الفصل الحادي عشر
جامعة الازهر- مصر
(دراسة حالة)

صلاح صادق صديق[١]

وسيد شعبان عبد العليم يونس[٢]

ملخص

استهدفت الدراسة الحالية تحليل إطار النوعية في جامعة الأزهر بجمهورية مصر العربية، حيث تعد جامعة الأزهر من أعرق الجامعات العلمية في العالم، فهي أطولها عمراً، وأجلها أثراً في تاريخ الفكر الإنساني، وفي تاريخ العقل العربي والإسلامي بل في تاريخ العلم وميراث الحضارة كافة. اعتمدت الدراسة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة SWOT Analysis الذي يشمل تحديد نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة. بني التحليل على العديد من الشواهد والأدلة، منها الوثائق والمقابلات الفردية والجماعية وتطبيق بعض الاستبانات على بعض الفئات التي لها صلة بالجامعة. توصلت الدراسة إلى أن رسالة الجامعة تتسم بالوضوح والتحديد، وتعكس توجهات الجامعة التي تختص بها من تدريس لعلوم الشريعة، وأصول الدين والعقيدة الإسلامية، كما أن بها هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات، وبها حرم جامعي ذو موقع متميز يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية فاعلة، بواسطة مجموعة من العلماء والمفكرين ذوي السمعة الطيبة على المستوى الوطني والعالمي، إلا أن النظام الإداري بالجامعة يتسم بالمركزية في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تعقيد الإجراءات الإدارية، كما تعاني الجامعة من ضعف التمويل المالي لدعمها في تحقيق رسالتها، وضعف كفاية نظم المعلومات والاتصالات لربط الجامعة ووحداتها وكلياتها بعضها ببعض.

المقدمة

الأزهر جامعاً وجامعة منذ نشأته حارس التراث العربي، وله مكانته الخالدة في مصر والعالم الإسلامي جميعه، وآراؤه وفتاوى علمائه تقابل من كل مسلم في جميع الشعوب الإسلامية بالتقدير والإجلال، حيث كان الجامع الأزهر مأوى الحلقات العلمية الجامعية في تاريخ الإسلام، والجامعة كذلك نسبة إلى الجامع بمعنى المسجد، وفي ذلك تفسير واضح لصلة المسجد بالثقافة، ولأهمية الثقافة في الإسلام (البهى، ١٩٦٤).

الأزهر أنشأه جوهر الصقلي قائد الخليفة المعز لدين الله الفاطمي، بعد قيام دولة الفاطميين في مصر بنحو عام، وقد شرع في بنائه سنة ٣٥٩هـ - ٩٧٠م، وأطلق عليه اسم الأزهر نسبة إلى السيدة فاطمة الزهراء رضي الله عنها التي ينتسب إليها الفاطميون، وكان الهدف الأساسي من إنشاء الجامع الأزهر في بداية الأمر الدعوة إلى المذهب الشيعي (الشناوي، ١٩٨٣).

---

(١) أ.د. صلاح صادق صديق أستاذ المناهج وطرق التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر،مصر،القاهرة، نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب سابقاً، مستشار فضيلة الإمام الأكبر للجودة والتدريب. دكتوراه الفلسفة في التربية من جامعة الأزهر، ١٩٨٢،البريد الإلكتروني: sssm_1951@hotmail.com

(٢) د. سيد شعبان عبد العليم يونس مدرس تكنولوجيا التعليم بكلية التربية جامعة الأزهر، مصر، القاهرة، دكتوراه الفلسفة في التربية من جامعة الأزهر، ٢٠١١، البريد الإلكتروني: seyedtec77@yahoo.com

وحرص الخليفة المعز لدين الله الفاطمي، وكذلك كبار العلماء على إقامة حلقات علمية في أروقة الأزهـر لتدريـس الفقـه الفاطمي، ومن ثـم صار الأزهر جامعة علميـة، وظهر ذلك جليـاً واضحاً حينما بدأت حلقاته تتحول إلى دراسات جامعية علمية مستقرة (النجار، ١٩٨٣).

وانتهـى العصـر الفاطمي بعد أن بلغ الأزهر فيه قمة مجده العلمي؛ حيـث كان موضع عناية الخلفاء الفاطمييـن، يتعهدونـه بالعنايـة والرعاية، ويغدقون على مـن به من العلماء والطـلاب العطايا والهبات، ويذهبون إليه بأنفسهم للصلاة والوقوف على حاله، مما كان له الأثر البالغ في حفز همم الشيوخ والطلبة إلى التفرغ للعلم (خفاجي، ١٩٩٨).

ولـم يكد العصـر الأيوبي يبدأ حتى بـدأت مكانة الأزهـر الدينية تتعرض لضغط الحكـام والأمراء، إذ كـان الأيوبيـون يحاولـون القضاء على كل مظاهـر التشييع في مصر، وبعد ذلك عـادت إليه الدروس العلميـة، (البهـي، ١٩٦٤). ثـم تلا ذلـك العصـر المملوكي، ويُعد مـن أزهى العصور التـي مرت على الأزهر، حيث ذاع صيته وأخذ وضعه ومكانته الرفيعة كمركز تعليمي، وزود بالكتب النفيسة والمكتبات حتى أضحت مكتبته من اكبر وأعظم مكتبات العالم لما حوته من نفائس الكتب، ووجه اهتمام سلاطين المماليك بإعمار الأزهر وتحسين نظمه وفرشه، حتى أصبح المدرسة الأم بالقاهرة والجامعة الإسلامية التـي لا ينافسـها أي معهـد ديني بالعالم كلـه، وتطورت الدراسة به حيث أصبحـت لا تقتصر على علوم الشريعـة فقـط بل اشتملت عدداً مـن العلوم الأخرى مثل الفلك والحسـاب والطـب والعمارة والعلوم الاجتماعية والتاريخ، وغيرها من العلوم المختلفة.

وتـلا العصر المملوكي العصـر العثماني الذي اتصف عهده بالخمول والجمود في العلوم والفنون، إلا أن الأزهـر ظـل الملاذ للعلم والمعرفة، محافظاً على تـراث اللغة العربية، وعلى الآداب وفنونه، إلى جانب دراسته الإسلامية العتيدة (الأزهر، ١٩٨٣).

وفـي العصر الحديث ومع النهضة التي بدأها محمد علي، لم يكن هناك إلا طلاب وخريجو الأزهر ليكونـوا نـواة للمعاهد التعليمية المختلفة، لتكـون تعليماً على النمط الأوربـي الحديث، كما كانوا نواة البعثـات التعليميـة لأوروبا لنقل المعارف الحديثـة، وترتب على ذلك قصور الأزهـر واكتفاؤه بالعلوم الشرعية، وأصبح النظر إليه كمؤسسة دينية تقوم بتدريس العلوم الشرعية فقط (الشناوي، ١٩٨٣).

واستمـراراً لجهـود التطويـر مع نهاية القـرن التاسع عشر وبدايـة القرن العشرين شهـد الأزهر بداية الإصـلاح والتحديـث وكان الغرض من ذلك تحويل الأزهر لمؤسسـة ذات كيـان تعليمي يأخذ بالنظم الحديثـة، وتزعـم عدد مـن العلماء هذا الإصـلاح، في مقدمتهم الإمـام محمد عبده، حيـث شكل أول مجلـس إداري للأزهر في السـادس من رجب عام ألف وثلاثمائة واثني عشـر هجرياً وتلا ذلك صدور القانـون رقـم ١٠ لسـنة ١٩١١م، والذي نظـم الدراسة في الأزهـر، وجعلها مراحل، ووضـع لها نظاماً للموظفيـن، وشروطا للقبول، وحـدودا للعقوبات، وكذلك نظما للامتحانـات والشهادات، وأنشأ هيئة تشرف عليه تسمى المجلس الأزهر الأعلى، وأنشأ هيئة كبار العلماء (النجار، ١٩٨٣).

واستمـراراً لتطـور الأزهر الشريـف صدر القانـون رقم ٤٩ لسـنة ١٩٣٠، والذي أنشئـت بمقتضاه الكليـات الأزهرية الثـلاث، وهي كليات أصول الديـن، والشريعة، واللغة العربيـة، ونص القانون على إمكانيـة التوسـع في إقامة كليات أخرى، ثم تلاه القانون رقم ٢٦ لسـنة ١٩٣٦، حيث استحدثت مرحلة رابعة وهي الدراسات العليا، وأصبحت مراحله هي (الجامع الأزهر، ١٩٣٠):

أ. الدراسة العلمية بالكليات، ومدتها أربع سنوات وتمنح الكليات الثلاث الإجازة العالية.

ب. مرحلة الدراسات العليا، وتمنح درجتين هما:

- شهادة العالمية مع الإجازة في التدريس أو القضاء أو الدعوة، وتعادل الماجستير.
- شهـادة العالمية مع لقب أستاذ، وتؤهل الحاصلين عليهـا للتدريس بالكليات الأزهرية، وتعادل الدكتوراه.

حديثا صدر قانون تطوير الأزهر المعروف بقانون رقم ١٠٣ لسنة [١]١٩٦١، وبمقتضى هذا القانون قامت في الأزهر، الجامعة العلمية الكبرى، تضم كليات إسلامية وكليات عملية، وتم إنشاء مقر الجامعة الآخر بمدينة نصر، والذي بدأ أول ما بدأ بكلية الطب البشري والتي جمع مبناها كليات أخرى في البداية منها كلية العلوم، والتربية، وطب الأسنان، وبعدها استكملت كليات الجامعة الأخرى.

ومنـذ ذلك الوقت وضعـت جامعة الأزهر رسالتها والتي جاء النص فيهـا في قانون عام ١٩٦١ كما يلـي: «تختـص جامعة الأزهر بكل ما يتعلق بالتعليم في الأزهر والبحـوث المرتبطة به أو المترتبة عليه، كمـا تعمل على حفظ التراث الإسلامي، ونشر رسالة الإسـلام وبعث الحضارة العربية وتراثها الفكري والعلمـي والروحـي، كما تقـوم بتوثيق الروابـط الثقافية مـع الجامعـات والهيئات الإسلاميـة والعربية والأجنبيـة، وتهدف إلى تزويـد العالم الإسلامي والوطن العربي بالعلماء والعاملين الذين يجمعون إلى الإيمان بالله والتفقه في دينهم كفاية علمية وعملية ومهنية لتساير حركة التطور العلمي والاجتماعي»[٢].

