

## الفصل التاسع

### جامعة القديس يوسف - لبنان

#### (دراسة حالة)

رمزي سلامة<sup>(١)</sup>

#### الملخص

يعالج هذا التقرير حالة جامعة القديس يوسف في بيروت من منظور تحديات النوعية بمختلف جوانبها، استناداً إلى مجموعة من الدراسات التي قامت بها الجامعة أو قامت بها جهات خارجية بناء على طلب الجامعة في السنوات الأربع الأخيرة. ويخلص هذا التقرير إلى مجموعة من نقاط القوة التي تتحلّى بها الجامعة، من وضوح رسالتها وشموليتها هذه الرسالة، وعلى نحو عام، تحقيق الجامعة لهذه الرسالة، إلى غنى البرامج التعليمية التي تقدّمها وتوافر المرافق الجامعية الحديثة والكافية للقيام بمهامّ التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والاعتماد على ثلّة واسعة جداً من المختصّين لتلبية حاجات التعليم والالتزام بتأمين فرص التعليم العالي للجميع وقضايا المجتمع اللبناني وتأمين فرص الاختلاط بين الطلبة من الجنسين مهما كان منشأهم أو كانت ميولهم، وفي النهاية إلى رضى الخريجين وسهولة انخراطهم في عالم العمل. كما يظهر هذا التقرير بعض نقاط الضعف في تسيير الجامعة، ومن هذه أنّها لم تعتمد بعد مؤشرات مفتاحية للأداء، كما أنّ معظم هيئاتها تعمل بموجب التفويض الضمني للسلطات لا بموجب الإنابة المأسسة. كما أنّ الجامعة تعاني من تدني الأداء البحثي، ويعاني بعض برامجها التعليمية من كفاءة داخلية متدنية، وتفتقر الحياة الجامعية إلى العدد الكافي من الأنشطة اللاصفية المستدامة التي تلامس أعداداً غفيرة من الطلبة، وتبقى العمليات الداخلية لضمان الجودة متواضعة نسبياً.

#### المقدمة

جامعة القديس يوسف جامعة لبنانية خاصة، أسسها الآباء اليسوعيون في العام ١٨٧٥، بعد أن كانوا قد أنشأوا مقرّ لهم في بيروت منذ العام ١٨٤١، وأضافوا إليه مدرسة صغيرة. ثمّ أنشأوا في عزير (كسروان) مدرسة في العام ١٨٤٥. ونظراً إلى بعد عزير آنذاك عن بيروت، مركز التجارة والثقافة، انتقلت المدرسة إلى بيروت في العام ١٨٧٥.

وتأتي جامعة القديس يوسف في المرتبة الثانية من حيث تاريخ الإنشاء في لبنان، بعد الجامعة الأميركية في بيروت. وبعد أن أسبغت السلطات المختصة على هذه المدرسة لقب الجامعة، الذي خولها منح الدرجات الأكاديمية ولاسيما الدكتوراه في الفلسفة واللاهوت، توالى تأسيس كلياتها ومعاهدها، كمعهد الطبّ (١٨٨٣) الذي تحوّل إلى كلية للطبّ في العام ١٨٨٨، فكلية للطبّ والصيدلة في العام ١٨٨٩، ودار التوليد (١٨٩٦)، والكلية الشرقية (١٩٠٢)، ومعهد الحقوق الفرنسي (١٩١٣) الذي تحوّل إلى كلية في العام ١٩٤٦، ومعهد الهندسة الفرنسي (١٩١٣ أيضاً) الذي تحوّل إلى معهد الهندسة العالي في العام ١٩٤٨. واستمرت الجامعة بالتطور من خلال إنشاء وحدات أكاديمية (كليات، ومعاهد وأقسام) وبرامج، أو من خلال استيعاب معاهد قائمة كانت تخضع لسلطات أخرى، أو من خلال تطوير داخلي لوحدها، حتى أصبحت جامعة متكاملة تسدي الشهادات في مختلف ميادين المعرفة ذات العلاقة بالمجتمع اللبناني وبمحيطه العربي. وآخر كلية أنشئت هي كلية اللغات في العام ٢٠١٢.

