعهد التكنولوجي.

(١) المادة ٣ من القانون ٦٧/٧٥.

إدارة الجامعة رئيس مجلس»<sup>(١)</sup>. و«يدير الوحدة الجامعية عميد ومجلس»<sup>(٢)</sup>؛ و«يدير الفرع مدير ومجلس»<sup>(٣)</sup>؛ كما «يدير القسم رئيس ومجلس»<sup>(٤)</sup>. لكل من هذه المجالس صلاحيات، فللرئيس وللمجلس الجامعة «صلاحيات واسعة، ومتشعبة، أكاديمية، وعلمية، وتنظيمية، وإدارية، ومالية» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤ - ب، ص ١٧٢)<sup>(٥)</sup>. وللعديد وللمجلس الوحدة صلاحيات أكاديمية وإدارية ومالية. وللمدير وللمجلس الفرع صلاحيات إدارية ومالية<sup>(٦)</sup>. أما رئيس القسم ومجلس القسم فيتوليان «شؤون القسم الأكاديمية والتعليمية» ومهام أخرى<sup>(٧)</sup>.

تواجه ممارسة هذه المجالس لصلاحياتها صعوبات من داخل الجامعة ومن خارجها. فبعد تفريع الجامعة في العام ١٩٧٧، استحدثت منصب مدير فرع ومجلس فرع، الذي نتج عنه تعديل التسلسل الأكاديمي المعروف عالمياً، فأصبح المدير رئيساً لرؤساء الأقسام، بدلاً من العميد، وأصبح مجلس الوحدة يتخذ القرارات الأكاديمية في الكلية من دون رؤساء الأقسام، الذين حل محلهم مدراء الفروع. خط السير الجديد أضعف السلطة الأكاديمية في الكلية وهمشها. لقد «جسدت وظيفة مدير الفرع للمرة الأولى التداخل بين السلطة الأكاديمية والإدارية والسلطة السياسية» (الأمين وآخرون، ١٩٩٩، ص ٣٩)، وزادت من تدخل هذه الأخيرة في قضايا الجامعة.

أما التدخل السياسي المعوّق لممارسة الصلاحيات، والمنتهك لاستقلالية الجامعة، فيتجلى بامتناع الحكومات المتعاقبة، منذ العام ٢٠٠٤ وحتى تاريخه، عن تعيين العمداء، بعد أن أنجزت مجالس الوحدات والكليات دورها بتقديم الترشيحات المطلوبة منها بموجب القانون ٦٦ / ٢٠٠٩، وهو ما أدى إلى تعطيل مجلس الجامعة، وإضعاف تأثير العمداء في اتخاذ القرارات. كذلك تثبت الممارسة انه «تتحكم في تعيين رئيس الجامعة والعمداء والمدراء اعتبارات سياسية ووظيفية أولاً وأخيراً... ويتسم التعيين بأنه غير ديموقراطي وغير أكاديمي» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤ - أ، ص ٢٦)؛ هذا التدخل السياسي من خارج الجامعة، ما كان ليثمر لولا التواطؤ (complicité) الموضوعي من قوى سياسية فاعلة داخل الجامعة.

في غياب مجلس الجامعة، تلعب رئاسة الجامعة، دوراً محورياً في صنع القرارات؛ فقد «أصبحت منذ بداية الحرب اللبنانية موقعا مفتوحا على التجاذبات السياسية؛ ومنذ ذلك الوقت اعتمد الرؤساء منهجا توليفيا، وإدارة دقيقة للتوازنات تراعي الضغوطات المتنوعة من داخل الجامعة ومن خارجها»<sup>(٨)</sup>. وأضحّت آلية المساومة بين رئاسة الجامعة والأطراف الفاعلة، هي الآلية المعتمدة في اتخاذ القرارات وإنتاج التوافقات الضرورية لتسيير الجامعة.

يلعب مجلس الجامعة دور مجلس الخدمة المدنية ودور التفتيش المركزي بالنسبة للعاملين في الجامعة. وقد تمت محاسبة بعض الحالات الجرمية في الجامعة، إلا أن تواطؤ و/ أو عجز أهل الجامعة، في مواقع اتخاذ القرارات على مستوياتها المختلفة، عن ممارسة الشفافية والمساءلة

(١) المادة ٤ من المرسوم الاشتراعي ١٢٢ عام ١٩٧٧.

(٢) المادة ٣ والمادة ٥ من القانون ٦٦ / ٢٠٠٩.

(٣) المادة ٧٥ والمادة ٧٦ من القانون ٦٦ / ٢٠٠٩.

(٤) المادة ٨٠ من القانون ٦٦ / ٢٠٠٩.

(٥) للرئيس «تفويض دائم من وزير التربية والتعليم العالي بممارسة الصلاحيات الإدارية والمالية التي يتمتع بها الوزير، وضمن أحكام (المادتين ١٢ و ١٣ من القانون ٧٥ / ٦٧).

(٦) الفقرة ٧ من المادة ٧٨ والمادة ٧٩ من القانون ٦٦ / ٢٠٠٩؛

(٧) المادتين ٨١ و ٨٢ (مهام رئيس ومجلس القسم) من قانون ٦٦ / ٢٠٠٩.

(٨) من المقابلة مع عميد معهد العلوم الاجتماعية د. فريدريك معتوق.

والمحاسبة في قضايا لا علاقة للسلطة السياسية بها مباشرة<sup>(١)</sup>، يكشف عن ضعف دور الجماعة العلمية في الجامعة، وعن ارتباط وتأثر مواقع القرارات فيها بالسلطة السياسية. إن تمرکز اتخاذ القرارات خارج النطاق الأكاديمي يترافق مع انخفاض المساءلة والشفافية وسلطة المعايير الأكاديمية. لقد تركت الحرب اللبنانية تأثيراتها السلبية على المناخ العام في الجامعة على المستويات كافة. فالانقسامات السياسية الحادة في البلاد كان لها ارتداداتها المفككة للمناخ على مستوى كل كلية. يستثنى من ذلك بعض الكليات الموحدة التي تمكنت من خلق جو تآلف إلى حد ما.

## ٢. المشاركة الداخلية والشراكات الاجتماعية

يُشارك أفراد الهيئة التعليمية في اتخاذ القرارات على مستوى المجالس التمثيلية كافة<sup>(٢)</sup>. وتنتخب الهيئة التعليمية ممثلها في هذه المجالس. وقد أُلزم القانون ٦٦/٢٠٠٩ السلطة السياسية باختيار رئيس الجامعة والعمداء من بين من ترشحهم المجالس التمثيلية؛ وهو إجراء لم تلتزم به هذه السلطة. كما يشاركون في لجان أكاديمية وإدارية ومالية تُشكلها الإدارة المركزية؛ وغالبا ما ترتبط تلك المشاركة بمدى رضى المسؤولين المعنيين عن التعيين.

و للأساتذة المتفرغين رابطة منتخبة. لعبت الرابطة منذ تأسيسها، في العام ١٩٧٥، دورا مهما في تطوير أوضاع الجامعة اللبنانية. إلا أنه منذ أواخر تسعينيات القرن العشرين، تم تغليب منطلق المحاصصة السياسية - الطائفية في تشكيل الهيئة التنفيذية للرابطة وهو ما اضعف دورها في الشؤون الأكاديمية، بينما نجحت كقوة ضغط مؤثرة في الشؤون المادية<sup>(٣)</sup>.

أما الطلاب فتتنص قوانين الجامعة على تمثيلهم في المجالس التمثيلية في الجامعة<sup>(٤)</sup>. وقد شارك الطلاب تاريخيا في هذه المجالس، عبر «الاتحاد الوطني لطلاب الجامعة اللبنانية». لكن تفريغ الجامعة أدى إلى شردمة الحركة الطلابية التي لم تفلح كل محاولات إعادة توحيدها وذلك لأسباب سياسية، طائفية، مناطقية. وقد غاب نتيجة ذلك هذا الاتحاد من الوجود. وقد أدى غياب الإطار الموحد للطلاب إلى تعطيل مشاركتهم في مجلسي الجامعة والوحدة، ما حرم الجامعة وقضاياها العامة ومنها نوعية التعليم من قوة أساسية مدافعة عنها. يُشارك الطلاب في مجالس الفروع، وهي مشاركة تقتصر على دور الوسيط بين الإدارة والطلاب، وغالبا ما تكون لمطالب تضر بنوعية التعليم، ومحكومة باعتبارات سياسية. حتى المشاركة على هذا الصعيد تم تعطيلها منذ ٦ سنوات بقرار من رئاسة الجامعة بحجة التشنج السياسي في البلاد.

إن تشردم الحركة الطلابية يشكل أحد عوامل الضعف الأساسية في الجامعة حيث يحرمها من إحدى الركائز الصلبة التي شاركت تاريخيا في الدفاع عنها وفي تطويرها.

من جهة أخرى تفتقر الجامعة للشراكات الخارجية ولمرجعية مجتمعية، فليس هناك أي هيئة استشارية للجامعة تضم النقابات المهنية (المهندسون، الأطباء والمحامون) والفعاليات الاقتصادية ذات الصلة بمخرجات الجامعة، رغم وجود نص قانوني يشرع ذلك (المادة ٥ من القانون ٧٥/٦٧).

(١) مثلا: مدى التزام الأستاذ بالانصاف التدريسي؟ مدى الجدوية في تقييم الابحاث الخ.

(٢) بموجب القانون ٦٧/٧٥ والمرسوم ١٦٥٨/١٩٩١ والقانون ٦٦/٢٠٠٩

(٣) نجحت الرابطة في استقطاب الأساتذة على اختلاف انتماءاتهم الحزبية والطائفية والمناطقية، وحققت مطلب تعديل سلسلة الرتب والرواتب؛ في المقابل فقد اخفقت ٤ هيئات تنفيذية منذ العام ٢٠٠٤، مثلت أطراف السلطة السياسية - الطائفية، في تأمين التوافق حول مطلب تعيين العمداء لإعادة تفعيل مجلس الجامعة بسبب التباين بين أطرافها!