وأخيرا صدر القانون رقم ١٣ لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٠٣ الصادر عام ١٩٦١، ليصبح الأزهر هيئة مستقلة تتمتع بشخصية اعتبارية يكون مقرها القاهرة، ويجوز أن تُنشئ فروعاً لها في عواصـم المحافظـات في مصر، أو في دول العالم، تحقيقاً لأهدافهـا العالمية، وقد نص هذا القانون في مادتـه الثامنة على أن الأزهر يشمل الهيئات الآتية: المجلـس الأعلى للأزهر، هيئة كبار العلماء، مجمع البحوث الإسلامية، جامعة الأزهر، قطاع المعاهد الأزهرية (جمهورية مصر العربية،٢٠١٢).

ولقد استهدفت خطط التطوير الجامعة من أجل تحقيق رسالتها زيادة عدد كلياتها، ليصبح ٧٧ كلية فـي العـام ٢٠١١/ ٢٠١٢، بالإضافة إلى ٦ فروع، و١٧ مدينـة جامعية للطلاب منتشرة في ١٦ محافظة مـن محافظـات جمهورية مصر العربية، مقدمة خدماتها التعليمية التـي تغطي كافة مجالات المعرفة من العلوم الدينية واللغويات والدراسات الإنسـانية والعلوم الطبيعية وتطبيقاتها، إلى عدد كبير من الطلاب المصرييـن مـن جميع أنحـاء الجمهورية إضافة للوافديـن بإجمالي ٣٤٤ ,٩٢٧ طالبـا وطالبة، منهم ما يقـرب مـن ١٥ ,٠٠٠ من الوافديـن من أكثر من ٩٢ دولة، كما سعت الجامعـة من خلال خطط التطوير إلـى إنشـاء مراكز بحثية ووحدات ذات طابع خاص سعياً لتوفير مصـادر تمويل للجامعة، وهذه المراكز والوحدات معنية بقضايا البحث العلمي وخدمة المجتمع وقضايا التنمية، (جامعة الأزهر، ٢٠١٢-أ).

حققـت الجامعة سمعة أكاديمية متميزة خلال فترة تزيد عن الألف عام، حيث أنها تحظى بالاحترام والتقدير لما لها من عراقة تاريخية منحتها هذه السمعة على المستوى المحلي والعالمي وانعكست على خريجيها لما يقدمونه من خدمات جليلة للمجتمع.

الطريقة المتبعة في إعداد التقرير:

تـم اتباع هيكل تحليل النوعية الوارد بالتقريـر والذي تطلب تحليل البيئة الداخلية للجامعة SWOT Analysis، والتـي تتضمن تحديد نقاط القوة Strengths، وتحديد نقاط الضعف Weaknesses، كما اعتمد أيضاً على تحليل البيئة الخارجية والتي تتضمن تحديد كل من الفرص المتاحة Opportunities، والتهديدات المحتملة Threats، وتم الوصول إلى نتائج التحليلً بناء على العديد من الشواهد والأدلة،

(١) جمهورية مصر العربية: القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، ٢٠١١
(٢) المصدر نفسه

منهـا الوثائق والمقابلات الفردية والجماعية وتطبيق بعـض الاستبانات على العديد من الفئات التي لها صلة بالجامعة.

أولا: الرسالة

توجد رسالة للجامعة تعكس توجهاتها، وتوضح الإطار الفلسفي لها، كما تدل على هويتها، وتحدد أولويتهـا والقيـم التي تقوم عليها في ضوء تفردها بقانون مسـتقل ينظم العمل فيها. كما تعكس الرسـالة طبيعة الجـامعة وتوجهاتها الإسلامية والأكـاديمية، والسبب الأساسي الذي أنشئت من أجله. لقد تمت مراجعـة الصحـة اللغوية للرسالة من قبـل خبراء متخصصين في مجال اللغـة العربية، وتم اعتمادها من مجلس الجامعة.

ويشير نص الرسالة أيضاً إلى أن الجامعة تعمل على:

أ. تقديـم رسالة الإسلام على الوسطية والاعتدال، الداعية إلى التواصل بين الحضارات والتعاون العلمي والثقافي مع جامعات العالم ومؤسساته العلمية والثقافية.

ب. ربـط برامجهـا الأكاديميـة باحتياجـات سـوق العمـل مـن خـلال خريجيهـا المتخصصين في شتـى المجـالات، الممتلكين لمهارات استخـدام التقنيـات الحديثة، الملميـن بأصول الدعوة الإسلاميـة، والقادريـن علـى نشر التـراث العربـي والإسلامي والتصـدي للقضايـا المعاصرة، ومخاطبة شعوب العالم المختلفة، إضافة إلى التواصل مع خريجيها على المسـتويات المحلية والإقليمية والعالمية.

ت. تنميـة مهـارات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها، من خـلال البرامج التدريبية والانفتاح على الفكر الإنساني والإفادة من منجزات العصر الحديث والقيام بإجراء البحوث العلمية والتدريب والاستشارات المختلفة.

ث. النهـوض بـدور الجامعة في مجـال خدمة المجتمـع وتنمية البيئـة بما تقدمه مـن الوعي الديني والثقافي والصحي والتنمية البشرية في مختلف مجالاتها تحقيقاً لرؤية ورسالة الجامعة.

> رسالة الازهر
> « تقوم جامعة الأزهر على الدراسـة المتكاملة بين العلوم الإسـلامية والعربية والإنسـانية، وتسـهم في إعمـار الكون بما تقدمه مـن العلوم الحديثـة وتقنياتها لتطويـر حركة الإنتاج الفكري لبناء الحضـارة الحديثة، وتحرص على تقديم تعليم عالي الجودة يتفق مع المعايير الإقليميـة والعالمية وعلى تطوير البحث العلمي بما يجمع بين دراسـة التراث ومسـتحدثات العصر، محتفظة بخصوصياتها في الجمع بين الأصالة والمعاصرة».

وأظهرت نتائج المقابلات وضوح الرسالة لدى لعاملين والدارسين بالجامعة، وأن التعليم الأزهري يعـد طلابه في إطـار من التفقه الديني، والعمـل على إعداد خريج على درجة مناسبـة من الوعي الديني والمهني، ونشر رسالة الإسلام التي تعتمد على الوسطية والاعتدال بما يجسد هوية الجامعة.

كمـا أكـدت نتائـج الاستبانات على أن النظـام التعليمي الأزهـري يعمل على التواصـل الثقافي بين سائـر الـدول الإسلاميـة، وأنه يتوافر بجامعـة الأزهر رؤية ورسالـة بعيدة المدى تظهـر غاياتها في إطار خطـة متكاملـة، وأن التعليم الأزهـري يعمل على إعداد خريـج على درجة من الوعـي الديني والمهني والتكنولوجـي،. وتفعيلاً للرسالة فقد تم نشرها علـى الموقع الرسمي للجامعة على شبكة المعلومات، ومن خلال المطويات، والمنشورات. وبذا تكون الجامعة تحقّق رسالتها إلى حدّ كبير.

ثانياً: الحكامة

١. الهيكلية

يتكـون الهيكـل التنظيمي لجامعـة الأزهـر مـن رئيس الجامعة ونواب له هـم نائب رئيس الجامعة لشـؤون التعليم والطـلاب، ونائب رئيس الجامعة للدراسـات العليا والبحوث، ونائـب رئيس الجامعة لفـرع البنـات، ونائب رئيس الجامعـة لفرع الوجه القبلـي، ونائب رئيس الجامعة لفـرع الوجه البحري، وأميـن عام للجامعة. أما مجلـس الجامعة فيختص وفقاً للقانون بإدارة شؤون الجامعة واتخاذ القرارات التي تسـير عملها، كما يكون الرأي النهائي للمجلس الأعلى للأزهر في بعض قضايا الجامعة وشؤونها مما يؤكد استقلاليتها (جامعة الأزهر، ٢٠١٢-ب).

٢. المشاركة واتخاذ القرارات

ينـص القانـون الخـاص بتنظيم الأزهـر وجامعتـه لسـنة ١٩٦١م على اختيـار القيـادات الأكاديمية بالجامعـة بالتعييـن مـن قبل رئيـس الجامعة، لكن بعـد قيام ثورة يناير ٢٠١١ م صدر القانـون رقم ٨٤ لسـنة ٢٠١٢ الـذي ينص على أنه يتم اختيار رئيس مجلس القسـم وعميد الكليـة أو المعهد، عن طريق الانتخـاب الحـر المباشر من قبل جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسـم أو الكلية أو المعهد بالإضافة إلى نسـبة من المدرسين المسـاعدين والمعيديـن. كما نص القانـون على اختيار رئيـس الجامعة عن طريق الانتخاب الحر على درجتين، وذلك من خلال انتخاب مجمع انتخابي تتمثل فيه كافة الكليات والمعاهد بالجامعـة، والذي يقوم بدوره بانتخاب رئيس الجامعة. ويتم انتخاب أعضاء المجمع الانتخابي في كل كليـة أو معهد مـن قبل جميع أعضاء هيئـة التدريس بالإضافة إلـى المدرسين المسـاعدين والمعيدين، ويكـون اختيـار الوظائف القياديـة (وكيل كلية أو معهـد – نائب رئيس جامعة)، وذلـك بطريق الترشيح المباشر للسلطة المختصة بالتعيين من قبل عميد الكلية أو المعهد بالنسبة لوظائف الوكلاء أو من رئيس الجامعة بالنسـبة لوظائف نواب رئيـس الجامعة شريطة استيفاء المرشحيـن للشروط المنصوص عليها بقانون تنظيم الجامعات، ويتضح من هذا أن أسلوب التعيين يتسم بالشفافية.

٣. الشراكة مع جهات خارجية

للجامعـة دورهـا الفعال في الشراكـة مع جهات في المجتمـع المحلي والعالمي فـي مجال الدعوة والوعـظ والتصدي للقضايا الدينية والمشكلات الاجتماعية، وإقامـة المؤتمرات والندوات واللقاءات الفكرية، نظراً لخصوصية برامجها التي تؤهل خريجيها وتعدهم لأن يكونوا مرجعاً للدراسات الإسلامية والعربية تلجأ إليه مؤسسات المجتمع المحلي والعالمي.

٤. المناخ والمساءلة

يوجـد بالجامعة هياكـل تنظيمية محددة الاختصاصـات للقيام بأنشطتها التعليميـة والبحثية وخدمة المجتمع، وتقوم القيادة باتباع أسلوب ديمقراطي في التعامل مع العاملين، كما يوجد تفويض للسلطات فـي بعـض الأحيان، كما أن التوسع في إنشـاء كليات جديدة يقوم على مجموعـة من الأسس والمعايير العلميـة التي تتناسب واحتياجـات المجتمع من نوع التعليم، ومدى توافـر الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لهذه الكليات.