(١) أ.د. رمزي سلامة مندوب رئيس جامعة القديس يوسف لضمان الجودة، بيروت - لبنان. دكتوراه في الأصول النفسية للأظمة التربوية من جامعة مونترال - كندا، ١٩٧٩. Ramzi.salame@usj.edu.lb

## ١. صورة مختصرة عن الجامعة

تتولّى الجامعة التدريس في ثلاث عشرة كلية وفي اثنين وعشرين معهداً عالياً أو مدرسة متخصصة تتبع عادةً إحدى الكليات مع تنظيمات وبرامج خاصة بها، كما يتبع للجامعة المستشفى الجامعي «أوتيل ديو دو فرانس».

وتهتم الجامعة بالدراسات العليا اهتماماً خاصاً في كلياتها ومعاهدها كافة، كما في معهدين عاليين هما: المعهد العالي للدكتوراه في العلوم والصحة، والمعهد العالي للدكتوراه في علوم الإنسان والمجتمع، وفي إطار منبر مؤسسة رينو - جامعة القديس يوسف لإدارة السلامة المرورية الذي يمنح شهادة ماستر في هذا الاختصاص. كما أنها أنشأت بالتعاون مع القطاع الخاص مركزين للدراسات المهنية، هما مركز الدراسات المصرفية والمركز المهني للوساطة، وخمسة منابر (كراس) مرموقة هي: منبر جان مونييه في القانون الأوروبي، ومنبر الفرنكوفونية، ومنبر اليونسكو للدراسات المقارنة وللحوار بين الأديان، ومنبر أثروبولوجيا تفاعل الثقافات، ومنبر مؤسسة رينو - جامعة القديس يوسف لإدارة السلامة المرورية. كما أنشأت، في العام ٢٠٠٧ بالتعاون مع حكومة إمارة دبي، مركزاً جامعياً في دولة الإمارات العربية المتحدة (كلية الحقوق - فرع دبي). كما تقدم الجامعة برامج خارجية في «الجامعة للجميع».

وفي الجامعة مراكز أكاديمية مميزة، مثل المركز الجامعي للأخلاقيات، ومعهد كونفوشيوس لتدريس اللغة والحضارة الصينيتين، والمركز الأكاديمي الياباني، ومجموعة كبيرة من مراكز الأبحاث والمختبرات العلمية التي تؤدي خدمات للمجتمع، إضافة إلى دورها في الأبحاث العلمية وفي تكوين الطلبة. كما أنّ للجامعة مكتب اتصال في باريس وفرعاً لكلية الحقوق في دبي.

وتمتاز الجامعة بإنشائها مؤسسة متكاملة لاحتضان مشاريع الابتكار في ما سمي بيريتاك التي تقدم الخدمات الاستشارية والدعم العلمي والمالي للأفكار المبتكرة التي من شأنها أن تترجم في مشاريع استثمارية منتجة، بخاصة في ميادين العلوم والتكنولوجيا.

تعتمد الجامعة الثلاثية اللغوية. فلغات التعلم في جامعة القديس يوسف هي اللغة الفرنسية، واللغة العربية، فاللغة الإنجليزية. أما التدريس في معهد الآداب الشرقية، فيتم بالعربية، فالفرنسية على مستوى الإجازة؛ وبالعربية حصراً على مستوى الدراسات العليا. وأما التدريس في معهد الدراسات الإسلامية والمسيحية فيتم بالعربية حصراً. وتؤمن كلية اللغات تعليم العربية والفرنسية والإنجليزية، فضلاً عن غيرها من اللغات الحية، في دورات عادية، ودورات مكثفة.

وتصدر الجامعة في إطار منشورات جامعة القديس يوسف، سلاسل من المؤلفات ومجموعة من المجلات المتخصصة.