(٤) المادة الأولى من المرسوم رقم ١٦٥٨ الصادر في ٥ ايلول سنة ١٩٩١ والقانون ٦٦/٢٠٠٩ نصّا على تمثيل الطلاب بـ ٤ ممثلين في مجلس الجامعة، وبممثلين في مجلس الوحدة، وبممثل واحد في مجلس الفروع؛

### ٣. الهيكلية الادارية

تتسم السلطة الإدارية في الجامعة بالمركزية الشديدة والتراتبية والروتين الإداري وبالتفكك. و«الهيكل التنظيمي الإداري غير متناسب مع المهام الإدارية الحديثة... والتناقض والالتباس والتشابك بين المصالح والدوائر والأقسام ما زال سائدا... وليس هناك دليل لتوصيف مهام الوحدات الإدارية ولا للوظائف في الإدارة المركزية... لا يوجد في الجامعة نظام خاص لاختيار العاملين الإداريين وتعيينهم». كذلك «... لا يوجد نظام لتقييم الأداء ولا نظام للحوافز...» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤ - أ، ص ص ٢٩ - ٣٢). تُجرى بين الحين والآخر دورات تدريبية لبعض الموظفين، ومن المآخذ عليها أنها لا تتدرج ضمن خطة واضحة وشاملة لتطوير الموارد البشرية. يبلغ عدد الموظفين في الجامعة ٣١٥٢ (الجامعة اللبنانية، ٢٠١٢)، ٢٤٪ منهم فقط في الملاك، و٧٦٪ متعاقدون بالساعة. وتتفاوت القدرات الإدارية والتقنية بين موظفي الإدارة المركزية حيث يتمتع معظمهم بقدرات عالية (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ص ٣١ - ٣٢)، وبين معظم موظفي الفروع. يعاني المتعاقدون بالساعة، وهم يشكلون أغلبية الموظفين، من الأوضاع المهنية والمعيشية: تدني الرواتب، عدم الاستقرار الوظيفي، غياب الضمانات الصحية والاجتماعية، الخ؛

### ثالثا: البحث المؤسسي والتخطيط

#### ١. البحث المؤسسي

تفتقد الجامعة إلى هيكلية للبحث المؤسسي. درج رؤساء الجامعة على كتابة تقارير سنوية، أو إصدار كتاب عن فترة رئاسة أحدهم<sup>(١)</sup>. وتكمن أهمية هذه التقارير في ما تتضمنه من إحصاءات ومستندات ووثائق مرفقة لا تكون منشورة عادة. تضم الإدارة المركزية دائرة للإحصاء وجهازا فنيا معلوماتيا يهتم بإدخال البيانات، واستخراج النتائج، وتأمين الإحصاءات عن مكونات الجامعة. من المشاكل التي تواجه عمل هذه الدائرة غياب آلية التنسيق الإلزامي بين الدوائر الجامعية لتبادل المعلومات، بما يؤمن بناء قاعدة بيانات شفافة، وتضارب الصلاحيات بين الدائرة الإحصائية والدائرة المعلوماتية! إن غياب هيئة للبحث المؤسسي يُبقي عمل الدائرة الإحصائية مشتتا ومتناثرا وناقصا.

#### ٢. التخطيط

مع أن إحدى مهمات مجلس الجامعة وضع الخطط، « فلم يحصل في تاريخ الجامعة اللبنانية أن وضعت خطة أو سلسلة من البرامج الزمنية المنسقة والهادفة إلى تحقيق غايات معينة على مدى قصير أو متوسط أو بعيد» (الأمين وآخرون، ١٩٩٩، ص ١١٤)، فالجامعة تفتقر إلى هيكلية للتخطيط؛ وليس فيها مكتب تخطيط. بادرت مؤخرًا رئاسة الجامعة إلى «إنشاء وتشكيل الهيئة المركزية للجودة والتخطيط والاعتماد»<sup>(٢)</sup>، ولم تصدر حتى الآن أي معلومة عن نشاط هذه الهيئة.

(١) «درج رئيس الجامعة الأسبق د. طعمة، على إصدار كتيب سنوي بعنوان «وتبقى الجامعة» يشرح فيه وضع الجامعة»؛ وأصدر د. دياب أثناء رئاسته تقرير «الجامعة اللبنانية ١٩٩٣-١٩٩٨؛ وصدر التقييم الذاتي خلال رئاسة د. قبيسي. وأصدر د. شكر» الجامعة اللبنانية، تحول وآفاق عام ٢٠١١». ووضع د. السيد حسين في العام ٢٠١٢ «استراتيجية تطوير الجامعة اللبنانية»

(٢) بموجب القرار رقم ٦٧٥ تاريخ ٢٠/٣/٢٠١٢

## رابعاً: الموارد المالية

بلغت موازنة الجامعة اللبنانية ٢٦٦ مليار و ١٠٠ مليون ليرة لبنانية في العام ٢٠١٢، أي حوالي (٤, ١٧٧ مليون دولار أميركي). وهي توزعت على الشكل الآتي:

### ١. بنية الواردات

تكوّنَت الواردات من مساهمة الدولة وقيمتها ٢١٥ مليار ل.ل، أي ما نسبته ٨, ٨٠٪ من الموازنة الإجمالية؛ ومن الإيرادات الذاتية<sup>(١)</sup> وقيمتها ١٧ ملياراً و ٣٠٠ مليون ل.ل. ونسبتها ٥٧, ٤٪، ومن مأخوذات من مال الاحتياط ٣٣ ملياراً و ٨٠٠ مليون ل.ل ونسبتها ٧, ١٢٪. وكما يظهر تشكّل مساهمة الدولة العمود الفقري في موازنة الجامعة. ومن المآخذ على هذه الموارد والتي تؤثر سلباً على نوعية التعليم شبه أحادية التمويل الحكومي، وعدم السعي إلى كسر هذه الأحادية.

### ٢. بنية النفقات

توزعت النفقات المالية على الشكل الآتي:

أ. النفقات الجارية ونفقات التطوير والتنمية: بلغت نسبتها (مخصصات ورواتب وأجور وتعويضات ونفقات شتى) ما نسبته ٠٣, ٩٦٪ من موازنة العام ٢٠١٢، في حين بلغت النفقات المخصصة للتجهيزات والتطوير والإنشاءات ٣, ٩٧٪.

ب. النفقات بين الإدارة المركزية والفروع: شكّلت نفقات الإدارة المركزية ما نسبته ٣, ٦٩٪ من مجموع النفقات، وشكل الاحتياطي والأحكام القضائية والديون المتوجبة نسبة ١, ٩٪، ونفقات الكليات نسبة ٦, ٢١٪؛ ويؤشر ذلك على مركزية النفقات المالية؛ عدا ذلك فإن غياب الشفافية في الإنفاق المالي ترك المجال واسعاً لإثارة موضوع الهدر في الصحف.

ت. حصة الكليات والمعاهد في موازنة الوحدات: تفاوتت حصة الكليات من موازنة الجامعة للعام ٢٠١٢ حيث بلغت حصة ٥ كليات (الأدب، العلوم، الصحة وإدارة الأعمال والمعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا) ٨٥, ٥٦٪ من إجمالي الموازنة.

ث. كلفة الطالب في الجامعة اللبنانية: بلغ المعدل الوسطي لكلفة الطالب في الجامعة اللبنانية ١٦٩, ٦٢٣, ٣ ل.ل في العام ٢٠١٢، أي ما يوازي ٤١٥, ٢ دولار أميركي، وهي كلفة مستقرة منذ العام ٢٠٠٤. ويخفي المعدل الوسطي للكلفة تمايزات واسعة جداً بين الكليات التطبيقية<sup>(٢)</sup>، والتي بلغت حصتها ٣, ٦١٪، بينما هي تضم ٣١٪ فقط من طلاب الجامعة؛ وبين الكليات غير التطبيقية، والتي بلغت حصتها ما نسبته ٧, ٣٨٪ من موازنة الجامعة بينما هي تضم ٦٩٪ من الطلاب.

تم تسجيل بعض التطورات الإيجابية على صعيد المعاملات المالية ومنها:

أ. لحظ الاعتمادات المخصصة للرواتب والأجور في موازنة الإدارة المركزية ما أدى إلى اختصار الأعمال الإدارية الورقية بنسبة ٩٥٪.

(١) تشمل على: رسوم تسجيل الطلاب ١٠ مليار ل.ل، ورسوم امتحانات ودورات تدريبية ٤ مليار و ٨٥ مليون ل.ل، وبدل استثمار الاستراحات الجامعية ٧٠٠ مليون ل.ل، وواردات مركز معاينة طب الأسنان وكلية الصحة العامة ٣٠٠ مليون ل.ل، وبدل استثمار السكن الجامعي ٢ مليار ل.ل وإيرادات مختلفة ٢٠٠ مليون ل.ل وبيع منشورات ١٥ مليون ل.ل؛ وبلغت المأخوذات من مال الاحتياط ٣٣ مليار و ٨٠٠ مليون.

(٢) حيث «تبين ان كلفة الطالب تتراوح بين حد أدنى قدره ٠,٣٥, ٠٧٥, ١ ل.ل (٧١٧ دولار أميركي) في كلية الحقوق والعلوم السياسية وحد أقصى قدره ٠,٠٠, ٦٣٧, ٨ ل.ل (٥٧٥٨ دولار أميركي) في كلية طب الأسنان» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤، ص ٦٥).



- ب. رقمنة أعمال إدارية عديدة، وإنشاء صفحة إلكترونية للرواتب والأجور والتعويضات تتيح لكل أستاذ الاطلاع على حركة التحويلات الخاصة به.  
لكن يسجل أيضا عدد من المشكلات:
- أ. يتم إعداد الموازنة خلافا للقانون الذي ينص على الاستقلال المالي للجامعة؛ فتكثف الجامعة حجم موازنتها ضمن السقف الذي تحدده وزارة المالية والذي لا يعبر عن حاجتها الفعلية؛
- ب. تعاني بنية النفقات من ارتفاع حصة الأجور والرواتب والتعويضات، وانخفاض الحصة المخصصة للتجهيز والتطوير.
- ت. يتصف النظام المالي بمركزية شديدة، وبعدم المرونة، وبالبيروقراطية، وبعدم الشفافية في إدارة الشؤون المالية.
- ث. ضعف البنى الإدارية المكلفة بتخطيط الموازنة.

### خامسا: البيئة المادية

#### ١. المباني الجامعية

طرأ تغير إيجابي بارز على البنية التحتية للجامعة تجلّى بافتتاح مجمع «رفيق الحريري الجامعي» في الحدث في العام ٢٠٠٤ على مساحة ٧٠٠ ألف متر مربع؛ وهو يعد من بين أحدث المباني الجامعية في لبنان<sup>(١)</sup>؛ إلا أن المناخ السائد في المجمع يؤثر سلبا على الاستفادة من بعض المرافق فيه، وكذلك على حرية التعبير لجميع الطلاب بالقدر نفسه. كذلك فإن «مجمع بيار الجميل» في الفنار يحتاج إلى تطوير. أما المباني الجامعية الأخرى فتتوزع، منذ النشأة، على مبان متفرقة، بمعظمها مبان سكنية أو مكاتب (طه، ١٩٩٧)، غير مصممة أصلا للتعليم الجامعي؛ تفتقر إلى المساحات الخارجية، وإلى التجهيزات الأساسية الضرورية لعملية التعليم. المباني بمعظمها مستأجرة.

يشكل غياب المجمعات الجامعية في المناطق كافة، وكلفة الإيجار الباهظة للمباني وصيانتها (حوالي ٢٠ مليار ل.ل) (السيد حسين، ٢٠١٢)، عائقا يحول دون تأمين حياة جامعية لائقة، ودون تطبيق نظام إ.م.د (LMD) بشكل فعال، ودون الاستفادة من التجهيزات المتكاملة التي تحسن نوعية الحياة الجامعية عموما، ونوعية التعليم خصوصا.

#### ٢. المرافق والمختبرات والتجهيزات

باستثناء مجمع الحدث الذي يضم وحدات سكنية، وقاعات للمؤتمرات والاحتفالات، ومطاعم جامعية ومقاه، ومنشآت رياضية متنوعة وفسحات، لا تتوافر في مباني الفروع في المناطق إلا بعض الخدمات البسيطة كالكاเฟ่ تريا مثلا؛ أما قاعات العرض والمسارح والاحتفالات فعددتها محدود جدا؛ ويفتقر معظم الكليات للمطعم الجامعي.