وتبيـن من خلال المقابـلات الفردية والجماعية مـع ٣٦ من القيادات الإدارية بكليـات الجامعة أنه يوجد نظام دقيق للمسـاءلة والمحاسبة في إطار اللوائح والقوانين المنظمة، وأنه يتوافر توصيف للمهام والمسؤوليات بكل وحدة وقسم، ويوجد تحديد للإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.

كمـا أظهـرت استبانـات وزعت علـى ٢٢ من القيـادات الإدارية بكليـات الجامعة وضـوح الهيكل

التنظيمي للجامعة، وأن هناك برامج تدريبية يتلقاها العاملون بالجامعة، إلا أن هناك بطئًا في اتخاذ القرارات، كذلك فان هناك تعقيداً في الإجراءات الإدارية بالجامعة، كما انه يتم تفويض السلطات من الرؤساء للمرؤوسين في أضيق الحدود، وأن النظام الإداري بالجامعة يتسم بالمركزية، والبطء في اتخاذ القرارات..

ثالثاً: البحث المؤسسي والتخطيط

١. وجود هيكلية

يتوافر في الجامعة هيكلية للبحث المؤسسي توفر المعلومات عن سير العمل بها من خلال المدخلات والمخرجات، وتحدد نقاط القوة والضعف فيها مما يسهم في وضع خطط التحسين اللازمة وتتمثل في عدة إدارات توفر كافة المعلومات والإحصاءات اللازمة لعملية التخطيط والقيام بالدراسات الخاصة بتطوير المؤسسة في ضوء خطط واضحة ومحددة مستخدمة في ذلك مجموعة من النظم المعلوماتية، كما تقدم الدراسات الاستقصائية الداخلية على كافة المستويات من أجل التقييم والمراجعة مستخدمة في ذلك التقارير والمعلومات الخاصة بها. وتوكل هذه المهام إلى مركز الجودة والتدريب بالجامعة.

٢. الخطط التطويرية والاستراتيجية

في العام ٢٠١٠ وضعت خطة استراتيجية لتطوير الأداء الجامعي في الفترة من ٢٠١١ -٢٠١٦، توضح سير عمل الجامعة محددة المدخلات والمخرجات، وتبين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة، وهذا من شأنه أن يساعد في وضع خطط التحسين المناسبة للجامعة. وقد تم تشكيل لجنة التخطيط الاستراتيجي لجامعة الأزهر بقرار رئيس الجامعة ورئاسة نائب رئيس الجامعة وعضوية نواب الرئيس وبعض عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس، وقامت اللجنة بمراجعة رؤية الجامعة ورسالتها في ضوء رؤيتها السابقة وبناء على نتائج التحليل البيئي للجامعة، كما قامت بوضع الغايات النهائية وتحديد الأولويات، وقد صممت ست استبانات وزعت على الفئات المختلفة بالجامعة من قيادات أكاديمية وأعضاء هيئة تدريس وأعضاء الهيئة المعاونة والجهاز الإداري والطلاب المصريين والوافدين للوقوف على واقع التعليم الجامعي الأزهري.

وقامت لجنة مشكلة في الجامعة بإجراء دراسة ذاتية حددت نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة على الجامعة، ثم دمجت نتائج التحليل البيئي مع المعلومات الوثائقية لدى الجامعة وإحصاءاتها، وتم تقسيمها إلى ثمانية محاور رئيسة تغطي مدخلات عملية التخطيط الاستراتيجي وهي: الأساتذة، الطلاب والخريجون، الإمكانيات المادية والخدمات، البحث العلمي.

ووضعت استراتيجية الجامعة في الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٦، ثم حددت الأهداف الفرعية والأنشطة اللازمة لتحقيق رسالة الجامعة، تلا ذلك تحويلها إلى خطة زمنية محددة الأنشطة والمسؤوليات، أودعت لدى الإدارة المالية لوضع الموازنات اللازمة لها، بعد ذلك وزعت النسخة المبدئية لاستراتيجية الجامعة على الكليات لأخذ الآراء حولها.

وقد سعت لجنة التخطيط الاستراتيجي للجامعة إلى توجيه كليات الجامعة لوضع استراتيجية خاصة تتناسب مع طبيعة الدراسة في كل كلية ورسالتها، وقامت بعض الكليات بوضع خطة استراتيجية خاصة بها في سياق الاستراتيجية العامة للجامعة وتحت إشراف لجنة التخطيط الاستراتيجي للجامعة المشكلة بقرار رئيس الجامعة، حيث تمت مراجعة خطط الكليات التي انتهت من وضع خطتها، إلا أن بعض الكليات لم تضع خطة استراتيجية خاصة بها حتى الآن. وتجدر الإشارة إلى أن بعض الكليات

سعـت إلى توفير مصادر مالية لتحقيق أهداف خطتهـا الاستراتيجية من خلال المشاركة المجتمعية. إلا أن تلـك المصـادر لم تكن كافية لتحقيق أهدافها مما أدى إلى عدم متـابعة تنفيذ إجراءات الاستراتيجية الموضوعة للجامعة.

رابعاً: الموارد المالية

تشمـل موازنـة جامعة الأزهـر ومصادرها جميـع الإيرادات والنفقـات المقرر صرفها خلال السـنة الماليـة، وتتضمـن هذه الميزانية أقسـاماً لكـل من إدارة الجامعـة والدراسات العليـا والبحوث وكذلك الكليـات أو المعاهد التابعـة للجامعة والمسـتشفيات الجامعية، وتقدر إيرادات جامعـة الأزهر وتدرج ضمـن مـوارد الجهـاز الإداري للدولة، وتشمـل تقديرات الإيرادات السـنوية لميزانيـة الجامعة ما يأتي (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢).

- الاعتمادات التي تخصص للجامعة بميزانية الدولة.
- أمـوال الجامعـة الثابتة والمنقولة ومـا قد يكون محبوساً عليها من أوقاف يـؤول إليها من وصايا وهبات.
- أيـة مـوارد أخـرى. وتشمـل تقديـرات النفقـات السـنوية للميزانية الأجـور والنفقـات الجارية والتمويلية والاستثمارية مبوبة بالطريقة التي تعد بها ميزانيات الهيئات العامة.

ويمكن التصرف في اعتمادات الميزانية وفقاً لقانون تنظيم الأزهر لسنة ١٩٦١م على الوجه المحدد بالقانون (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢).

يواجه التعليم الجامعي الأزهري ضعف التمويل المالي لدعم الجامعة في أداء رسالتها، حيث يتجه الإنفاق العام في موازنة الدولة إلى الانخفاض خاصة في السنوات القليلة الماضية.

كما يواجه التعليم الجامعي الأزهري تحدياً آخر يتمثل في التنافس بين الجامعات المصرية الأخرى علـى نصيـب كل منها مـن الموازنة العامـة؛ حيث يوجد فرق شاسـع بين ما يحصل عليـه طالب جامعة الأزهـر بالمقارنـة بطلاب الجامعات الأخرى لأنه يتم توزيـع الموازنة لكل جامعة دون النظر إلى أعداد الطـلاب والكليـات وأعداد اعضاء هيئـة التدريس، وهو الأمر الـذي يؤدى إلى إعاقـة الجامعة عن أداء رسالتهـا وذلـك لضعف المخصصات الماليـة للجامعة مقارنة بالجامعات الأخـرى. ويقدم الجدول ١ صـورة مقارنة بيـن مشروع موازنة جامعـة الأزهر والجامعـات الأخرى للعام المالـي ٢٠٠٩/ ٢٠١٠. ويبيـن الجـدول انخفاض الميزانيـة المرصودة لجامعة الأزهـر مقارنة بالجامعات الأخـرى إلى جانب زيادة أعداد الطلاب المقبولين بها.

وتبلـغ قيمـة اعتمـادات موازنة الجامعة الخاصة بقسـم التعليم وفقـاً لموازنة الجامعـة للعام المالي ٢٠١٢/ ٢٠١٣م ١,٢٢٩,٤٣٩,٠٠٠ جنيـه، وتبلـغ ميزانيـة الطالـب الواحـد بالجامعـة وفقـاً لهـذا الاعتماد ٣,٤٤٦ جنيه (جامعة الأزهر، ٢٠١٢-د).

إن موازنة الجامعة أصبحت لا تفي بالغرض المطلوب، نظراً لضخامة الكلفة وأوجه الإنفاق بسبب الإقبـال الزائـد مـن أعداد الطـلاب الراغبين في الالتحـاق بالجامعة وكلفتهم، وأيضاً بسـبب مسـؤولية الجامعة تجاه تقديم المساعدات والمنح الجامعية لأبناء الدول الإسلامية الأخرى. وقد سعت الجامعة إلـى توفيـر مصادر ذاتيـة للتمويل المسـتمر، وذلك في ظـل تناقص المخصصـات المالية التـي توفرها الحكومة لها اذا ما قورنت بأعداد الطلاب المقبولين عاماً بعد آخر، منها إنشاء المراكز البحثية، والمرونة للتصرف في المخصصات المالية لها.

جدول١: مشروع موازنة جامعة الازهر بالمقارنة مع عدد من الجامعات الحكومية للعام٢٠٠٩/ ٢٠١٠

البيان	جامعة الأزهر	جامعة عين شمس	جامعة الاسكندرية	جامعة المنصورة	جامعة الزقازيق	جامعة حلوان
الأجور وتعويضات العاملين	٥٥٦,٠٦١,٠٠٠	٧٠١,٣٦٦,٠٠٠	٥٧٨,١٣٣,٠٠٠	٣٨٢,٢٧٧,٠٠٠	٧٤,٥٢٣,٠٠٠	٢٢٠,٩٢١,٠٠٠
شراء السلع والخدمات	٨٤,٣٥٠,٠٠٠	٣١٦,٠٨٦,٠٠٠	١٦,٩٧٥,٠٠٠	٢١٣,٣٩٨,٠٠٠	٨٢,٤٧٧,٠٠٠	٣٥,٦٥٠,٠٠٠
عدد الطلاب	٤٠٠,٠٠٠	٢٠٢,٠٣٤	١٨١,٥٧٧	١٣١,٩٠٨	١٥٣,٩١٢	١١٤,٨٩٠
نصيب الطالب من الباب الأول	١,٢١٨	٣,٤٧٢	٣,١٨٤	٢,٨٩٨	٢,٤٣٣	١,٩٢٣
نصيب الطالب من الباب الثاني	١,٨٤٠	١,٥٦٥	٩٣٥	١,٦١٨	٥٣٦	٣١٠
نصيب الطالب من الباب الرابع	٢٩	٤٧	٢٦	٣٠	١١	١٧
نصيب الطالب من الباب السادس	٦٣	٥٦٤	٢٦١	٥٣٤	٤٢١	٤٢٠
نصيب الطالب من إجمالي الموازنة	٣,١٥٠	٥,٦٤٧	٤,٤٠٦	٥,٠٧٩	٣,٤٠٢	٢,٦٧١

المصدر: جامعة الأزهر، ٢٠١٠-أ.