والجامعة عضو في اتحاد الجامعات العربية، والاتحاد الدولي للجامعات، واتحاد الجامعات الناطقة كلياً أو جزئياً باللغة الفرنسية، والاتحاد الدولي للجامعات الكاثوليكية، والاتحاد الأوروبي للجامعات الكاثوليكية، واتحاد المؤسسات اليسوعية للتعليم العالي في أوروبا ولبنان، والجامعة الأوروبية المتوسطة «تاتيس»، والمؤتدى الدائم للجامعات الأوروبية والمتوسطية.

وترتبط بما يزيد على مئتي اتفاقية تعاون مع جامعات مختلفة، عربية، وأوروبية، وأميركية، وكندية، وصينية، ويابانية. وهي المقر الدائم لجمعية كليات طب الأسنان العربية، التي تستضيفها كلية طب الأسنان التابعة لها، والمقر الدائم لجمعية كليات ومعاهد العلاج الفيزيائي الطبيعي العربية، التي يستضيفها معهد العلاج الفيزيائي التابع لها.

تسدي الجامعة شهادات معترفاً بها رسمياً في مختلف ميادين المعرفة، من المستوى الجامعي الأول<sup>(١)</sup> والماستر في ٥٠ اختصاصاً رئيسياً، والدكتوراه في ٢٨ اختصاصاً رئيسياً، بغض النظر عن الاختصاصات الفرعية التي يمكن أن يشملها كلٌّ من هذه الاختصاصات. وتغطي هذه الشهادات مختلف ميادين المعرفة التي يمكن للمرء أن يتوقعها من جامعة متكاملة في لبنان. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الجامعة تقدّم اثني عشر ماستر مشتركة مع جامعات أخرى، من فرنسا على نحو خاص. كما تمنح شهادات جامعية من خارج الإطار الوطني للمؤهلات والتي تشكل مؤهلات أكاديمية أو مهنية تستجيب لمتطلبات عالم العمل والتنمية الثقافية للمواطنين. وتقدم برامج قصيرة الأمد تلي طموحات الطلبة إلى معارف وثقافات متخصصة. وتشمل البرامج التي تقدمها الجامعة في هذا الإطار ٢٩ اختصاصاً رئيسياً ومجموعة كبيرة جداً من الاختصاصات الفرعية والعلوم الدقيقة. وتعتمد الجامعة النظام الأوروبي للأرصدة الجامعية التي تقضي بأن يتكون منهاج الإجازة، بشكل عام، من ١٨٠ رصيداً، ومنهاج الماستر من ١٢٠ رصيداً، ومنهاج الدكتوراه من ١٨٠ رصيداً، في ما عدا بعض المهن التي تخضع لقوانين خاصة بها، مثل الحقوق والهندسة وغيرهما، حيث يتكون منهاج برامجها من عدد من الأرصدة يوازي المتطلبات القانونية، بمعدل ٦٠ رصيداً لكل سنة دراسية.

٢. طريقة التحليل وحدوده

يعتمد هذا التقرير على الوثائق الرسمية المنشورة للجامعة، مثل شرعة الجامعة ونظامها الأساسي (USJ, 2005)، ودليل الاختصاصات والشهادات الذي ينشر سنوياً (جامعة القديس يوسف، ٢٠١١)، والنشرة الإحصائية حول الطلبة (USJ, 2012a). كما يعتمد على البحوث المؤسسية التي يقوم بها مكتب ضمان الجودة استناداً إلى قاعدة معلومات الجامعة، ومن ذلك على الأخص: دراسة داخلية حول أوضاع أعضاء هيئات التدريس الداخليين في الملاك (USJ, 2010)، ومشروع تطوير أوضاع هيئات التدريس (USJ, 2012b)، ودراسة حول البنية المادية للجامعة بمختلف أحرماها (USJ, 2012c)، ودراسة إحصائية خاصة بأعضاء هيئات التدريس (USJ, 2012d). ويعتمد أيضاً على نتائج الدراسات الأخرى التي أجريت في إطار التطوير المؤسسي للجامعة، وبخاصة ما يأتي: دراسة فريق عمل هيئة تقييم البحوث والتعليم العالي الفرنسية (AERES, 2009)، دراسة مصير الخريجين التي قام بها المرصد الجامعي للواقع الاجتماعي والاقتصادي التابع للجامعة (Kasparian, 2011)، دراسة خبيرين من المجلس الأوروبي بشأن نظام الأرصدة (Madill & Baumann, 2011)، دراسة مجموعة بوز حول الحكامة (Booz & co, 2012)، ومشروع تطوير نظام الأرصدة (USJ, 2012e). كما استفاد هذا التقرير من محاضر جلسات المجالس واللجان المعنية بمختلف شؤون الجامعة، ومن مقابلات ولقاءات مع أكثر من ١٥٠ مسؤولاً وعضو هيئة تدريس وطالباً جرت في العام ٢٠١١ في إطار دراسة نظام الأرصدة ومشروع تطوير أوضاع أعضاء هيئات التدريس.