يقتصر وجود المختبرات على الكليات التطبيقية. ومعظمها يستخدم كمختبرات تعليمية أكثر منها بحثية. حصل تطور جزئي على صعيد المختبرات البحثية والحواسيب في بعض هذه الكليات<sup>(٢)</sup>، وعلى الرغم من ذلك فالنقص ما يزال كبيرا وفي مختلف الكليات. لذلك تتفاوت القاعات والتجهيزات

(١) مجمع الشال تم تزييمه، ومجمع الفنار تم تزييمه دراسة توسيعه؛ عدا ذلك تم التقدم بتصوير بإقامة ٦ مجمعات أخرى، اثنان في البقاع، واثنان في الجنوب، والخامس في عكار بالشمال، والسادس في جبيل (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١).

(٢) تم تحديث وتجهيز أو إنشاء مختبرات في كليات الهندسة، العلوم الطبية، الصحة، المعهد الجامعي للتكنولوجيا. كما تم إنشاء ٣ مختبرات مركزية في المعهد العالي للدكتوراه في العلوم والتكنولوجيا؛ واحد في كل من الفرع الأول والثاني والثالث من كلية العلوم (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ٩ و ص ٤٦-٥١).



الملائمة لعملية التعليم بحسب المبنى الجامعي والكليات والاختصاصات؛ فهي تتوفر في مجمعي الحدث والفنار وبعض الكليات هنا وهناك، بينما تفتقر معظم المباني الأخرى إلى التجهيزات الضرورية. كذلك فالوسائل التعليمية متفاوتة بين الكليات التطبيقية والكليات غير التطبيقية عموماً<sup>(١)</sup>. كما تفتقر الجامعة إلى نواد للأساتذة، وللطلاب، وللمتخرجين. وتفتقر الجامعة للاحتفالات والأنشطة الدورية باستثناء نشاط رياضي سنوي هزيل، واحتفالات التخرج المتقطعة وغير الموحدة أحياناً.

٣. مراكز البحوث:

قبل تشكيل الهيئة المركزية للبحث العلمي في العام ٢٠٠١، كانت الجامعة تضم أربعة مراكز للأبحاث ذات نشاطية متفاوتة؛ تعطلت تلك المراكز بعد تشكيل الهيئة. ومع انشاء المعاهد العليا للدكتوراه عام ٢٠٠٧ تفرعت الهيئة المركزية إلى ثلاث هيئات لمراكز الأبحاث واحدة في كل معهد؛ إلا أن تعثر انطلاقة بعض هذه المراكز حفّز بعض الكليات على إعادة تفعيل مراكز البحث الخاصة بها.

٤. المكتبات

تتواجد في الإدارة المركزية دائرة لشؤون المكتبات. وتفتقر الجامعة لمكتبة مركزية تقليدية، إلا أنه تتوفر في كل فرع جامعي مكتبة مختصة<sup>(٢)</sup>.

تم استحداث مكتبة افتراضية (Virtual library)، وقامت الإدارة المركزية بربط مكتبات الجامعة بها بواسطة برنامج أفق (Horizon)؛ كما اشتركت الجامعة بـ ٣١ قاعدة معلومات أكاديمية<sup>(٣)</sup>. وتمت زيادة عدد الموظفين الفنيين للمكتبات؛ وجرى تدريب بعضهم على البرنامج المعتمد. وتم شراء خدمة (EzProxy) التي تتيح للأساتذة استخدام مصادر المعلومات الإلكترونية عبر صفحة الجامعة الالكترونية<sup>(٤)</sup>. هذه النقلة النوعية على صعيد المكتبات هي خطوة إيجابية، إلا أن اتاحة الخدمة لا تعني بالضرورة الاستفادة منها؛ حيث يلاحظ تفاوت شديد في استفادة الأساتذة والطلاب من المصادر الالكترونية، والتي ترتفع في الكليات التطبيقية، وتندنى في الكليات غير التطبيقية.

## سادساً: البيئة التعليمية

### ١. نظام التعليم

أ. اعتماد نظام تعليم جديد (LMD د.م.١)

صدر المرسوم رقم ١٤٨٤٠ بتاريخ ٢٨-٦ من العام ٢٠٠٥ وينص على ما يأتي: «يعتمد في الجامعة اللبنانية نظام تدريس موحد (LMD) هو النظام الفصلي المبني على المقررات والأرصدة، وفقاً لسلم الشهادات التالية: الإجازة (٣ سنوات)، الماجستير (سنتان) والدكتوراه (٣ سنوات)». اعتماد النظام الجديد له مبرراته وقواعده المعروفة عالمياً؛ وهو فتح الباب أمام ورشة إصلاح لبنية البرامج والمناهج في الجامعة اللبنانية. وقد تم «تشكيل لجنة عليا لتطوير المناهج والبرامج في الجامعة اللبنانية»<sup>(٥)</sup> بهدف التنسيق بين كليات الجامعة ومعاهدها.

(١) راجع في هذا الكتاب الفصول الخاصة ببرامج التربية وإدارة الأعمال والهندسة في الجامعة اللبنانية.  
(٢) تحتوي هذه المكتبات، وعددها ٥٦ مكتبة على ٧٠٠ ألف كتاب ورقي. وقد تمت رقمنة حوالي الـ ٣٥٠ ألف كتاب منذ العام ٢٠٠٧. (المقابلة مع دينا سكر، دائرة المكتبات في الجامعة).  
(٣) تضم هذه القواعد ٤٦٨٣٠ مجلة؛ كما تم الاشتراك بقواعد معلومات لفهارس ومختصرات تضم ٣١٧ ألف وثيقة، وبثلاث قواعد معلومات تضم ٤٨٨٦٨ كتاباً إلكترونياً،... (الموسوي، ٢٠١٠).  
(٤) المقابلة مع دينا سكر.

(٥) تشكلت اللجنة بموجب القرار ١٣١ بتاريخ ١٢-٢-٢٠٠٤؛ وقدمت «الوثيقة التوجيهية الفنية» التي حازت على موافقة مجلس الجامعة في ١١/٥/٢٠٠٤. وفي ٢٨/٦/٢٠٠٥ صدر المرسوم ١٤٨٤٠ باعتقاد نظام أ.م.د. الجديد؛

## ٢. الانتاجية العلمية

معظم وحدات الجامعة اللبنانية (١٥ كلية ومعهد) طبقت النظام الجديد. والبعض القليل لم تطبقه<sup>(١)</sup>. وتوفر الجامعة اللبنانية اليوم حوالي ٣١٢ برنامجا، على مستوى الإجازة، ودبلوم الدراسات العليا، والدكتوراه.

بعد سبع سنوات على تطبيق نظام ا.م.د «تبين ان التجربة لم تكن على مستوى الآمال المعقودة حيث تخللها بعض التشوهات والكثير من المعوقات» (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١)، ومنها: تأخر صدور النصوص القانونية المنظمة؛ نقص الفهم لهذا النظام؛ غياب مجلس الجامعة؛ غياب المجمعات الجامعية؛ تطبيق النظام الجديد من دون تدريب وتأهيل الكدرات التعليمية والإدارية والفنية لمواكبته؛ صعوبة التنسيق بين الفروع الجامعية؛ نقص التجهيزات والبنى التحتية؛ تفكك الهيكليّة في الجامعة، حيث جُمعت الكليات في إطار المعاهد العليا للدكتوراه، بينما استمرت منغلقة على ذاتها على مستوى الإجازة؛ المرونة في تعديل النظام تتحول إلى صعوبة بسبب تطلب أي تعديل موافقة الفروع كافة؛ كما يسبب هذا النظام، في ظل غياب المجمعات الجامعية، هدرًا ماليًا. وعلى الرغم من التعديلات المهمة التي ادخلها هذا النظام على عملية التعليم، إلا أن تقييم معظم الأساتذة له بعد تطبيقه كان سلبيًا، فهو لم يؤد عمومًا إلى تحسين نوعية التعليم بل أدى أحيانًا إلى نتيجة عكسية.

ب. المعاهد العليا للدكتوراه

أنشئت ٣ معاهد عليا للدكتوراه في الجامعة اللبنانية<sup>(٢)</sup>؛ كان مؤملاً أن يشكل إنشاء هذه المعاهد مناسبة لإعداد أفضل. يتفاوت التقييم الإجمالي لتجربة المعاهد العليا للدكتوراه، حيث تتميز تجربة المعهد العالي في العلوم والتكنولوجيا نسبيًا عن مثيلتها في الآداب والحقوق. ومن الصعوبات التي واجهتها هذه التجربة:

- تضارب الصلاحيات بين عمادات الكليات وعمادات المعاهد العليا للدكتوراه بسبب غياب ملاكات خاصة بهذه المعاهد،
- عدم مواكبة تجربة المعهد العالي للدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بتدريب وتأهيل الأساتذة على النظام الجديد ولا بإعدادهم للإشراف على الأطاريح وإدارة الأبحاث.
- كذلك لم تترافق تجربة معاهدي الآداب والحقوق مع إنشاء المختبرات ومراكز الأبحاث، وبالتالي إنشاء الفرق البحثية المتعددة الاختصاصات، وهو ما يفقد التجربة أحد أهم المقومات الأساسية لنجاحها.
- يؤثر ازدياد عدد طلاب الدكتوراه، والعدد المحدود من الأساتذة المخولين بالإشراف، سلبيًا على مستوى الإشراف والتقييم.

## ٣. نظام التقييم

ما زالت أنظمة التقييم التقليدية تطبق في الكليات التي لم تعتمد نظام ا.م.د. ويعتمد معظم الكليات التطبيقية نظام التقييم المرتبط بالنظام الجديد لجهة توزيع العلامة بين النظري والأعمال التطبيقية والأعمال الموجهة. إلا أن ممارسة هذا التقييم تشوبه عيوب عديدة<sup>(٣)</sup>. يبدو ان اعتماد النظام الجديد

(١) العلوم الطبية وطب الأسنان والهندسة، ومعهد العلوم الاجتماعية.

(٢) المرسوم رقم ٧٤ بتاريخ ٢٢-٢-٢٠٠٧ وهي المعاهد العليا للدكتوراه في: العلوم والتكنولوجيا، وفي الحقوق والعلوم السياسية والإدارية والاقتصادية، وفي الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.

(٣) «علامة النجاح ١٠٠/٥٠ في نظام ا.م.د. وتصبح أحيانًا ١٠٠/٤٠؛ كذلك تجري (كلية إدارة الأعمال) دورة ثانية للراشدين في مقرر ما وهي غير متبعة في الجامعات التي تتبنى هذا النظام» (راجع الفصل المتعلق ببرنامج إدارة الأعمال في الجامعة اللبنانية في هذا الكتاب)

راعى الشكل في بعض الكليات أكثر من مراعاته للمضمون<sup>(١)</sup>.