ولما كان تمويل التعليم الجامعي الأزهري يمثل مشكلة كبرى نظراً لتزايد ارتفاع تكلفة أداء وظائفها بسبب طبيعة الدراسة بها، إذ إنها تتطلب المزيد من الإمكانات، نظرا لانتشارها في ارجاء الوطن وكثرة عدد طلابها، فإن هناك ضرورة لإيجاد مصادر تمويل أخرى منها قبول التبرعات، وتسويق البحث العلمي بها، وزيادة الرسوم الدراسية وغيرها (ابراهيم، ٢٠٠٥).

خامساً: البيئة المادية

١. المجمع والمرافق

توجد جامعة الأزهر في ١٦ محافظة، من هذه المواقع:

- موقع الجامعة الرئيسي بمدينة نصر بالقاهرة وتقدر مساحته (٤٧٦ فداناً) ويشتمل على (٢٢) كلية بالإضافة الى الأمانة العامة للجامعة وبعض المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص.
- فرع الجامعة بالوجه القبلي ومساحته ٤٥٠ فداناً ويشتمل على (٩) كليات بالإضافة إلى مبنى الأمانة العامة للفرع، وفي قرية البهنسة بمحافظة المنيا ٥٠٠ فدان.
- فرع الجامعة بالوجه البحري، دمياط الجديدة ويشتمل على (٢) كلية ومساحة ١٢٥ فداناً.
- فرعا الجامعة في مسطرد (كلية الزراعة بمساحة ١٥٠ فدان)، ومدينة السادات بالمنوفية (٦٠ فدان).
- ويوجد في الجامعة كل أنواع المرافق، منها على سبيل المثال:
- ناد لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بموقع الجامعة يقدم كافة الخدمات المنوط بها من توفير مساكن للسادة اعضاء هيئة التدريس، وإقامة رحلات للسياحة الداخلية، وتقديم خدمات للمناسبات الاجتماعية، ويتم فيه عقد الندوات والمؤتمرات واللقاءات الفكرية، كما تستخدم

قاعاته للتدريب.

- عـدد من المـدن الجامعيـة يتوافر فيهـا مطاعم مجهـزة وكافيتريـا، وملاعب رياضيـة، وقاعات للاحتفالات، وتتبنى الجامعـة نظاماً لرعاية الطلاب المغتربين وتوفير الإقامة والرعاية المناسبة لهم في مختلف المجالات بالمدن الجامعية، ومدينة البعوث الإسلامية.

وتتوافـر المختبرات بالعديد مـن كليات الجامعة لتدريب الطلاب على اكتسـاب المهارات العملية المرتبطـة ببرامجهـم الدراسيـة، كمـا تتوافر معامـل اللغات لمسـاعدة الطـلاب على اكتسـاب اللغات الأجنبية، كما أن هناك معامل خاصة بالطلاب المكفوفين في بعض الكليات.

٢. الاحتفالات والأنشطة الدورية

تتـم الأنشطة الدورية الرياضية والثقافية بالمخيم الدائم فـي أرض الجامعة خلال العام الدراسي، وفي نهايتـه، كمـا تعقد بـه الاحتفالات بمناسبة تقديم المسـاعدات للطـلاب ذوي الحاجة في صـورة دراجات بخارية تساعدهم في التنقل، كما تعقد بمدرجات الجامعة احتفالات الطلاب الوافدين بمناسباتهم الوطنية.

٣. المراكز البحثية والوحدات ذات الطابع الخاص

تتوافر بالجامعة وحدات ذات طابع خاص ومراكز بحثية بلغ عددها ٢٠ مركزاً معنية بقضايا البحث العلمـي وخدمة المجتمـع وقضايا التنميـة، كما يتوافر مركـز ووحدات لضمان الجودة تسـعى لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي للجامعة والارتقاء بقدراتها التنافسـية. وهناك اهتمام من الجامعة برعاية الأطفـال ذوي الاحتياجـات الخاصـة من خلال مراكـز علمية متخصصة في رعاية هـؤلاء الأطفال مثل مركـز معوقات الطفولة، كمـا يتم تدريب وإعداد الوعاظ وقوافل الإرشـاد الديني لدعم وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بمصر وبعض البلاد الإسلامية.

٤. المكتبات (الكتب والدوريات)

توجـد فـي مقـر الجامعة الرئيسـي مكتبة مركزيـة ضخمـة، ويتوافر في كليـات الجامعـة العديد من المكتبـات التـي تخدم الطـلاب، وهذه المكتبـات غنية بالعديد مـن أوعية المعلومـات المطبوعة وغير المطبوعـة، وتشيـر الإحصائيات إلى أن هنـاك زيادة في أعداد الطلاب المترددين على هذه المكتبات. وقـد تبين من خلال المقابـلات مع إخصائي المكتبات بالجامعة أن مكتبـات جامعة الأزهر بحاجة إلى تزويدها بالحاسبات وربطها بشبكة المعلومات الدولية.

٥. الخدمات الصحية للطلاب والمجتمع

تقـدم الجامعـة الخدمة الصحية المتميـزة للمجتمع من خلال المسـتشفيات الجامعية والتخصصية مثل مسـتشفى الحسـين، وسيد جلال، والزهراء الجامعية، والمراكز المتميزة بالمسـتشفيات مثل مركز السـموم ووحـدة علاج الأورام ومركز المناعة وأمراض الحسـاسية في مقـر الجامعة بمدينة نصر، ومن خلال المراقبة الطبية بمدينة نصر.

وعلـى الرغـم مـن ذلك فـإن بعضا مـن الكليات يحتاج إلـى التوسع فـي الإنشاءات، كمـا لا تتوافر دور للضيافـة بالجامعة تكون مزودة بقاعات مجهزة بالاحتياجـات اللازمة لعقد المؤتمرات والندوات العلمية، إضافة إلى عدم كفاية خدمات الرعاية الاجتماعية من إسكان وعلاج ومواصلات للطلاب نظراً لاتسـاع توزيعهم الجغرافي في جميع محافظات الجمهورية، مما يحد من مسـاهمة الجامعة في مجال خدمة المجتمع.

سادساً: البيئة التعليمية

١. نظام التعليم والتقييم

تأخـذ الجامعـة بنظام الفصليـن الدراسيين. وتحدد اللوائـح التنفيذية الخاصة بكـل كلية المقررات الدراسيـة التي تـدرس لنيل الدرجات العلميـة، وعدد ساعاتهـا، والإجازات والشهـادات التي تمنحها جامعـة الأزهر، كمـا تبين كيفية توزيعها على سنـوات الدراسة وفصولها الدراسيـة. ولمجلس الجامعة بنـاء على طلب الكلية وموافقة المجلس الأعلى للأزهـر فيما يخصه أن يعدل هذه المناهج والمقررات بالإضافـة أو الحـذف إذا اقتضـت مصلحة التعليم ذلك (قانون رقم ١٠٣ لسـنة ١٩٦١، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢).

إن تدريـس المـواد الإسلاميـة جنباً إلى جنب مع المـواد التخصصية جعل خطـط الدراسة مزدحمة ازدحاماً كبيراً بالمواد والساعات التدريسية، حتى وصلت المواد التي تدرسها بعض الشعب من ١٥ إلى ٢٠ مادة، كما وصل عدد الساعات الأسبوعية في بعض الأحيان إلى ٣٥ ساعة.

كان الأزهر ولمئات السـنين قد أدرج أن يكون هناك عدد من كتب التراث تشكل عنصراً أساسياً في التعليـم وخاصة في الكليات الأصلية. وكان النظـام التعليمي حينئذ يتطلب أن ينهي الطالب أو الدارس كتابـاً معينـاً في كل مادة من المواد التـي يدرسها. ولقد استمر الوضع على هـذا حتى أصيب هذا النظام ببعـض الوهن في السـنوات الأخيرة، فبـدلاً من كتب التراث بدأ بعض أعضاء هيئـة التدريس في تأليف كتب تستهدف التبسيط والتيسير على الطالب. كما ظهر في الجامعة أيضاً – كما هو الحال في غيرها من الجامعـات المصريـة – اتجاه إلى أن يترك عضو هيئة التدريس الكتـب المتوافرة أو كتاب التراث ويقوم بطبع مذكرات لتجميع مادة علمية منقولة (المجالس القومية المتخصصة بمصر، ١٩٩٧).

ولا تختلف نظم التقويم في جامعة الأزهر عن النظم القائمة في الجامعات المصرية، فهي تقوم على الامتحانـات، ولمـا كانت الدراسة بكليات جامعة الأزهر تقوم على نظـام الفصلين الدراسيين فإن واقع التقويـم فـي الجامعة يشير إلى أن الكليات النظرية تعقد امتحانـاً تحريرياً في نهاية كل فصل دراسي، أما الكليات العملية فيعقد بها امتحان تحريري وآخر عملي في نهاية كل فصل دراسي.

٢. شروط القبول

يحدد المجلس الأعلى للأزهر في نهاية كل عام دراسي بناء على اقتراح مجلس الجامعة، وبعد أخذ رأى مجالـس الكليات المختلفة عدد الطلاب المصريين الذيـن يمكن قبولهم في العام الدراسي التالي من بين الحاصلين على شهادة الثانوية الأزهرية أو الشهادات المعادلة لها.

طبقـاً لما جـاء باللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسـنة ١٩٦١م «يشترط لقبول الطلاب بالجامعة أن يكـون مسـلماً، حاصلاً على الشهادة الثانوية الأزهرية أو مـا يعادلها، بشرط أن يقضى طلاب الثانوية العامـة السـنة التأهيلية، قبل التحاقهم بالجامعـة حيث يدرسون فيها من المـواد الدينية ما يحقق التعادل بينهـم وبيـن الحاصلين على الثانوية الأزهريـة، وأن يجتاز الكشف الطبي بنجـاح وأن يكون منتظماً في الدراسة أو يقدم ما يثبت انتظامه في الدراسة من الجهة التي يعمل فيها إذا كان عاملاً بالحكومة أو غيرها (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢).

واستمـر العمـل بهذه الشـروط حتى العـام الجامعـي ٨٠/ ١٩٨١م، حيـث اقتصر القبـول بكليات الجامعة في القاهرة والأقاليم على طلاب الثانوية الأزهرية فقط.