إن غياب التقييم عند الدخول يُعدّ السبب الأساسي في تضخم أعداد الطلاب المنتسبين إلى الكليات المفتوحة. وأكثر ما يلفت المراقب هو ضعف الجدوية في التحصيل وفي التطلب المعرفي لدى معظم طلاب هذه الكليات. يُضاف إلى ذلك نقص المهارات في مجالي اللغة الأجنبية والحاسوب لدى معظمهم. أما قبول تسجيل الطلاب في الكليات التطبيقية فيخضع لتقييم مسبق ويتم اصطفاؤه من ينجح في امتحان أو مباراة الدخول. كما تشترط هذه الكليات إتقان الطالب للغة أجنبية واحدة على الأقل. وينعكس كل ذلك إيجابيا على نوعية التعليم فيها؛

#### ٤. الدوام والحضور:

في الكليات التطبيقية الحضور إلزامي، وعدد ساعات التعليم ٨ ساعات يوميا وأكثر، وفيها أعمال تطبيقية وتدريب إلزامي؛ أما في الكليات غير التطبيقية فالحضور غير إلزامي، وعدد ساعات التعليم فيها ٤ ساعات يوميا وأقل، والمواد التطبيقية والتدريب شبه غائبين.

### سابعاً: النشاط العلمي

الحضور العالمي للجامعة اللبنانية ما زال متواضعا. ولم تُدرج في التصنيفات العالمية والإقليمية أي جامعة في لبنان بين الجامعات الـ ٥٠٠ الأولى في العالم، وذلك لسبب أساسي هو ضعف البحث العلمي فيها<sup>(٢)</sup>. لقد أولت إدارة الجامعة، بعد إنشاء المعاهد العليا الثلاثة للدكتوراه، اهتماما خاصا للمعهد العالي للدكتوراه في العلوم والتكنولوجيا<sup>(٣)</sup>، عبر توفير دعم خاص للفرق البحثية المشتركة بين كليات المعهد. في المقابل فإن تجربة المعهدين الآخرين للدكتوراه لم تنطلق بالاندفاع نفسها، والبحث فيهما ضمن فرق ما زال متعثرا.

إن غياب السياسات البحثية العامة للجامعة المرتبطة بالتعليم من جهة، وبالإنتاج من جهة ثانية، تجعل من مسألة الابحاث في الجامعة نشاطا هامشيا تقتصر الاستفادة منه على بعض المكاسب الشخصية كالترقية، والتعويض المالي وغيرهما من دون أن تكون له المفاعيل الإيجابية المرجوة على تنمية المجتمع اللبناني وتطويره.

#### ١. تمويل البحث والمنح البحثية

«بلغت موازنة تعويض البحث في العام ٢٠١٠ مليارين و٨٠٠ مليون ل.ل. صُرف منها فعليا على البحث ملياران و٨٠٠ مليون ليرة لبنانية.» (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ١١٢-١١٣). و«تتحمل الدولة نسبة عالية جدا من نفقات تمويل البحث العلمي في الجامعة اللبنانية بلغت ٨٥٪ مقارنة مع معدل وسطي في الدول المتقدمة هو ٣٠٪» (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ١١). وعلى الرغم من زيادة موازنة البحث العلمي، حيث شكلت ١٣، ١٪ من إجمالي موازنة العام ٢٠١٠، إلا أنها ما زالت موازنة هزيلة جدا بالمقارنة مع ما تخصصه الدول المتطورة للأبحاث.

#### ٢. الإنتاجية العلمية

«ثمة حضور ملحوظ للأساتذة الباحثين في الجامعة اللبنانية بين أقرانهم في المجتمع...

(١) أبقى نظام إ.م.د المواد الأساسية دون تغيير مع تقليص الوقت المخصص للمادة، مما يجعلها مادة مضغوطة في الوقت والمحتوى (راجع الفصل المتعلق ببرنامج العلوم السياسية في هذا الكتاب).

(٢) النهار، ٢٢-١٠-٢٠١١

(٣) ما يلفت في موازنة ٢٠١٢ هو ارتفاع حصة المعهد العالي للدكتوراه (علوم وتكنولوجيا)، من ٨، ٠٪ إلى ٨، ٨٥٪ من حصة الكليات؛

ومساهمات العديد منهم ذات أهمية لا جدال فيها ويعتبرون مراجع في ميادينهم» (الأمين وآخرون، ١٩٩٩، ص ٦٧).

بعد انشاء الهيئة المركزية للبحث العلمي تقدم ٨١٣ أستاذا جامعيًا، ما بين العام ٢٠٠٢ وحتى العام ٢٠١٠، بمشاريع أبحاث<sup>(١)</sup>. في تحليل للأبحاث المقبولة برزت مفارقتان تتعلقان بنمط الأبحاث وبلغتها، الأولى تُظهر أن البحث ضمن فريق وبلغه أجنبية وفي مجالات محكمة أجنبية شكّل النمط الغالب في أبحاث أساتذة اختصاصات العلوم والتكنولوجيا؛ والثانية تُظهر أن البحث الفردي وباللغة العربية وفي مجالات لبنانية وعربية شكّل النمط الغالب في الاختصاصات الأدبية والإنسانية والاجتماعية والسياسية<sup>(٢)</sup>.

لم تكن الممارسة في مجال الأبحاث شفافة لجهة التقييم والتمويل لتمنع عنها الانتقادات التي انصبت على الزبائنية والمحسوبيات والاستنساوية<sup>(٣)</sup>.

وقد برز من بين خريجي الجامعة طلاب مميزون حصلوا على جوائز عالمية، ويؤشر ذلك على تعليم جيد تؤمنه بعض الكليات، وعلى رأسها ثقافي لدى هؤلاء الطلاب<sup>(٤)</sup>. ليس هناك أي معلومات عن حصول أساتذة من الجامعة على جوائز وميداليات عالمية.

### ٣. اتفاقيات التعاون البحثي

تبين من مراجعة وثائق الجامعة اللبنانية<sup>(٥)</sup> ما بين العام ٢٠٠٠ والعام ٢٠١٠، أن الجامعة عقدت ٤٤ اتفاقية تعاون على الصعيد اللبناني مع وزارات أو مؤسسات عامة؛ ومع ٢٠ جامعة خاصة في لبنان؛ والاتفاقيات مع هذه الجامعات عقدت بمعظمها لتبرير خرق الأساتذة الذين يعلمون فيها لقانون التفرغ، وليس بهدف تعزيز البحث العلمي.

تؤمن بعض العقود البحثية أو التدريبية أو العلاجية في بعض كليات الجامعة مردودا بسيطاً؛ وهذا دليل على أن الجامعة لم تتحول بعد إلى جامعة منتجة.

من جهة أخرى عاودت الجامعة اللبنانية، منذ أواسط التسعينيات، إقامة شبكة علاقات محلية وعربية وأجنبية، فتم إنشاء «مكتب المشاريع والعلاقات الخارجية». والجامعة عضو في اتحاد الجامعات الغربية، وكذلك في اتحاد الجامعات الناطقة كليا أو جزئيا بالفرنسية (اوبلف).

عقدت الجامعة في السنوات العشر الأخيرة (٢٠٠٠-٢٠١٠) ٧٥ اتفاقية على الصعيد الخارجي «٩٠٪ منها كانت مع جامعات اوروبية وفرنسية خصوصا؛ وهي اتفاقيات تهدف إلى تبادل أساتذة وطلاب، والإشراف المشترك على أطاريح الدكتوراه، وتبادل خبرات، والمشاركة في تمويل البحث العلمي».

أما اتفاقيات التعاون العربي فتجلت باتفاقيات محدودة، والأبرز فيها كان «برنامج التعاون البحثي

(١) تم قبول ٤٢٤ مشروعا (٣، ٥٣٪) ورفض ٣٨٩ مشروعا (٨، ٤٧٪) (الموسوي، ٢٠١٠).

(٢) زاد عدد أبحاث أساتذة الجامعة اللبنانية في كليات العلوم والتكنولوجيا المنشورة في مجلات عالمية من ١٨ بحثا في العام ١٩٩٠ إلى ١٤٣ بحثا في العام ٢٠١٠ (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ١٨٩).

(٣) «هناك زبائنية في البحث. كذلك يجب إخضاع التقييم لجهة خارجية وألا تكون اللجنة «أهلية بمحلية» (المقابلة مع د. عصام خليفة).

(٤) من الطلاب المميزين: هيثم برهون الذي توصل إلى تحديد كمية الهدر الحراري في الأبنية الفرنسية؛ وحسن علي عن بحث في الهندسة الجيوتقنية؛ فواز فواز حاز على جائزة الجادرجي للعمارة على مستوى لبنان؛ فريد ميري لتطويره تقنية تشخيص مرض السرطان؛ دانيال باسيل: عن تقنية مبتكرة في النانو تكنولوجيا؛ وتميز ميشال عبيد باكتشافه علاجا يقضي على ٩٠٪ من الأمراض السرطانية. (المقابلة مع د. علي الحسيني).

(٥) استند هذا الإحصاء إلى «الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ص ٢١٠-٢١٣»، و«الموسوي، ٢٠١٠»

العلمي السوري اللبناني المشترك»، الذي أنجز حوالى الـ ١٠٠ بحث.

#### ٤. المؤتمرات العلمية

زاد عدد المؤتمرات العلمية المتخصصة والمتداخلة الاختصاصات التي شارك فيها أساتذة الجامعة، وخصوصا في اختصاصات العلوم والتكنولوجيا، بالتعاون مع برامج بحثية دولية، من ١٦ مؤتمرا في العام ١٩٩٠ إلى ١٢٦ مؤتمرا في العام ٢٠١٠... (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ١٨٩)، وتضاعفت عدة مرات الأموال المخصصة لإقامة الأساتذة الزائرين ولعقد المؤتمرات. كما خصص «دعم مالي لمشاركة الباحثين اللبنانيين في المؤتمرات الدولية»<sup>(١)</sup> (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ١١). ونشطت بعض الكليات والمعاهد في تنظيم مؤتمرات محلية<sup>(٢)</sup>.

على الرغم من زيادة نفقات المؤتمرات، تبقى المبالغ المخصصة لذلك هزيلة؛ لم تسلم تغطية النفقات هذه من انتقادات عديدة لجهة الاستنساابية في تمويل نفقات بعض الأساتذة والأحجام عن ذلك بالنسبة لبعضهم الآخر. ويبقى السؤال الأهم يدور حول مدى الاستفادة من هذه المؤتمرات: هل هي تنعكس إيجابيا على نوعية التعليم، أم أنها تندرج ضمن سياحة المؤتمرات؟

#### ٥. قواعد البيانات عن البحث العلمي ورصد الانتاج العلمي

يتوافر العديد من الأبحاث التي انجزها أساتذة الجامعة اللبنانية، وكذلك آلاف الرسائل والأطروحات الطلابية؛ المشكلة أن الجامعة لا تُبرز قيمة هذه الثروة الفريدة، والتي لا يُستفاد منها إلا في نطاق جد محدود.

ان نشر أبحاث الأساتذة والطلاب على موقع الجامعة الإلكتروني سيشكل قاعدة بيانات مميزة، وسيُتيح في الوقت نفسه الاطلاع على نوعية الإنتاج البحثي ووضعه تحت الرقابة العلمية وهو إجراء يعزز الشفافية، ويُعوّل عليه أن يُشكل حافزا لتحسين نوعية الأبحاث.

#### ثامنا: الهيئة التعليمية

بلغ عدد الأساتذة في الجامعة اللبنانية ٣٦٩٢ أستاذا عام ٢٠١١. وقد تحسن واضح على نسبة الإناث بين أفراد الهيئة التعليمية<sup>(٣)</sup>. أما بحسب العمر فهم يتوزعون على الشكل الآتي: ٢، ٢٪ للفتة العمرية ما دون الـ ٣٥ سنة؛ ٥، ١٣٪ للفتة ما بين ٣٦-٤٥؛ ٣، ٢٦٪ للفتة ما بين ٤٦-٥٥؛ ٨، ٥٧٪ للفتة العمرية أكثر من ٥٦ سنة (صندوق التعاضد، ٢٠١١). يدل هذا التوزيع على تقدم أعمار الاساتذة. ان الاستعانة بمساعدين للأساتذة (أساتذة او طلاب) هو تدبير غير شائع في الجامعة اللبنانية.

#### ١. معدل الطلبة للأستاذ الواحد

بلغ عدد طلاب الجامعة اللبنانية ٦٦٨، ٧٢ طالبا، والأساتذة ٣٦٩٢ أستاذا في العام ٢٠١١ بحسب دائرة الإحصاء في الجامعة؛ ويكون المعدل الوسطى ٢٠ طالبا للأستاذ الواحد. وهو ما يتوافق مع المعايير الدولية، إلا أنه تواف لا يؤدي حكما إلى تحسين نوعية التعليم. ينطوي المعدل على تميزات مهمة بين الكليات، ليصل إلى ٣٨ طالبا للأستاذ في معهد العلوم الاجتماعية كحد أعلى<sup>(٤)</sup>، والى ٣، ٢ طالبين للأستاذ في كلية طب الأسنان كحد أدنى.

(١) انفق في العام ٢٠١٠ حوالى ٤٠٠ مليون ليرة لبنانية لهذه الغاية أي عشرة أضعاف ما انفق عام ٢٠٠٥.

(٢) مثلا نظم معهد العلوم الاجتماعية، خصوصا الفرع الثالث، عدة مؤتمرات.

(٣) يتوزع أساتذة الملاك والتفرغ العاملون على (٦٩٪) ذكور و(٣١٪) إناث؛ بينما يتوزع المتقاعدون على (٨٤٪) ذكور و(١٥٪) إناث (صندوق تعاضد الأساتذة ٢٠١١).

(٤) ينخفض هذا المعدل في الكليات ذات الاستقطاب المفتوح إذا احتسب على أساس عدد الطلاب الذين يداومون فعليا وليس المسجلين. بينما يرتفع المعدل أكثر في السنوات الأولى في هذه الكليات.

## ٢. شروط عمل الأساتذة

حصل الأساتذة المتفرغون عام ٢٠١٢، بعد سلسلة من الإضرابات، على تعديل في سلسلة الرتب والرواتب<sup>(١)</sup> انعكس ايجابيا على اوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

تختلف شروط العمل بحسب الوضع الوظيفي للأستاذ، فيطبق على الداخلين في الملاك نظام الموظفين الدائمين لجهة الراتب والتدرج والتقاعد واحتساب تعويض نهاية الخدمة. ويتبع المتعاقدون المتفرغون منظومة الحقوق والواجبات نفسها باستثناء التقاعد وتجديد العقد سنويا. أما الأساتذة المتعاقدون بالساعة فلا يستفيدون من تلك الحقوق، مع انهم يؤدون الواجبات نفسها، وهم يمثلون الفئة الأكثر تعرضا للاستغلال.

واكبت رئاسة الجامعة تعديل السلسلة بتعاميم تتعلق بتطبيق قانون التفرغ<sup>(٢)</sup>. يُتوقع، في ضوء التجارب السابقة، أن لا يغير تحسّن الوضع المادي للأساتذة في ممارساتهم الأكاديمية إلا بحدود ضيقة جدا. فالوضع المادي ضروري لتحسين نوعية التعليم ولكنه غير كاف.

## ٣. قواعد وممارسات التعيين

تحكّم تعيين الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية قوانين وأنظمة تحدد مواصفات الأستاذ الجامعي؛ وتختلف هذه المواصفات تبعا لطبيعة الكليات والمعاهد والاختصاصات فيها. الشرط الأساسي للتعيين، حيازة شهادة الدكتوراه الصادرة من جامعة معترف بها، ويتطلب التعيين آلية معينة<sup>(٣)</sup>.

يكمّن مصدر الخلل الأول في ممارسة التعيين في الأقسام الأكاديمية، وهي المرجعية الأولى لاقتراح المرشحين للتعاقد معهم؛ إذ يخضع اقتراح أسماء المرشحين، قبل رفعه من القسم، لمساومات تلعب فيها الاعتبارات الطائفية، والسياسية الضيقة، والقراية، والمصلحية دورا أساسيا. ومصدر الخلل الثاني يتجلى بتدخل مجلس الوزراء بتعيين الأساتذة وتفرغهم، وهو عامل يزيد من ثقل التدخل السياسي وأرجحيته في عملية التعاقد مع الاساتذة. بهذه الطريقة يساهم كل من أهل الجامعة والسلطة السياسية بإعادة إنتاج أزمة الجامعة، وتحديد أزمة تدني نوعية التعليم في بعض كلياتها ومعاهدها (الموسوي، ٢٠١٠).

## ٤. الاساتذة المثبتون والمتفرغون والمتعاقدون بالساعة

يتوزع أفراد الهيئة التعليمية حسب الوضع الوظيفي على ثلاث فئات: الأساتذة الداخلون في الملاك، والأساتذة المتعاقدون المتفرغون ونسبتهما ٤٦٪ من مجموع الأساتذة، والأساتذة المتعاقدون بالساعة ونسبتهم ٥٤٪. ينص القانون على شروط التعيين والانتقال من فئة إلى أخرى. « لكن الجامعة لم تلتزم بالشروط القانونية منذ زمن طويل بسبب التدخلات السياسية، والتوازن الطائفي» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤-٢٠٠٤، ص ٣٤).

يسجل تراجع في فئة الداخلين في الملاك، وزيادة في فئتي المتفرغين والمتعاقدين بالساعة. ان عدم تطبيق قانون التفرغ ٦٧/٧٥، يسبب أزمة دورية، وينعكس سلبيا على العملية التعليمية بسبب عدم انتظام الدراسة، والاضطرار إلى اختزال المقررات أو عدم إنجازها؛ كما يعيق تطبيق نظام الم.د.

## ٥. الرتب الاكاديمية

(١) بدأ الأساتذة بقبض رواتبهم المعدلة منذ آب ٢٠١٢

(٢) أصدرت رئاسة الجامعة التعميم رقم ٦ في ٢٠١٢/٣/٩ المعلق بتطبيق قانون التفرغ، وتبعه التعميم رقم ١٦ في ٢٠١٢/٤/٣٠ يحدد المبادئ والأسس الواجب اعتمادها.

(٣) هناك آلية قانونية متبعة في الإعلان عن الشواغر تتفاوت الجدية في تطبيقها حسب الكليات. راجع في هذا الكتاب الفصل المتعلق ببرنامج إدارة الأعمال في الجامعة اللبنانية حول «عدم وضوح المعايير المستخدمة في اختيار وتعيين الاساتذة».



تتوزع الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية بموجب القانون ٦٧/٧٥ على رتب ثلاث: أستاذ، أستاذ مساعد ومعيد، ولكل فئة مواصفاتها<sup>(١)</sup>.

نظام الرتب الحالي لم يعد ملائماً، ويواجه ثلاث مشكلات. الأولى أن رتبة معيد ستزول بعد سنوات قليلة، ولا يمكن للتسلسل الأكاديمي أن يقتصر على ربتين فقط (أستاذ وأستاذ مساعد). والثانية أن رتبة أستاذ مساعد يتم الترفيع إليها بمجرد ممارسة التعليم الجامعي لمدة سنتين بعد الحصول على دكتوراه فئة أولى<sup>(٢)</sup>، ومن دون إجراء أي بحث. والثالثة تتجلى في تناقص عدد من هم برتبة أستاذ، بسبب التقاعد.

ثم إن أنظمة الجامعة لا تلزم الأستاذ بالبحث، ويمكن لأحدهم أن يبدأ مسيرته التعليمية لمدة سنوات طويلة وينتهيها من دون كتابة أي بحث. ويشكل عدم الربط بين التعليم والبحث إحدى نقاط الضعف الأساسية في الجامعة اللبنانية، وهو يؤثر سلباً على نوعية التعليم فيها. أما التقييم والترقية في الجامعة فقد عانا في حالات عديدة من «الاستنساابية الفاقعة»، والحسابات الضيقة والمحسوبيات كعوامل حاسمة»، وهو ما أدى إلى اهتزاز صورة التقييم والترقية وتشوشها.

## ٦. النقص والفائض بحسب الاختصاصات والرتب

ليس هناك تحديد واضح لحاجات الجامعة من الأساتذة. فهناك نقص فعلي في بعض الاختصاصات المرتبطة بالمستجدات العلمية، وفي بعض الاختصاصات التقليدية<sup>(٣)</sup>؛ وتبرز المشكلة عند الاضطرار إلى التعاقد مع أساتذة من اختصاص آخر، أو مع طلاب دكتوراه لم ينهوا بعد تخصصهم العالي، وهو ما ينعكس سلباً على نوعية التعليم. أما مشكلة الفائض في عدد الأساتذة، وفي بعض الاختصاصات، فتتجلى بالتشعيب غير المبرر قانوناً، أو المبرر قانوناً وغير الضروري فعلياً.

أما بالنسبة إلى الرتب فمن المتوقع أن تشهد رتبة أستاذ مساعد تضخماً بسبب الترقية الآلية للحائزين على دكتوراه فئة أولى، ومن دون أي بحث؛ بينما تشهد رتبة أستاذ نقصاً في بعض الاختصاصات<sup>(٤)</sup>. وهو وضع يؤدي تحت ضغط الحاجة إلى التساهل في تقييم المرشحين للترقية إلى هذه الرتبة، التي تخول حاملها الإشراف على طلاب الدكتوراه، وهو ما يصيب نوعية التعليم بمقتل، ويساهم في تعميق إنتاج أزمة الجامعة عموماً.

هذا الوضع سيؤدي إلى نتيجتين متناقضتين: الأولى في الكليات التطبيقية التي تعوّض النقص عبر الجيل الشاب الذي يتابع دراسته في الخارج. والثانية في الاختصاصات غير التطبيقية، التي تخسر الجيل الذي انجز تعليمه في الخارج، ليُستبدل بجيل جديد يتم إعداد معظمه محلياً وبشروط متدنية. نخلص من ذلك إلى أن ثمة ظاهرة سوء توزيع لأفراد الهيئة التعليمية حيث هناك اختصاصات مشبعة وفيها فائض، بينما هناك اختصاصات تعاني نقصاً يمثلاً بما تيسر؛ إن غياب التخطيط، وحضور التسبب، وغياب الملاكات الواضحة والشفافة، تشكل عوامل أساسية مؤثرة في نوعية التعليم.