يقتصـر حالياً قبول الحاصلين على الشهادة الثانويـة العامة على الطالبات المقبولات بشعبة اللغات

الأوربيـة وآدابها والترجمة الفورية (إنجليزي – فرنسـي) بكلية الدراسات الإنسـانية بالقاهرة بشرط ألا يقـل مجمـوع الطلبة عـن (٨٥٪) من المجمـوع الكلي للدرجات بالقسـمين العلمـي والأدبي وتقضى الطالبـات المرشحـات للقبول بهذه الشعبة سنـة دراسية تأهيلية، يتلقين فيها دراسـات إسلامية وعربية، ولا يسمح للطالبة بالقيد بالفرقة الأولى بالشعبة إلا بعد نجاحها في الامتحان الذي تجريه الجامعة على دورين في نهاية العام الدراسي للسنة التأهيلية. ويتم قبول الطلاب بكليات الجامعة في القاهرة والأقاليم وفقا لمبدأ التوزيع الجغرافي الذي يسير على أساس نظام المناطق (جامعة الأزهر،٢٠١٢-هـ).

٣. شروط التخرج والدرجات العلمية

تتطلـب شروط التخـرج من الجامعة أن يجتاز الطالـب الامتحانات التي تحددهـا اللوائح الداخلية للكليات وفقاً لنظم الامتحانات الخاصة بها حسب توزيعها على سني الدراسة، وحسب عدد الساعات المختصـة بكـل مقرر، ويمنح الناجحون في الامتحان النهائي للدرجة الجامعية التي تقدموا إليها شهادة مبينـاً بها المقـررات التي درسوها والتقدير الـذي حصلوا عليه في كل منها، وفي مجموعها، ويحسـب التقدير العام لنجاح الطالب عن كل فرقة وفقاً للتقديرات التي حصل عليها، ويحسب المعدل التراكمي للتخـرج من متوسط التقديـرات العامة التي حصل عليها الطالب في سنـوات الدراسة (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢).

تمنح الجامعة الدرجات العلمية التالية:

- درجة الإجازة العليا: (ليسانس أو بكالوريوس).
- الديبلومـات: وهـي دراسة تتناول مقررات ذات طبيعة تطبيقية أو أكاديمية ومدتها سنة واحدة أو سنتان.
- درجة التخصص (الماجستير): وتشمل الدراسة فيها مقررات عالية وتدريباً على وسائل البحث واستقـراء النتائج ينتهي بإعداد رسالة تقبلها لجنة الامتحان ولا يجوز أن تقل المدة اللازمة لنيل درجة الماجستير عن سنتين على الأقل.
- درجة العالمية (الدكتوراه): وتقوم أساساً على البحوث المبتكرة لمدة لا تقل عن سنتين.
- تعترف جامعات العالم بشهادات خريج جامعة الأزهر، لما لها من سمعة طيبة.

٤. الدوام والحضور

يتـم الالتـزام بالمواعيد المحددة للمحاضـرات الطلابية وفقاً للجدول المعلن فـي الكليات، وطبقاً لعـدد السـاعات المحـددة في لائحة كل كليـة، ويختلف الـدوام والحضور من كلية إلى أخرى حسـب طبيعة الدراسة بها، وحسـب العبء التدريسـي، وتتباين أيام الدراسة بالكليات بين خمسة إلى ستة أيام، أما نسبة الحضور الإلزامي فهي ٧٥ ٪ من عدد المحاضرات والتداريب العملية.

سابعاً: النشاط العلمي

على الرغم من أن جامعة الأزهر تنتشر بكلياتها ومراكزها البحثية في مصر وعديد من الدول العربية والإسلاميـة، إلا إنهـا تحتل موقعاً متأخرا في التصنيفات العالميـة للجامعات، فهي تقع في الترتيب ٣٤ فـي أفريقيـا و٢ , ٥٨٣ عالميا بين الجامعـات وفقاً التصنيـف العالمي لموقـع ويبوماتريكس لجامعات العالم.[1]

تحتاج السياسة البحثية بالجامعة إلى مزيد من التخطيط من أجل تطوير البحث العلمي بها، كما أنها في حاجة ماسة إلى زيادة المخصصات المالية من أجل تمويل البحوث والمنح البحثية، حيث تبينها من

(1) http://www.webometrics.info/en/world. july.2012

خـلال الاطـلاع على محاضر لجان الدراسات العليا والبحوث فـي الجامعة قلة الميزانيات المخصصة لتمويل البحوث والمنح البحثية.

علـى الرغم من تزايد قنـوات النشر العلمي المحلية في الجامعة الا أن هناك ضعفاً في النشر العلمي الدولـي، كما أن هناك ضعفـاً في الاهتمام بالبعثـات العلمية لإعداد الكوادر البحثيـة، وتنميتها بأحدث الأساليـب العلميـة فى مجال التخصص، كمـا لا تتوافر الفرص المناسبة لاشتـراك عضو هيئة التدريس فـى المؤتمـرات والندوات سواء كانت محلية أو عالمية مما يحد من نموه المهني، كما لا يتم تخصيص مكافآت مناسبة لمن يبدعون فى أعمالهم.

لا تتوافر بالجامعة قنوات متزايدة للنشر العلمي تتمثل في الدوريات العلمية والمؤتمرات والندوات العلميـة التي تعقدها الجامعة، كما تدعم وتشجـع البعثات الخارجية في حدود الميزانيات المخصصة، وكذلـك تأخـذ بنظام الإشـراف المشترك والمهمات العلميـة إضافة إلى ارتباطها بالعديـد من اتفاقيات التعاون مع جامعات وهيئات عالمية.

ولا تتوافـر بيانـات عن الخريجيـن بشأن نشاطهـم العلمي. في حيـن تؤكد النشـرات التي تصدرها الإدارة العامـة لمركـز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار بالجامعة حصول البعض من أعضاء هيئة التدريـس على جوائز علميـة. ومثال ذلك حصول ثلاثة علماء من جامعـة الأزهر في عام ٢٠١١م على جوائز الدولة التقديرية والتشجيعية، (جامعة الأزهر، ٢٠١١- ب).

تتعـاون بعض كليات الجامعـة مع المجتمع المحلي في مجالات اختصاصهـا، كذلك فإن الجامعة أبرمـت مجموعـة مـن اتفاقيات التعـاون مع الجامعـات والهيئات المختلفـة في دول العالـم في مجال البحث العلمي[1]. ويعود على الجامعة بعض الدخول المحدودة نتيجة البحوث والاستشارات العلمية والهندسية التي تقدمها المراكز المتخصصة والوحدات ذات الطابع الخاص.

تـم تطبيق استبانة على ١٢ مـن القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر، والتـي أكدت نتائج تحليل هذه الاستبانات على أن عملية توفير الموارد المالية اللازمة للمشروعات العلمية البحثية من أهم المشكلات التـى تواجه جامعة الأزهر؛ حيـث يؤكد الواقع الفعلي أن التمويل الحكومـي هو المصدر الوحيد الذي تعتمـد عليـه الجامعـات الحكومية المصرية بصفة عامـة وجامعة الأزهر بصفة خاصـة، وأن هناك نقصاً فـي الموارد اللازمة لتقديم تعليم جامعي على درجة عاليـة من الكفاءة، وأن الجامعات تفتقر إلى بدائل مختلفة لتنويع مصادر تمويلها.

وتـم إجـراء ٨٠ مقابلة مـع أعضاء هيئـة التدريس والهيئـة المعاونة، فـي كليات الجامعـة المختلفة النظريـة والعملية والإنسـانية فيما يتعلق بالبحـث العلمي بالجامعة، وأظهرت نتائـج هذه المقابلات أن عمليـة البحـث العلمـي لا تتم وفـق خرائط بحثية فـي كل تخصص، كمـا لا تتيح الجامعة فرصـاً للقيام ببحوث تشاركية مع الجامعات المتقدمة.

ثامناً: الهيئة التعليمية

١. العدد ومعدل الطلبة للأستاذ

تعد نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة تدريس من مقاييس الحكم على مدى فاعلية الجامعة وكفايتها فى القيـام بوظائفهـا، كما أنها تعد أحد مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي، فكلما انخفضت نسـبة أعضاء هيئـة التدريـس إلى الطـلاب زادت فرص الحوار معهـم، وزادت الفرص لمناقشـة قضاياهم وتوجيههم

(1) July-2012.:www.azhar.edu.eg

وإرشادهم ومساعدتهم فى حل مشكلاتهم، وبالتالي تزداد احتمالات رفع مستوى إنتاجية وكفاية التعليم.

لم يواجه الأزهر الشريف قبل صدور قانون التطوير رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م مشكلة في توفير أعضاء هيئة التدريس لقلة أعداد الطلاب وأعداد الكليات آنذاك، أما بعد صدور القانون والتوسع في إنشاء الكليات الأزهرية في القاهرة والأقاليم، بدأت الحاجة إلى توفيرهم، مما أدى إلى اللجوء للجامعات الأخرى لسد النقص في أعدادهم في هذه الكليات المستحدثة سواء عن طريق الندب أو النقل.

تضم جامعة الأزهر حوالي ٢٧٩ , ١١ من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في مختلف التخصصات الأكاديمية النظرية والتطبيقية موزعين على ثلاثة قطاعات أساسية بالجامعة هي قطاع العلوم الإسلامية وقطاع العلوم النظرية وقطاع العلوم العلمية (جامعة الأزهر، ٢٠١٢-أ). ولما كان عدد الطلاب في هذا العام قد بلغ ٩٢٧ , ٣٤٤ طالباً وطالبة، فإن معدل الطلبة للأستاذ الواحد يكون ١/ ٣٠ وهو معدل يتناسب مع المقاييس العالمية، ويعكس التطور الذي شهدته الجامعة.

٢. التعيين والترقية

يشترط للعمل في جامعة الأزهر حصول المتقدم على درجة الدكتوراه من الجامعة، أو من غيرها من الجامعات المصرية المعادلة بشرط دراسة المواد الإسلامية المؤهلة.

تتنوع رتب السادة أعضاء هيئة التدريس بحسب الدرجة العلمية الحاصل عليها كل منهم ما بين معيد، فمدرس مساعد (حاصل على الماجستير)، مدرس (دكتوراه)، أستاذ مساعد، ثم أستاذ.

يشترط للترقية أن يتقدم عضو هيئة التدريس في قطاع الدراسات الأدبية والإنسانية بعدد خمسة بحوث بالنسبة لدرجة أستاذ، وأربعة بحوث بالنسبة لدرجة أستاذ مساعد، ويتقدم عضو هيئة التدريس الراغب للترقية في قطاع الدراسات العلمية الأساسية والطبية والهندسية والزراعة بعدد سبعة بحوث بالنسبة لدرجة أستاذ، وستة بحوث بالنسبة لدرجة أستاذ مساعد ليتم تقييمها من اللجان العلمية الدائمة المتخصصة.