(١) الأستاذ هو الحائز على دكتوراه فئة أولى، ومارس التعليم الجامعي لمدة خمس سنوات، ونشر خمسة أبحاث مقيمة. والأستاذ المساعد هو من حصل على دكتوراه فئة أولى، ومارس التعليم الجامعي لمدة سنتين بعد حيازة الدكتوراه ولو من دون إنجاز أي بحث، أو من يحمل دكتوراه فئة ثانية ولديه ثلاثة أبحاث منشورة ومقيمة إيجاباً؛ والمعيد هو من يحمل شهادة دكتوراه في الاختصاص، وهي تصنف دكتوراه فئة ثانية؛ جرت تسوية اوضاع هذه الفئة بموجب مرسوم رقم ٤٤٧ بتاريخ ١٠-٦-٢٠٠٨.

(٢) الدكتوراه من الجامعة اللبنانية تصنف فئة أولى.

(٣) هناك نقص في اختصاصات مثل التربية وتعليم العلوم والجغرافيا والديموغرافيا والمحاسبة والتمويل وغيرها

(٤) راجع في هذا الكتاب الفصل المتعلق ببرنامج إدارة الأعمال في الجامعة اللبنانية حول «عدم وجود مدرسين برتبة أستاذ».



## ٧. تقييم الاداء

«لا يوجد في الجامعة اللبنانية نظام لتقييم أداء أفراد الهيئة التعليمية، ولا تستند الترقية، أو التعيين بالملاك، إلى الاداء وتقييمه» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤ - أ، ص ٣٨)؛ حتى في عملية الترقية من رتبة إلى أخرى لا يؤخذ هذا الاداء التعليمي بالاعتبار. إن الافتقار إلى نظام لتقييم أداء الأساتذة «يعزى التقاعس بين صفوفهم» (الأمين وآخرون، ١٩٩٩، ص ٧٩). كما أن تقييم الاداء لا يستقيم إن لم يرتبط بنظام للمراقبة والمساءلة والمحاسبة<sup>(١)</sup>. وحالات المحاسبة النادرة التي مارسها الجامعة اقتصر على ممارسات غير أخلاقية لبعض الأساتذة.

إن تقييم الطلاب لأداء الأساتذة هو تقليد غير متبع في معظم كليات الجامعة اللبنانية<sup>(٢)</sup>، وعدم ممارسته من قبل الهيئات المخولة بذلك أصلاً، يصبح نمطاً قابلاً للتعميم على الطلاب؛ وغيابه يؤشر على عدم ثقة لدى من لا يتبناه ويشجع عليه.

في كل الأحوال يُلاحظ تراجع على مستوى الأخلاق المهنية، وهو يزداد كلما تدنّت الكفاءة العلمية للأستاذ، فيعوض عن ذلك بعلاقة شخصية مع الطلاب غير المتطلّبين أكاديمياً. هذه النوعية من الأساتذة والطلاب ليست مهيمنة بعد في الجامعة، ولكنها موجودة، وهي إلى ازدياد طالما أن تعيين بعض الأساتذة تحكمه اعتبارات غير أكاديمية، وطالما أن قبول الطلاب في الكليات ذات الاستقطاب المفتوح سيبقى متاحاً لكل من يحمل شهادة الثانوية العامة ومن دون أي معايير إضافية.

## ٨. التطوير المهني

على الرغم من الحاجة الملحة للتطوير المهني نظراً لظروف الحرب، والتفريع، والتدخل السياسي، التي مرت بها الجامعة، والتي أدت إلى «منح (رئيس الجامعة ووزير التربية) عقود التعاقد لأشخاص كان مشكوكاً في أهليتهم للتدريس أو للعمل في الجامعة» (بشور، ١٩٩٧، ص ٤٧)، فإنه «لا توجد خطة واضحة للتطوير العلمي لأفراد الهيئة التعليمية، ولا يوجد نظام خاص للتفاعل مع أفراد الهيئة التعليمية الذين يظهرون تميزاً في التعليم والبحث» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤، أ، ص ٣٨).

في ظل هكذا غياب بادرت كليات مثل العلوم إلى تطوير مهني لأساتذتها<sup>(٣)</sup>، كما استفاد المعهد العالي للدكتوراه في العلوم والتكنولوجيا<sup>(٤)</sup> من فرصة التحول إلى نظام الـ LMD لتدريب الأساتذة وتأهيلهم لمواكبة المناهج والبرامج الجديدة؛ ويتجه حالياً المعهد العالي للحقوق المسار نفسه. وهو مسار يشترط الإشراف المشترك (cotutelle) بين الجامعة اللبنانية وجامعة من خارج لبنان، وإتقان لغة أجنبية، وإعطاء الأولوية للطلاب المتميزين. إنه مسار تأسيسي لنوعية متخرجين ستعكس إيجابياً على نوعية التعليم في الاختصاصات المعنية.

إن التطوير المهني، باستثناء بعض البرامج<sup>(٥)</sup> التي توفر منحاً بحثية للأساتذة، هو في الغالب الأعم،

(١) «فكرة المساءلة تعني إيجاد نظام لوضع التقارير الدورية والمناقشة العلنية حول ما يقوم به هذا المسؤول أو ذاك؛ وهذه الممارسة غير موجودة عملياً في الجامعة»؛ (المقابلة مع د. عدنان الأمين).

(٢) «في كلية الصحة يتم تقييم أداء الأساتذة من قبل الطلاب» (المقابلة مع عميدة كلية الصحة العامة).

(٣) بادرت كلية العلوم إلى افتتاح جامعة صيفية، على مدى ٤ دورات متتالية، من العام ٢٠٠٢-٢٠٠٦ وشكلت ملتقى لتبادل الخبرات عبر استخدام ١٢ أستاذاً فرنسياً، بدعم من الوكالة الجامعية الفرنسية؛ استفاد منها حوالي ٣٠٠ أستاذاً (المقابلة مع د. جورج قزي).

(٤) قام المعهد العالي للدكتوراه في العلوم والتكنولوجيا بالتعاون مع برنامج «تامبوس» Tempus بإنشاء شهادة الإشراف على دراسات الدكتوراه وشهادة الأهلية لإدارة الأبحاث. «استفاد من البرنامج ما يقارب الخمسين أستاذاً في إطار مواكبة نظام الـ LMD الجديد» (الموسوي، ٢٠١٠).

(٥) من بين هذه البرامج: تامبوس، سيدر، وفولبرايت ومجلس البحوث العلمية.

شأن فردي مرتبط بإرادة الأستاذ ورغبته وشبكة علاقاته. أما إجازة السنة السابعة، والتي لا يحصل عليها إلا أساتذة الملاك فقط، فيلاحظ عدم الاستفادة الجدية منها للتطوير المهني من قبل معظم الأساتذة، وكذلك غياب مساءلة الأستاذ من قبل الإدارة الجامعية عن مدى استفادته منها.

#### ٩. تسهيلات للأساتذة

تفاوتت التسهيلات للأساتذة حسب المبنى الجامعي. ولأن معظم المباني مبان سكنية، فهي تفتقر مبدئياً إلى التسهيلات الضرورية للأساتذة، كالسكن الجامعي، والمطاعم، والملاعب، وغيرها. يحظى الأساتذة الداخليون في الملاك والمتفرغون (٤٦٪) بقدر عال من الاستقرار الوظيفي. كما تستفيد هاتان الفئتان من تقديمات صحية واجتماعية يؤمنها صندوق التعاضد الخاص بالأساتذة<sup>(١)</sup>؛ بينما يحرم الأساتذة المتعاقدون بالساعة، ونسبتهم (٥٤٪)، من الاستقرار الوظيفي، ومن الانتساب لرابطة الأساتذة المتفرغين، ومن تقديمات صندوق تعاضد الأساتذة المتفرغين.

#### ١٠. التدويل (تبادل الأساتذة، الاساتذة الاجانب)

تراجعت ممارسة التبادل الأكاديمي كثيراً بعد تفريع الجامعة. وبعد انتهاء الحرب أعيد العمل بهذا التقليد وقد تضاعفت الموازنة المخصصة له. يتم هذا التبادل بتفاوت واضح حسب الكليات؛ فيلاحظ تبادل نشط في الكليات العلمية التطبيقية (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ٣١-٥٤)، مقابل تبادل محدود جداً ومتقطع في الكليات غير التطبيقية.

#### ١١. خدمة المجتمع

مفهوم خدمة المجتمع هو مفهوم حديث النشأة في لبنان. ومع ذلك تساهم بعض الكليات كالصحة العامة، وطب الأسنان<sup>(٢)</sup>، بسبب طبيعة اختصاصهما، أكثر من غيرها في هذه الخدمة؛

### تاسعا: الطلبة

تتوافر في دائرة الإحصاء في الإدارة المركزية بيانات حول أعداد الطلاب وتوزعهم حسب العمر والجنس والاختصاص والفرع وما إلى ذلك من معلومات أساسية. ويمكن التعرف عبر الكليات على عدد الخريجين سنويا وتوزعهم حسب الجنس. مشكلة الإحصاءات المتعلقة بالطلاب أنها مشتتة وغير مكتملة. كما يسجل غياب أي معلومة إحصائية حول أوضاع خريجي الجامعة.

#### ١. شروط القبول في الجامعة

الشرط العام للقبول في الجامعة اللبنانية هو حيازة الشهادة الثانوية أو ما يعادلها. والالتحاق بأربع كليات يقتصر على هذا الشرط. أما الكليات الأخرى فتشترط إضافة إلى ذلك، النجاح في امتحان أو مباراة دخول؛ ويتردد كلام عن «تدخلات» محدودة جدا في نتائج امتحانات الدخول إلى البعض القليل من الكليات<sup>(٣)</sup>. تُواجه شروط التسجيل في المعاهد العليا للدكتوراه<sup>(٤)</sup> باعتراض واحتجاج من الطلاب المرشحين.

(١) يستفيد المنتسب إلى الصندوق (ملاك وتفرغ) ومن هم على عهده، من خدمات الاستشفاء، والطبابة بنسب معينة، ومن منح تعليم ومساعدات اجتماعية.

(٢) مثلا: تنظيم كلية الصحة لدورات إسعاف أولي؛ ومشاركة كلية طب الأسنان في تنفيذ مشروع الصحة المدرسية في المدارس الرسمية.

(٣) جريدة الاخبار الملحق رقم ٤ تاريخ ١٣/٩/٢٠١٢، وعددي ٥ و٦ تشرين الثاني ٢٠١١، حول مباراة الدخول إلى كليتي الإعلام والفنون.

(٤) كاشتراط امتحان دخول أو اختبار أهلية، أو إتقان لغة أجنبية أو معدل ٢٠/١٤...

## ٢. عدد الطلاب ومعدلهم في الصف والكلية

بلغ عدد طلاب الجامعة اللبنانية ٤٤٤, ٧٣ في العام ٢٠١٢ (الجامعة اللبنانية، ٢٠١٢)؛ ويُلاحظ تراجع حصتها من مجموع طلاب الجامعات في لبنان إلى ٤٠٪ في العام ٢٠١٠ بعد أن كانت تمثل ٥٧٪ في العام ٢٠٠٢<sup>(١)</sup>. ويعود هذا التراجع أساساً إلى القدرة الاستيعابية المحدودة للكليات التطبيقية في الجامعة اللبنانية؛ مع ذلك ما زالت الجامعة اللبنانية تصدر المسؤولية الوطنية تجاه المجتمع اللبناني، بخصيص نوعية التعليم العالي.

المعدل الوسطي لعدد الطلاب للأستاذ هو ٢٠ طالباً؛ هذا المعدل يتفاوت بحسب الكليات، فهو يرتفع في الكليات ذات الاستقطاب المفتوح التي تضم ٦٩٪ من مجموع طلاب الجامعة؛ ويتركز العدد الأكبر منهم في السنة الأولى، وهو عدد لا يمكن لمعظم الأبنية الجامعية الحالية أن تستوعبه لو كان الحضور إلزامياً. وينخفض المعدل في الكليات التطبيقية التي تضم ٣١٪ من مجموع الطلاب.

## ٣. التنوع الجغرافي، الاجتماعي، الديني، السياسي

إحدى ميزات الجامعة اللبنانية أنها الأكثر انتشاراً في لبنان، ولديها فروع في المحافظات اللبنانية كافة؛ وعلى الرغم من أن نشأتها ارتبطت بتلبية حاجة بعض الفئات الاجتماعية غير الميسورة للتعليم العالي، إلا أن السمعة الجيدة للكليات التطبيقية عموماً، وتفاقم حدة الأزمة الاقتصادية في البلاد، وسعتاً مروحة الاستقطاب لتشمل طلاباً من أصول اجتماعية متوسطة، من المدارس الثانوية الخاصة والذين يتقنون لغات أجنبية.

تضم الجامعة طلاباً من الطوائف اللبنانية كافة، مع أرجحية لطائفة أو لأخرى في فروع معينة. كما تضم طلاباً من أصول ريفية ومدينية، و٨٨٪ من طلابها من الجنسية اللبنانية. ويتوزعون حسب الجنس بين ٣٥٪ ذكور و٦٥٪ أنثى، وهذا ما يؤكد ظاهرة تأنيث التعليم في الجامعة اللبنانية في معظم الاختصاصات، وفي المراحل كافة.

كان يمكن لهذا التنوع في الجسم الطلابي أن يشكل غنى اجتماعياً ووطنياً ومجالاً للتواصل والتفاعل الإيجابي، لو كانت الكليات موحدة، أو على الأقل منفتحة على بعضها البعض؛ إلا أن تشتت المباني وارتفاع منسوب التعصب الطائفي والحزبي في البلاد حول هذا التنوع، حتى في المجموعات الجامعية، إلى تنوع شكلي؛ وإلى تضيق حلقة التفاعل الإيجابي بين الطلاب في الكلية الواحدة، «كانت الجامعة متنوعة (قبل الحرب)، وكان للتنوع معنى التعدد في المكان الجامع له، وصار بعد التفرع له معنى ثان: الواحديّة في الأمكنة المتباعدة» (الأمين، ١٩٩٨، ص ٤٧).

## ٤. التدفق والتخرج

«تستقبل الجامعة سنوياً ما يقارب الـ ٤٠٪ من مجموع طلابها في السنة الأولى والذين بلغ عددهم ١٠٨, ٢٩ طلاب في العام الجامعي ٢٠١٠-٢٠١١» (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ١٧). يسير التدفق في الكليات التطبيقية سيراً اعتيادياً، فالاصطفاء يحصل في مباراة الدخول، وتنخفض نسبة الراسبين إلى حدود ضيقة جداً إلى حين التخرج؛ أما التدفق في الكليات ذات الاستقطاب المفتوح فهو متدن جداً بين السنة الأولى والسنة الثانية، والتي يجتازها مبدئياً ما بين ٢٥ إلى ٣٥٪ من الطلاب المتقدمين لامتحانات؛ ويتحسن التدفق في هذه الكليات في السنوات اللاحقة مع نسب رسوب

(١) تطور عدد طلاب الجامعة اللبنانية من ١٤٠٠٠ طالب في العام ١٩٧٣، إلى ٢٧١٤٧ طالباً في العام ١٩٨٣، وإلى ٣٩٩٢٦ طالباً في العام ١٩٩٣، وإلى ٧٢٣٠٤ طالب في العام ٢٠١٠، وإلى ٧٣٤٤٤ طالباً في العام ٢٠١٢ (إحصاءات الجامعة اللبنانية).

متفاوتة حسب الاختصاصات وصولاً إلى التخرج. في العام ٢٠١١ بلغ عدد الخريجين في الجامعة اللبنانية ١٥٣١١ خريجاً، شكل خريجو كليات الاستقطاب المفتوح أكثر من نصفهم بقليل، بينما شكل المسجلون في هذه الكليات أكثر من ثلثي مجموع الطلاب، وهذا يدل على تفاوت كبير في نسب التدفق لصالح خريجي الكليات التطبيقية. يُلاحظ وجود مسارين متميزين للخريجين؛ مسار لخريجي الكليات التطبيقية كمنافسين جديين في سوق العمل اللبناني والإقليمي؛ ومسار لخريجي الكليات غير التطبيقية، الذين يتوزعون بين عدد قليل يتوافق عملهم مع الاختصاص، وكثرة تعمل في مهنة لا تتوافق مع الاختصاص، أو عاطلة عن العمل. يسجل تفاوت في مستويات الخريجين، في الاختصاصات كافة، بين مجلّين في اختصاصهم وبين مقبولين فيه. ويُلاحظ تجانس واضح في المستوى بين خريجي الكليات التطبيقية، وعدم تجانس في مستويات خريجي الكليات غير التطبيقية. كما يُلاحظ أن التخرج على مستوى شهادة الدراسات العليا (دبلوم ودكتوراه) في الكليات غير التطبيقية يتم بشروط متدنية عموماً، وهو ما يشكل إحدى آليات إعادة إنتاج التردّي في نوعية التعليم فيها خصوصاً بعد تعاقد الجامعة مع بعض هؤلاء للتعليم فيها. تفتقد الجامعة إطاراً ناظماً للعلاقة بينها وبين خريجها (أكثر من ثلث الخريجين في لبنان)؛ فيُلاحظ غياب أي وحدة أو برنامج في الإدارة المركزية يُعنى بشؤونهم. هذا الغياب للعلاقة المنظمة والفاعلة بين الجامعة وخريجها يعد نقطة ضعف أساسية لكليهما، فهو يحرم الجامعة من مصدر قوة معنوي ومادي، ويحرم الخريجين من هوية ورعاية مؤسسية جامعية.

#### ٥. خدمات الدعم والإرشاد

لا تعتمد الجامعة إجراءات فعّالة لتعريف الطلاب بها؛ كما لا تتوافر للطلاب خدمات تتعلق بالتوجيه، والإرشاد النفسي والاجتماعي، والرعاية الاجتماعية للمحتاجين ولذوي الاحتياجات الخاصة. أما الرعاية الصحية فتتوافر من خلال الانتساب الإلزامي إلى الضمان الصحي للطلاب غير المضمونين<sup>(١)</sup>.

تتوافر خدمة السكن لعدد محدود جداً من الطلاب في مجمع الحدث. في معظم الكليات هناك كافتيريا ومركز استنساخ للمطبوعات تابع للهيئة الطلابية؛ إلا أنها بمعظمها تفتقر إلى مطاعم جامعية ونواد. كما لا تتوافر خدمة تأمين قروض للطلاب، أو إعفاءات أو تقديرات للمتفوقين في السنوات الدراسية.

تجدر الإشارة إلى إعادة الجامعة العمل بنظام المنح إلى الخارج، وهو ما يعول عليه برفد الجامعة بطاقات جديدة (الجامعة اللبنانية، ٢٠١١، ص ١٠ و ص ٤٢-٤٩)، شرط العمل على زيادة عدد هذه المنح.

تهتم أقسام شؤون الطلاب بتسجيل الطلاب وإعطائهم الإفادات وغيرها؛ إلا أن ما يلفت في علاقة الإدارة بالطلاب هي سمة التمييز في التعامل معهم، حيث تتراوح العلاقة بين علاقة فوقية تسلطية مع البعض وعلاقة فيها الكثير من التسهيلات مع البعض الآخر، وذلك بالارتباط بمتغيرات عديدة (العلاقة الشخصية، القرابية، الحزبية الخ).

#### ٦. الأنشطة الطلابية وفرص التفاعل والاختلاط والتسليّة

«تتوزع النشاطات القليلة للطلاب حسب الكليات على معارض، ورحلات، وندوات وغيرها، وهي كلها نشاطات دون المستوى، ناقصة، غير كافية، محدودة وغير مرضية للجميع. وليست هناك أي

(١) قرار رئيس الجامعة رقم ١٤ تاريخ ١٤-٦-٢٠٠٢.

خطة في الكليات للتغيير» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤-٢٠٠٤، ص ٥٦). كذلك تعيق معظم المباني الجامعية امكانية اقامة نشاطات رياضية بسبب افتقارها للملاعب، والنشاطات القليلة في هذا المجال هي ظرفية ومتقطعة.

كما يفتقر الطلاب إلى المساحة العامة وإلى الأنشطة المشتركة التي تتيح التفاعل في ما بينهم. فقد أدى التفريع إلى شذمة الحركة الطلابية وأعادها، غياب الاتحاد الوطني للطلاب، إلى الشرقة المولدة لشبكة العلاقات الأولية الطائفية، المناطقية، القرابية، الحزبية الضيقة. في المقابل اثبتت تجربة بعض الكليات الموحدة، امكانية التفاعل الجدي بين الطلاب من المناطق اللبنانية المختلفة. وليس هناك أي إجراءات عملية لدى الإدارات لتنظيم العلاقة وتأمين التفاعل بين الطلاب والهيئة التعليمية خارج قاعات التدريس. يزداد التفاعل مع الطلاب في المواد التطبيقية او الميدانية، وفي مرحلة الدراسات العليا بسبب الإشراف على ابحاث الطلاب أو تدريهم.

يؤثر التشتت الحاصل في كليات الجامعة، وغياب البنى التحتية، والمرافق العامة فيها، وخصوصا عدم إلزامية الحضور في الكليات ذات الاستقطاب المفتوح، سلبيا على العلاقات بين الطلاب والأساتذة.

#### ٧. خدمة المجتمع

لم يندرج هذا المفهوم بعد في صلب ثقافة طلاب الجامعة اللبنانية، وإن كان البعض منهم يمارس هذه الخدمة خارج الجامعة ضمن اطار شبابي او كشفي او حزبي؛ وطالما ان الجامعة لم تقر هذه الخدمة في أنظمتها فإن ممارستها تبقى غير منتظمة ولا ترتقي إلى العمل المنظم الذي تقتضيه هذه الخدمة.

#### عاشرا: ضمان الجودة

«ثمة حاجة إلى ضمان النوعية من قبل جهات مهنية وأكاديمية خارجية، بصورة منتظمة ومنصوص عليها» (الأمين وآخرون، ١٩٩٩، ص ٦٤).

##### ١. ضمان الجودة الخارجي (التقييم الخارجي)

لا يبدو من مراجعة الوثائق الأساسية للجامعة، او لما كتب عنها، أن ورد في احداها أي معلومة عن تقييم خارجي. هذا لم يمنع بعض كليات الجامعة ومعاهدها أو برامجها من الخضوع لتقييم خارجي<sup>(١)</sup>. ان عدم إقدام الجامعة كمؤسسة، على إجراء تقييم خارجي شامل، هو مؤشر سلبي، لا يعبر عن اطمئنان للوضع القائم، ان لم يكن يعبر عن خشية مسبقة من نتائج غير مرضية.