بعد اجتياز البحوث المقدمة للتحكيم على المرشح للترقية أن يقدم بحثا مرجعيا تحدده اللجنة بحيث يتضمن عرضا للاتجاهات الحديثة في مجال تخصصه أو في أحد الموضوعات التي يشملها وتقوم اللجنة بمناقشة عضو هيئة التدريس فيه. وتتم ترقية عضو هيئة التدريس على أساس إنتاجه العلمي من البحوث التي تقدم بها للفحص بما يمثل ٧٥٪ وتأخذ اللجنة في الاعتبار عناصر أخرى تتصل بمجمل النشاط العلمي والتطبيقي للمتقدم بما يمثل ٢٥٪. ويشترط للترقي أن يجتاز المتقدم البحث المرجعي.

٣. الوضع الوظيفي والمهام

تجدر الإشارة إلى أن جميع أعضاء هيئة التدريس هم من المثبتين، ولا يتم اللجوء إلى الندب من الجامعات الأخرى إلا في أضيق الحدود وفي التخصصات النادرة. ويتمتع المتفرغون بكافة الحقوق التي يتمتع بها عضو هيئة التدريس العامل فيما عدا تقلد المناصب الإدارية، وعليهم كافة الواجبات.

يساهم مساعدو الأساتذة بالقيام في تنفيذ الدروس العملية والتدريبات دون المشاركة في المحاضرات، كما أن لهم دوراً في حصر غياب الطلاب وحضورهم، اضافة إلى مهمتهم الأساسية، وهي الاضطلاع والبحث واستكمال بحوثهم العلمية من أجل الحصول على درجة الماجستير والدكتوراه.

ويساهم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في خدمة المجتمع وذلك من خلال:

- برامج تعليم الكبار وخاصة الدراسات التي تتصل بأغراض الأزهر مثل مدرسة تجويد القرآن وتعليم القراءات لمواجهة حاجات الذين يريدون التزود من المعارف الدينية (صبيح، ١٩٨٠،

ص٩٩).

- إجراء البحوث التي تستهدف إيجاد الحلول للمشكلات المجتمعية سواء عن طريق الوحدات الجامعية أو أعضاء هيئة التدريس.
- الاستشارات وهي خدمات يقوم بها أساتذة الجامعة كل في مجال اختصاصه لمؤسسات المجتمع، وكذا لأفراد المجتمع الذين يشعرون بالحاجة إلى مثل هذه الخدمات (عبد الحميد، ١٩٩٦، ص ٢٠٥).
- عقد دورات الأخصائيين النفسيين وتقديم الخدمات الطبية في نطاق تخصصات المراكز.
- دراسة الأفكار الاجتماعية والاقتصادية والصحية والتربوية ومدى تطابقها مع تعاليم الإسلام.

٤. تقييم الأداء والتطوير المهني

بخلاف الجامعات في الدول الأجنبية وعدد من الدول العربية لا تتبنى جامعة الأزهر نظاماً لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، رغم أن أعضاء هيئة التدريس هم الوسيلة التي تحول الطلاب إلى قوى بشرية. تلك الجامعات، تعتمد على مؤشرين أولهما كفاية أعضاء هيئة التدريس للمهام المنوطة بهم وثانيهما درجة رضى أعضاء هيئة التدريس عن وضعهم الاجتماعي والاقتصادي (القاسم، ١٩٩٧م، ص٣٢). أما في الأزهر فلا يؤخذ في الاعتبار أي من نظم التقييم المعمول بها في هذا الشأن، إلا من بعض الإجراءات الرقابية من قبل إدارات الكليات. كما أن استمرار عضو هيئة التدريس بالعمل ليس مرهوناً بتقييمه.

يتوافر في الجامعة نظام للتحسين المستمر يهدف إلى رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة من خلال توفير مجموعة من البرامج التدريبية بشكل منتظم، منها برامج لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وبرامج تدريبية في الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية يتم تنفيذها من خلال التعاون مع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم المصرية. إلا أن هذه البرامج لم يتم تفعيلها سواء للتعيين في الدرجات العلمية أو للترقي مثل بقية الجامعات المصرية التي يشترط حصول العضو فيها على عدد معين من برامج التنمية المهنية. أما بخصوص تقييم جودة التدريس لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، فإن الجامعة تفتقر إلى آليات تستهدفه سواء كان ذلك عن طريق الطلاب أنفسهم، أو عن طريق عضو هيئة التدريس نفسه أو غير ذلك.

ويعاني أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات الحكومية المصرية بصفة عامة وجامعة الأزهر ضمنها من انخفاض رواتبهم إلى حد ما، مما فتح باب الهجرة أو الإعارة إلى الجامعات العربية الأخرى، إلا أنه بعد ثورة يناير تم رفع هذه الرواتب بحيث أصبحت تلبي الاحتياجات الأساسية لهذه الفئة.

على أن الجامعة توفر فرصاً لأعضاء هيئة التدريس بعد الدكتوراه للابتعاث في مهام علمية محددة من أجل الاطلاع على الجديد في مجالاتهم، كما توفر فرصاً للهيئة المعاونة (مساعدو الأساتذة) بالخارج للحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه، كما تسمح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بالإعارة للجامعات الأخرى سواء العربية أو الأجنبية الداخلية منها والخارجية من أجل تحسين دخولهم، كما أن من حقهم الحصول على الإجازات سواء منها المرضية، أو لمرافقة الزوجة للعمل في الخارج وفق الشروط التي تحددها الجامعة، كما يتم الاستعانة ببعض الأساتذة الأجانب عند الحاجة في مجالات معينة.

تاسعاً: الطلبة

١. شروط القبول بالجامعة

تنص اللائحة التنفيذية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥ الخاصة بالقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م في مادتها (١٩٦) على أن المجلس الأعلى للأزهر هو الذي يحدد في نهاية كل عام دراسي بناء على اقتراح مجلس الجامعة بعد أخذ رأي مجالس الكليات المختلفة عدد الطلاب المصريين الذين يمكن قبولهم في العام الدراسي التالي من بين الحاصلين على شهادة الثانوية الأزهرية أو الشهادات المعادلة لها (جمهورية مصر العربية، ١٩٩٩). ويقترح المجلس الأعلى للأزهر عدد الطلاب الذين يمكن قبولهم من غير المصريين وشروط قبولهم، ويصدر بذلك قرار من شيخ الأزهر.

طبقاً لما جاء باللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ «يشترط لقبول الطلاب بالجامعة أن يكون مسلماً، حاصلاً على الشهادة الثانوية الأزهرية أو ما يعادلها، بشرط أن يقضي طلاب الثانوية العامة السنة التأهيلية، قبل التحاقهم بالجامعة حيث يدرسون فيها من المواد الدينية ما يحقق التعادل بينهم وبين الحاصلين على الثانوية الأزهرية، وأن يجتاز الكشف الطبي بنجاح، وأن يكون منتظماً في الدراسة أو يقدم ما يثبت انتظامه في الدراسة من الجهة التي يعمل فيها إذا كان عاملاً بالحكومة أو غيرها» (جمهورية مصر العربية، ١٩٩٩، مادة ١٩٦).

واستمر العمل بهذه الشروط حتى العام الجامعي ٨٠/ ١٩٨١م، حيث بدأ القبول بكليات الجامعة في القاهرة والأقاليم يقتصر على طلاب الثانوية الأزهرية. وقد يتنافى هذا مع ما جاء بالمذكرة الإيضاحية للقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١ (جمهورية مصر العربية،١٩٦١)) بشأن المبادئ الستة التي قام عليها قانون التطوير ومنها «أن تتحطم الحواجز والسدود بينه وبين الجامعات ومعاهد التعليم الأخرى وتزول الفوارق بين خريجيه وسائر الخريجين في كل مستوى وتتكافأ فرصهم جميعاً في مجالات العلم ومجالات العمل» (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢، ص ٤٢).

كما أن قصر القبول على طلاب الثانوية الأزهرية يتناقض أيضاً مع السياسة التعليمية للجامعة التي تقوم على أن تكون جامعة الأزهر مفتوحة الأبواب لكل مسلم يطلب العلم والمعرفة بما يقوى الروح الإسلامية ويحقق الوحدة الفكرية بين أبناء العالم الإسلامي كذلك فإن الجامعة تحدد معايير معينة لقبول الطلاب لبعض الشعب مثل شعبة التربية الرياضية وشعبة التربية الفنية والدعوة.

٢. أعداد الطلاب وتنوعهم

شهدت الجامعة تزايداً مستمراً في أعداد الملتحقين بها عاما بعد آخر، ففي العام الدراسي ٩٠/ ١٩٩١م كانت أعداد الطلاب المقبولين بالجامعة (٢٦١ , ١٨) طالبا وطالبة، وقد زاد هذا العدد ليصل عام ٩٤/ ٩٥ إلى (٨٣٠ , ٣٢) طالبا وطالبة بنسبة زيادة قدرها (٨ , ٧٩٪)، ثم زاد هذا العدد ليصل في عام ٢٠٠٦/ ٢٠٠٧م إلى (١٩٤ , ٨٥) طالبا وطالبة بنسبة زيادة قدرها (٥ , ٣٦٦٪) عن سنة الأساس، وأخيراً زاد هذا العدد ليصل في العام الجامعي ٢٠١١/ ٢٠١٢ إلى (٩٢٧ , ٣٤٤) طالبا وطالبة، وبهذا فإن الجامعة تعتبر أكبر جامعة في مصر من حيث عدد الطلاب، ما يجعلها تتصدر العبء الأكبر من المسؤولية الوطنية تجاه إعداد جيل المستقبل للمجتمع المصري.

يتنوع طلاب جامعة الأزهر جغرافياً واجتماعياً، فهي تقبل الطلاب المصريين من كافة المستويات الاجتماعية والاقتصادية بمحافظات الجمهورية المختلفة، كما أنها تقبل الطلاب الوافدين سواء من الدول الفقيرة أو الغنية من كافة أنحاء العالم من المسلمين فقط. تطبق جامعة الأزهر سياسة الباب المفتوح في قبول طلابها حيث تتساوى فرص القبول للتعليم بالمجان في كليات الجامعة ومعاهدها

المختلفة للطلاب المسلمين من كل جنس ومن كل بلد في حدود الإمكانيات والميزانية والأعداد المقررة طبقاً لما تقضي به اللائحة التنفيذية.

٣. التدفق والاحتفاظ والتخرج

إن العدد الإجمالي للطلاب والطالبات يشير إلى التزايد والنمو المستمر في أعداد الطلاب المقبولين والمقيدين بالجامعة، علما بأن الإمكانات المتاحة للجامعة لا تتسم بالزيادة بنفس المعدل نتيجة ضعف الإمكانات المادية والبشرية لبعض كليات الجامعة في مبانيها ومعاملها وتجهيزاتها ومكتباتها وموازناتها المالية. رغم ذلك فإن الجامعة تحافظ على نسبة مرتفعة من الطلبة (بنين، بنات) الذين يلتحقون بها للمرة الأولى لتصل إلى أكثر من ٩٠ ٪ من إجمالي المتقدمين للالتحاق بها.

وعلى الرغم من توافر مقر للمخيم الدائم بمقر الجامعة بمدينة نصر يقدم خدماته الرياضية والاجتماعية والثقافية بالإضافة إلى الأنشطة المختلفة للاتحادات الطلابية بالكليات، إلا أن هذه الجهود يمكن وصفها بالمحدودة مقارنة بأعداد الطلاب. كما أن خدمات الإرشاد الطلابي والدعم لا تتناسب مع المستوى المطلوب، وما يقدم من خدمات للسكن والتغذية في المدن الجامعية الطلابية – رغم ضخامتها– تظل غير كافية نظراً لضخامة أعداد الطلاب.

تجدر الاشارة إلى أن الجامعة لا يتوفر لديها دراسات أو بيانات إحصائية حول توظيف خريجيها، أو إنجازاتهم في سوق العمل، على الرغم من أهمية خريجيها في تلبية حاجات المعاهد الأزهرية في التعليم قبل الجامعي للعمل كمعلمين، وتلبية حاجات وزارة الأوقاف من الدعاة والوعاظ، علاوة على حاجة الدول الإسلامية الأخرى الماسة لهم.

عاشراً: ضمان الجودة

شكلت لجنة للتخطيط الاستراتيجي للجامعة برئاسة نائب رئيس الجامعة وعضوية نواب الرئيس وبعض عمداء الكليات وأعضاء الهيئة التدريسية في عام ٢٠١٠، تلا ذلك إنشاء مركز لضمان الجودة والاعتماد بالجامعة، ثم قامت اللجنة بوضع خطة استراتيجية للجامعة اعتمدت على التحليل البيئي للجامعة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة وفق معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، ونظمت الجامعة العديد من الدورات التدريبية وورش العمل المتعلقة بالجودة ومتطلباتها لأعضاء هيئة التدريس من أجل تنمية ثقافة الجودة لديهم، وتزويدهم بالمعايير اللازمة لضبط الجودة بالجامعة.

وفي العام نفسه (٢٠١٠) أعدت الجامعة دراسة للتقييم الذاتي اعتمدت على استخدام طريقة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة SWOT Analysis الذي يعتمد على تحليل البيئة الداخلية، والتي تتضمن تحديد نقاط القوة Strengths، وتحديد نقاط الضعف Weaknesses (جامعة الأزهر، ٢٠١١–٢٠١٢ – و). كما وزعت ستة استبانات على كليات الجامعة للبنين والبنات بالقاهرة والوجهين القبلي والبحري مراعاة للتوزيع الجغرافي للجامعة، كما روعي اختيار عينة عشوائية من جميع الفئات لتغطي المناصب الإدارية أو الأكاديمية المختلفة وكذلك روعي توزيع أماكن إقامة الطلاب وجذورهم الجغرافية.

وقد أظهرت الدراسة نقاط القوة التالية:

- مكانة جامعة الأزهر، ورسالتها الدينية الإسلامية، تجعلها في قلب كل فرد في الأمة.
- اختصاص جامعة الأزهر بتدريس علوم الشريعة، وأصول الدين والعقيدة الإسلامية، منذ فترة طويلة، أعطاها سمعة طيبة؛ على المستويات العربية والإسلامية والعالمية.

- حـرم جامعي ذو موقع متميز يسـاعد على توفير بيئة تعليميـة وبحثية فاعلة تتوافر فيه بنية أساسية وتكنولوجية تساعد على تحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية.
- وجـود قنـوات متزايـدة للنشـر العلمـي تتمثـل فـي الدوريـات العلميـة المتميـزة والمؤتمرات والنـدوات العلميـة التي تعقدها الجامعة، فضلاً عن تدعيم الباحثيـن وأعضاء هيئة التدريس في حضور المؤتمرات والندوات العلمية الداخلية والخارجية.
- توافر وحدات ذات طابع خاص بالجامعة معنية بقضايا البحث العلمي وخدمة المجتمع وقضايا التنميـة، والتي من شأنها تعظيم قدراتها في توفيـر موارد متجددة للجامعة من خلال التعاون مع مواقع الإنتاج والخدمات بالمجتمع.

أما نقاط الضعف فكانت على النحو التالي:

- التأخر في إعداد الكليات بالجامعة لمقابلة المعايير الأكاديمية المؤهلة للاعتماد.
- ضعـف كفاية وفاعلية نظم المعلومات والاتصالات لربط الجامعة ووحداتها وكلياتها؛ مع عدم استكمـال قواعد بيانات خاصة بأعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملين والطلاب والخريجين.
- حاجـة العديد من الكليات للتوسع في الإنشاءات والمبانـي لاستيعاب الأعداد المتزايدة سنوياً مـن الطـلاب الملتحقين بها، مما أدى إلى عدم توافر أماكن في معظم الكليات لتشجيع الأنشطة الجماعية بين الطلاب.
- المركزية الشديدة وتأخر تنفيذ كثير من القرارات.
- غياب نظم تقييم البرامج الدراسية من وجهة نظر كل من الطلاب والأطراف المعنية.
- عـدم تعميـم نظم البحث الإلكتروني في جميـع المكتبات وتدريب أعضـاء هيئة التدريس على إجـادة استخدامهـا مع حاجـة معظـم المكتبات إلـى تحديث وتطويـر من حيث كميـة وحداثة المراجع والدوريات العربية والأجنبية.

من جهة أخرى أوضح تحليل البيئة الخارجية الفرص المتاحة التالية:

- إنشـاء هيئـة ضمان الجودة والاعتماد المصرية التي تقدم خدماتها لكافة المؤسسـات التعليمية، والتي يمكن للجامعة الإفادة من خدماتها.
- إنشـاء مراكـز جامعية ووحدات للمسـاعدة في نشر الوعـي بثقافة الجودة والتميـز في الأداء في الجامعات والكليات المختلفة.
- الزيادة في الطلب الاجتماعي على التعليم الأزهري خاصة من الطبقات الفقيرة.
- النمـو المتزايـد في أعـداد الطلاب الوافديـن القادميـن للجامعة من الـدول العربيـة والأفريقية والآسيوية نتيجة لتداعيات ظروف عالمية معاصرة.

كما بين التهديدات التالية:

- الزيـادة المسـتمرة والمتتالية في أعـداد الطلاب الملتحقين بالجامعة ممـا يزيد من الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة ويؤثر سلبيّاً على الخدمات المقدمة للطلاب.
- توزيـع مكتب التنسـيق للطلاب علـى الكليات بناء على معيار واحد وهـو مجموع الطالب دون مراعـاة الرغبة والاستعـداد ومدى التناسب بين احتياجات الدراسة وإمكانيات الطالب مما أدى إلى انخفاض الدافعية لدى الطلاب للابتكار والإبداع والتميز.
- منافسة بعض الجامعات الخاصة والجامعات الإسلامية الحديثة لدور جامعة الأزهر.

- عـدم التوازن بيـن أعـداد الخريجين من التخصصـات المختلفـة والاحتياجات الفعلية لسـوق العمل.
- تواضـع الإنفـاق الحكومي على التعليم الجامعي مقابل زيادات مضطـردة في أعداد الملتحقين فيها مما يؤثر على جودة الخدمة التعليمية المقدمة.

وتـم بنتيجة هذه الدراسة وضـع الغايات المطلوب تحقيقها والفجوة بيـن الغايات والوضع الحالي ووضع استراتيجية الجامعة في الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٦. كما تم تحديد الأهداف الفرعية والأنشطة اللازمة لتحقيق رسالة الجامعة ثم تحويلها إلى خطة زمنية محددة الأنشطة والمسؤوليات لتحويلها إلى الإدارة المالية لوضع الموازنات اللازمة لها، ثم بعد ذلك توزيع النسـخة المبدئية لاستراتيجية الجامعة على الكليات لأخذ الآراء حولها.

وتطبيقـاً للجـودة الداخليـة قامـت العديد من كليـات الجامعة بإنشـاء وحدة ضمان الجـودة بهدف إعـداد الدراسـة الذاتية الخاصة بها، وقد أتمت بعض الكليات دراستها الذاتية، وتقدمت للحصول على الاعتمـاد من الهيئة القومية المصرية لضمـان الجودة والاعتماد، وقد تم إعداد زيارة استطلاعية من قبل فرق متخصصة مشكلة من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد وما زالت قيد المراجعة.

هذا ولم يتم في جامعة الأزهر أي نوع من التقييم الخارجي الدولي، ولم تكتسب أي خبرات سابقة في هذا المجال.

خلاصة

الرسـالة: توجد للجامعة رسالة واضحة، وتتسـم بالوضوح والتحديد، وتعكس توجهات الجامعة، كما تعكس السبب الأساسي الذي أنشئت من أجله.

الحكامـة: يوجـد بالجامعـة هياكـل تنظيمية محـددة بهـا الاختصاصات للقيـام بأنشطتهـا التعليمية والبحثيـة وفـي خدمة المجتمـع، وتقوم القيادة باتبـاع أسلوب ديمقراطي في التعامل مـع العاملين، كما يتم تفويض السلطات من الرؤساء للمرؤوسين في أضيق الحدود، إلا أن النظام الإداري بالجامعة يتسم بالمركزية في اتخاذ القرارات.

البحث المؤسسـي والتخطيط: للجامعة خطـة استراتيجية لتطوير الأداء الجامعي، توضح سير عمل الجامعـة محـددة المدخـلات والمخرجات، وتبيـن نقاط القوة والضعـف والفـرص والتهديدات التي تواجه الجامعة، وهذا يساعد في وضع خطط التحسين المناسبة للجامعة.

المـوارد الماليـة: يواجه التعليـم الجامعي الأزهري ضعـف التمويل المالي لدعـم الجامعة في أداء رسالتهـا، حيـث يتجـه الإنفاق العـام في موازنة الدولـة إلى الانخفـاض، كما أن هناك تدنيـاً في نصيب الطالـب مـن الموازنة العامة، حيث يوجد فرق شاسع بين ما يحصل عليه طالب جامعة الأزهر بالمقارنة بطلاب الجامعات الأخرى نظراً لتوزيع الموازنة على الجامعات دون النظر إلى أعداد الطلاب والكليات وأعداد أعضاء هيئة التدريس.