##### ٢. ضمان الجودة الداخلي (التقييم الذاتي)

بادرت الجامعة اللبنانية إلى إجراء تقييم ذاتي للمؤسسة في العام ٢٠٠٤ بدعم من مكتب اليونسكو في بيروت؛ وهي المرة الأولى التي ينظر فيها أهل الجامعة إلى مؤسستهم من الداخل بعين الباحث. ساعد التقييم على «تحقيق ثلاثة أمور: الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في عمل الجامعة، تكوين قاموس من المصطلحات ومن المقاربات، والتقدم بمجموعة من التوصيات «الذاتية» لتطوير الجامعة في المستقبل» (الجامعة اللبنانية، ٢٠٠٤-٢٠٠٤، ص ٩-١٩).

تعاملت الإدارة الجامعية مع توصيات التقييم الذاتي بـ «المفرق» وليس بنظرة كلية، فنذت باستنساوية بعض الاجراءات الجزئية. وعلى الرغم من تشكيل لجنة للتخطيط والجودة، ما زالت

(١) المعهد العالي للدكتوراه في العلوم والتكنولوجيا؛ وكلية الصيدلة (المقابلة مع العميدة د ماري تويني)، وسابقا جرى تقييم اختصاصيين بمبادرة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (إدارة الاعمال وعلم الحاسوب والتربية) (الأمين، ٢٠٠٨، ص ٦٩).

الجامعة تنتظر الخطة الجدية والواضحة لضمان الجودة.

### ٣. صورة الجامعة في المجتمع

تفاوت صورة الجامعة في المجتمع حسب الناظر إليها. فالفئات الفقيرة والمتوسطة تنظر إلى الجامعة بطموح الالتحاق، بينما الأغنياء يفضلون الجامعات الخاصة المرموقة. كذلك تتباين الصورة التي يحملها الأساتذة والطلاب عن جامعتهم؛ فالصورة الجزئية تكون زاهية (في الكليات التطبيقية خصوصاً) أو باهتة حسب الاختصاص المنظور إليه (في بعض كليات الاستقطاب المفتوح). أما الصورة الكلية فهي صورة سلبية عموماً، نتيجة عوامل عديدة من داخل الجامعة ومن خارجها، ليس أقلها ممارسات السلطات الحكومية السلبية تجاه الجامعة التي تجعل من الاضراب جزءاً ملازماً للحياة الجامعية؛ إلى تفصيل بعض أساتذة الجامعة تعليم أولادهم في جامعات خاصة! أضف إلى ذلك حالة المباني الخ...

### خلاصة ومناقشة

لم تنشأ الجامعة اللبنانية نتيجة تخطيط من السلطات الحكومية، بل كانت ثمرة نضال وصراع؛ دمغت هذه البصمة النزاعية العلاقة بين السلطة السياسية والجامعة العامة الوحيدة في لبنان. كانت الجامعة قبل العام ١٩٧٥ واحدة موحدة، تضم هيئة تعليمية كفوءة متخصصة خارج لبنان، وتضم طلاباً من كل المناطق وطامحين للترقي الاجتماعي، ويحيط بها مناخ شعبي حاضن؛ أتى التفرغ، الذي فرضته الحرب، ليشتت هذه الأركان الثلاثة التي تركز إليها الجامعة، وليستتبع كل فرع مع كلياته لمرجعية سياسية أو أكثر في هذه الطائفة أو تلك؛ ويرفع منسوب التدخل السياسي في الشؤون الأكاديمية سواء في التعيينات أم تعطيل مجلس الجامعة أم انتزاع بعض صلاحياته. إلا أن التدخل السياسي من «خارج» الجامعة، المنتهك لاستقلاليتها، ما كان ليتماذى لو كان «الداخل» محصناً أكاديمياً ومتماسكاً نقابياً.

فالتفرغ الذي شتت الطلاب والهيئة التعليمية الكفوءة، وهَمَّش دور الأقسام الأكاديمية لصالح المدراء، الذين يشكلون نقطة تقاطع بين السياسي والجامعي، دفع إدارات الفروع، تحت ضغط الحاجة، إلى ملء الشواغر «بما تيسر» من أشخاص قبل أن يحصل بعضهم على شهادة الدكتوراه، والذين سارعوا في تحضيرها «على عجل»... وهكذا اختُرقت الهيئة التعليمية منذ إنشاء الفروع ببعض المتطفلين غير الكفوئين، والذين أصبحوا يشكلون «مثالاً» سلبياً لكنه يُحتذى من بعض الطامحين للتعليم.

وما زاد الطين بلة، بدء منح الجامعة اللبنانية وجامعات خاصة في لبنان، شهادة «الدكتوراه» وبشروط أعداد متدنية. شكلت الجامعة اللبنانية وجهة استقطاب لمعظم هؤلاء، الذين ارتهنوا بتعيينهم للسياسيين. انعكس ازدياد حجم هذه الفئة في الجسم الجامعي تراجعاً في نوعية التعليم، خصوصاً في الكليات غير التطبيقية، وإضعافاً لـ «الداخل» في مواجهة «الخارج»، كونها ساهمت في تغليب الاعتبارات غير الأكاديمية في انتخابات رابطة الأساتذة، وفي تغليب منطق المحاصصة الطائفية والحزبية الضيقة في تكوين هيئتها التنفيذية، مما أضعف فعالية الرابطة، التي شكلت تاريخياً خط الدفاع عن الجامعة وساهمت بقوة في عملية تطويرها.

إن جامعة يتجمد قانونها على الرغم من كل التغيرات التي حصلت في المجتمع، ويتعذر الاتفاق على قانون بديل، ويغيب التخطيط عنها، قبل تعطيل مجلس الجامعة وبعده، ويغيب عنها البحث المؤسسي؛ وتستكين إلى أحادية التمويل الحكومي، وتعزف عن التحول إلى جامعة منتجة، ويستمر التعليم فيها في مبان سكنية تفتقر للمرافق والتجهيزات؛ ويستمر الفصل فيها بين التعليم والبحث،



ويغيب عنها تقييم الاداء التعليمي، وتفتقر إلى نظام شفاف للتقييم والترقية، وتعزف عن الخضوع لتقييم خارجي، ولا تمارس المساءلة والمحاسبة؛ إن جامعة هذا وضعها لا يُنتظر أن تكون نوعية التعليم فيها على ما يُرام.

تبقى الصورة مشوشة إذا لم يتم توضيح أن الجامعة اللبنانية وحدها من بين جامعات لبنان يتنازعها همّان: همّ إتاحة فرص التعليم للبنانيين عموماً (مجانية التعليم وديموقراطية)، وهمّ تأمين نوعية التعليم؛ همّان يصعب التوفيق بينهما. اتبعت الجامعة في تعاملها مع هذين الهممين مسارين مختلفين في أنظمة القبول، والتدريس، والتقييم والتخرج. مسار الكليات التطبيقية التي تتسم بتجانس مخرجاتها لجهة النوعية الجيدة، ومسار الكليات غير التطبيقية التي تتباين نوعية مخرجاتها كثيراً، ويبقى التميز فيها على قلته يخضع لمتغيرات مستقلة كالأسمال الثقافي للطالب، التفرغ للدراسة، وإتقان لغة اجنبية... إن الاستشراف العلمي يفيد بأن نوعية التعليم في الكليات العلمية التطبيقية، ستشهد تحسناً أكبر بعد إنشاء المعهد العالي للدكتوراه في العلوم والتكنولوجيا واعتماد طريقة الاشراف المشترك (cotutelle) على الدكتوراه؛ في المقابل ستشهد الكليات غير التطبيقية، مزيداً من التراجع في النوعية في ظل اعتماد طريقة الاستسهال في إعداد الدكتوراه اللبنانية.

### المصادر والمراجع العربية

- الأمين، عدنان؛ بيضون، أحمد؛ حداد، أنطوان؛ شاوول، ملحم؛ نورالدين، خليل (١٩٩٩). قضايا الجامعة اللبنانية وإصلاحها. بيروت: دار النهار للنشر والهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.
- الأمين، عدنان (١٩٩٨). الدولة والتعليم العالي في مجتمع لبناني متنوع. في: مؤتمر دور الجامعة في مجتمع متنوع، حالة لبنان. بيروت: رابطة الأساتذة المتفرغين في الجامعة اللبنانية، المكتب الإقليمي لليونيسكو في بيروت والاتحاد العالمي لنقابات المعلمين F.I.S.E.
- الأمين، عدنان (اعداد) (٢٠٠٨). دراسة جدوى حول سبل العمل المشترك لضمان جودة التعليم العالي في البلدان العربية. بيروت: مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في الدول العربية.
- بشور، منير (١٩٩٧). التعليم العالي في لبنان في المسار التاريخي. في: عدنان الأمين (إشراف). التعليم العالي في لبنان (ص. ص: ١٥-٩٤). بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.
- الجامعة اللبنانية (٢٠٠٢). دليل الجامعة اللبنانية القوانين والأنظمة الإدارية والمالية. بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية.
- الجامعة اللبنانية (٢٠٠٤). التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية. الجزء الأول. التقرير التوليقي. بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية.
- الجامعة اللبنانية (٢٠٠٤). التقييم الذاتي في الجامعة اللبنانية. الجزء الثاني. تقارير لجان المجالات. تقارير لجان الكليات والمعاهد، المرفقات والجداول. بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية.
- الجامعة اللبنانية (٢٠١١). تحول وأفاق. بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية.
- الجامعة اللبنانية (٢٠١٢). إحصاءات الهيئة التعليمية، الموظفين، الطلاب، وموازنة الجامعة للعام ٢٠١١ وللعام ٢٠١٢. بيروت: دائرة الاحصاء في الجامعة اللبنانية.
- الجريدة الرسمية (٢٠٠٩). قانون المجالس التمثيلية ٦٦/٢٠٠٩. العدد ١٢ في ١٢-٣-٢٠٠٩. بيروت: الجريدة الرسمية.
- السيد حسين، عدنان (٢٠١٢). استراتيجية تطوير الجامعة اللبنانية. بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية.
- صندوق تعاضد أفراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية (٢٠١١). إحصاءات المتسبين إلى الصندوق.



بيروت: الجامعة اللبنانية.  
طه، فالح (١٩٩٧). الأبنية والتجهيزات. في: عدنان الأمين (إشراف)، التعليم العالي في لبنان (ص. ص: ٣١٥-٣٦٣). بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.  
الموسوي، علي (٢٠١٠). الجامعات في المنطقة العربية: الحكامة والاستقلالية في المشهد المتغير للتعليم العالي (دراسة غير منشورة). بيروت: الجامعة اللبنانية.

### صحف

الأخبار الملحق رقم ٤ تاريخ ١٣/٩/٢٠١٢، وعددي ٥ و٦ تشرين الثاني ٢٠١١.  
النهار، إطلاق الشبكة اللبنانية للبحوث الوطنية والتعليم، جامعات لبنان غير مدرجة بين الـ ٥٠٠ الأولى عالمياً. ٢٢-١٠-٢٠١١