البيئة المادية: يتوافر للجامعة مواقع متميزة تسـاعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية فاعلة، كما يتوافر فيه بنية أساسية تسـاعد على تحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية، وتقدم الجامعة الخدمة الصحيـة المتميـزة للمجتمع من خلال المسـتشفيات الجامعية التعليمية والتخصصيـة، وبها العديد من الوحـدات ذات طابـع خاص معنيـة بقضايا البحث العلمـي وخدمة المجتمع وقضايـا التنمية والتي من شأنهـا تعظيم قدراتها في توفير موارد متجـددة للجامعة من خلال التعاون مع مواقع الإنتاج والخدمات بالمجتمـع، وعلـى الرغم من ذلك فـإن العديد من الكليات تحتاج إلى التوسـع في الإنشاءات في ضوء

أعداد الطلاب بها.

البيئـة التعليمية: اختصت جامعة الأزهر بتدريس علوم الشريعة، وأصول الدين والعقيدة الإسلامية، منـذ فترة طويلة؛ وبذلك اكتسـبت سمعة طيبة؛ على المسـتويات العربية والإسلاميـة والعالمية، إلا أنها بحاجة إلى تطوير خطط الدراسة بها، كما أن أساليب التقويم المستخدمة فيها تقليدية.

النشـاط العلمي: يتوافر في جامعة الأزهر قنوات متزايدة للنشر العلمي تتمثل في الدوريات العلمية والمؤتمـرات والندوات العلمية التـي تعقدها الجامعة، إلا أن هناك ضعفا في الاهتمام بالبعثات العلمية لإعداد الكوادر البحثية، وتنميتها وفق الأساليب العلمية في مجال التخصص.

الهيئة التعليمية: تضم جامعة الأزهر مجموعة العلماء والمفكرين ذوي السمعة الطيبة على المستوى الوطنـي والعالمي، في مختلف التخصصات، ويتوافر في الجامعة نظام للتحسـين المسـتمر يهدف إلى رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة من خلال توفير مجموعة من البرامج التدريبية بشكل منتظـم، إلا أن هنـاك تدنياً – إلى حد ما– في رواتب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة مما فتح باب الهجرة إلى الجامعات الحديثة والخاصة، كما أنه ليس هناك نظام لتقييم أعضاء هيئة التدريس.

الطلبة: تقدم جامعة الأزهر التعليم بالمجان بكلياتها المختلفة، كما شهدت تزايدا مستمرا في أعداد الملتحقيـن بهـا عاما بعد آخر، إلا أن سياسة القبول الحاليـة بالتعليم الجامعي الأزهري تعاني من غياب الضوابـط والمعاييـر النوعية التي تضمن المسـتوى العالي مـن الأداء في التعليم الجامعـي، كما أنها لا تتوافق مع رغبات الطلاب وقدراتهم.

ضمـان الجودة: يوجد بالجامعة مركز لضمان الجودة، كمـا يوجد بها لجنة للتخطيط الاستراتيجي، وقـد قامـت هـذه اللجنة بدراسـة للتقييـم الذاتـي للجامعة أوضحـت سيـر عملها محـددة المدخلات والمخرجات، وحددت نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة، وهذا يسـاعد في وضع خطط التحسين المناسبة للجامعة، كما أن العديد من الكليات أنشئ فيها وحدة للجودة.

المصادر والمراجع العربية

إبراهيم، أحمد السيد إبراهيم (٢٠٠٥). **تطوير دور جامعة الأزهر في التنمية البشرية في ضوء التحديات العالمية المعاصرة**. رسالة دكتوراه غير منشورة. القاهرة: كلية التربية، جامعة الأزهر.

الأزهر (١٩٨٣). **اللجنة العليا للاحتفال بالعيد الألفي للأزهر: تاريخه وتطوره**. القاهرة: مطبعة الأزهر.

البهي، محمد (١٩٦٤). **الأزهر تاريخه وتطوره**. القاهرة: وزارة الأوقاف.

الجامع الأزهر (١٩٣٠). **مرسوم رقم (٤٩) لسنة ١٩٣٠م بإعادة تنظيم الجامع الأزهر والمعاهد الدينية العلمية الإسلامية**. القاهرة: الجامع الازهر.

جامعة الأزهر (٢٠١٠–أ). **الإدارة العامة للموازنة والحسـابات والمتابعة، مقارنة مشروع موازنة جامعة الأزهر والجامعات الأخرى للعام المالي ٢٠٠٩/ ٢٠١٠م**. القاهرة: جامعة الازهر.

جامعـة الأزهـر (٢٠١٠–ب). **الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيـط، الخريطة التنظيمية لمكونات الهيـكل التنظيمـي لرئيس الجامعة والأجهزة التابعة، وتحديد الاختصاصـات التنظيمية المكونة له، وفقاً لقرار رئيس الجامعة رقم. ١٤١ لسنة ٢٠١٠م، طبعة ٢٠١٢م**. القاهرة: جامعة الازهر.

جامعـة الأزهـر (٢٠١٠–ج). **إنجـازات الجامعة في المجـالات العلميـة والإدارية، الأعـوام الجامعية (٢٠٠٧/ ٢٠٠٨–٢٠٠٩/ ٢٠١٠)**. القاهرة: جامعة الازهر.

جامعة الأزهر (٢٠١٠–د). **مركز التوثيق والإحصاء النشرة الإحصائية السنوية للعام الجامعي**. القاهرة: جامعة الازهر.

جامعة الأزهر (٢٠١٠-هـ). **مركز المناعة وأمراض الحساسية، التعريف بالمركز، ٢٠١٠**. القاهرة: جامعة الازهر.
جامعة الأزهر (٢٠١١-أ). **التقرير السنوي عن شؤون الجامعة العلمية والتعليمية والإدارية والمالية ومستويات العاملين، للعام الجامعي ٢٠١٠/ ٢٠١١**. القاهرة: جامعة الازهر.
جامعة الأزهر (٢٠١١-ب). **الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق، إدارة المعلومات والإحصاء، دليل أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على جوائز**. القاهرة: جامعة الازهر.
جامعة الأزهر (٢٠١٢-أ). **الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق، إدارة المعلومات والإحصاء، النشرة الإحصائية السنوية الإجمالية للعام الجامعي ٢٠١١/ ٢٠١٢م**. القاهرة: جامعة الازهر.
جامعة الأزهر (٢٠١٢-ب). **الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق، إدارة المعلومات والإحصاء، بيان إحصائي بأعداد كليات الجامعة (بنين - بنات) للعام الجامعي ٢٠١١/ ٢٠١٢م**. القاهرة: جامعة الازهر.
جامعة الأزهر (٢٠١٢-ج). **الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق، إدارة المعلومات والإحصاء، بيان إحصائي بأعداد المقيدين بكليات الجامعة للعام الجامعي ٢٠١١/ ٢٠١٢م**. القاهرة: جامعة الازهر.
جامعة الأزهر (٢٠١٢-د). **الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق، إدارة المعلومات والإحصاء، اعتمادات موازنة الجامعة (قسم التعليم) للعام الجامعي ٢٠١٢/ ٢٠١٣م**. القاهرة: جامعة الازهر.
جامعة الأزهر (٢٠١٢-هـ). **مكتب تنسيق القبول: دليل الطالب للقبول بكليات جامعة الأزهر للعام الجامعي ٢٠١١ / ٢٠١٢**. القاهرة: جامعة الازهر.
جامعة الازهر (٢٠١١-٢٠١٢- و). **مكتب نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا، استراتيجية جامعة الازهر ٢٠١١ - ٢٠١٢م**. القاهرة: جامعة الازهر.
جمهورية مصر العربية (١٩٦١). **المذكرة الإيضاحية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م**. القاهرة: جمهورية مصر العربية.
جمهورية مصر العربية (١٩٩٩). **اللائحة التنفيذية للقانون ١٠٣ الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٨٠م، ط٤، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية**. القاهرة: جمهورية مصر العربية.
جمهورية مصر العربية (٢٠١١). **القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، الطبعة السادسة، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية**. القاهرة: جمهورية مصر العربية.
جمهورية مصر العربية (٢٠١٢). **المجلس الأعلى للقوات المسلحة: مرسوم بقانون رقم ١٢ لسنة ٢٠١٢م، بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها**. القاهرة: جمهورية مصر العربية.
جمهورية مصر العربية (١٩٩٧). **المجالس القومية المتخصصة، المجلس القومي للتعليم والتكنولوجيا**. القاهرة: جمهورية مصر العربية.
جمهورية مصر العربية (٢٠١٢). **قانون تنظيم الأزهر رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م**. القاهرة: جمهورية مصر العربية.
خفاجي، محمد عبد المنعم (١٩٩٨). **الأزهر في ألف عام**. بيروت: عالم الكتب.
الشناوي، عبد العزيز محمد (١٩٨٣م). **الأزهر جامعا وجامعة، الجزء الأول**. القاهرة: مكتبة الأنجلو

المصرية.
صبيح، نبيل أحمد عامر (١٩٨٠). دور الأزهر الشريف في تعليم الكبار. **مجلة تعليم الجماهير**، تونس: (العدد ٢٠).
عبد الحميد، أحمد ربيع (١٩٩٦م). دور الجامعة في مجال خدمة دراسة مطبقة على جامعة المنصورة. **مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر**، القاهرة: (العدد ٥٨).
القاسم، صبحي (١٩٩٧). **التعليم العالي في البلدان العربية السياسات والآفاق**. عمان: منتدى الفكر العربي.
المجالس القومية المتخصصة بمصر (٩٦/ ١٩٩٧م). **التعليم الجامعي والعالي في ضوء تحديات المستقبل، الدورة (٢٤)**. القاهرة: المجالس القومية المتخصصة.
النجار، محمد الطيب (١٩٨٣م). **الأزهر بين الجامع والجامعة، الكتاب التذكاري بمناسبة احتفالات العيد الألفي للأزهر**. القاهرة: مطابع روز اليوسف.

المواقع الإلكترونية

http://waag-azhar.org, accessed July 2012.
http://www.azhar.edu.eg/pages/staff2.htm, accessed July 2012.
http://onazhar.com/page2home2.php?page=3&page1=4&page2=316, accessed July 2012.
www.azhar.edu.eg, accessed July 2012.
http://www.webometrics.info/en/world. accessed July 2012.