### أولاً: الرسالة

توجد للجامعة رسالة واضحة مثبتة في منشورات الجامعة الورقية والإلكترونية باللغتين العربية والفرنسية. وقد تمت صياغة الرسالة الحالية في العام ٢٠٠٧ استناداً إلى ما ورد في بعض مواد شرعة الجامعة التي اعتمدت في العام ١٩٧٥. وقد اعتمد مجلس الجامعة، الذي يمثل مختلف المكونات

(١) يعني بالشهادات التخصصية من المستوى الجامعي الأول والشهادات المهنية التي تستغرق دراستها أكثر من ثلاث سنوات جامعية، بموجب القوانين الخاصة التي ترعى مزاولة المهن المعنية (طب، هندسة، قبالة، صيدلة، إلخ).

الأكاديمية للجامعة، الصيغة الحالية بعد نقاش مستفيض. وتعبّر الرسالة (أنظر الصندوق رقم ١) بشكل واضح عن هوية المؤسسة وتوجهاتها الأكاديمية والاجتماعية، وتتطرق إلى رسالتها من الزوايا الأربع الآتية: (أ) التنشئة العلمية؛ (ب) التنشئة الثقافية؛ (ج) التنشئة الفكرية والروحية؛ (د) الانفتاح والتفوق والتطور.

### النص الكامل لرسالة جامعة القديس يوسف في بيروت

#### أ - التنشئة العلمية

تطمح جامعة القديس يوسف في لبنان وسائر بلدان العالم العربي، إلى تنشئة طلبة من المشارب والفئات الاجتماعية على اختلافها، من دون تمييز بينهم؛ وإلى إعدادهم الإعداد الأفضل، وتزويدهم بكل ما يلزمهم لممارسوا وظائفهم أو مهنتهم بكفاءة عالية، ويسهموا في تطوير بلدهم خصوصاً، والعالم العربي عموماً.

#### ب - التنشئة الثقافية

وتسعى جامعة القديس يوسف إلى تعزيز الحوار من خلال التنوع الثقافي واللغوي. ومن شأن ذلك، الحفاظ على غنى الشخصية الثقافية للمجتمع، والإفساح في المجال لتنميتها. وإن جامعة القديس يوسف - وفاءً منها لتاريخها الطويل، وإخلاصاً منها لهوية لبنان الثقافية - تدأب على تطوير الثقافة التي يُعبر عنها باللغة العربية، دأبها على تطوير الثقافة التي يُعبر عنها باللغة الفرنسية؛ إلا أن تركيز الجامعة على هاتين اللغتين لا يحول دون اعتماد لغاتٍ أخرى، وعلى رأسها الإنكليزية، في مجالي التدريس، والبحث العلمي.

#### ج - التنشئة الفكرية والروحية

وترمي جامعة القديس يوسف إلى أن تكون مَعِيناً فكرياً للتأمل والنظر، ولتنشئة الطلبة تنشئة متكاملة. فغايتها هي الترقّي الإنساني المتكامل المنفتح على القيم الروحية، والقائم على مبادئ الحرية، وحُسن النظر، والجسّ النقدي، والمبادرة السليمة، والتعاقد الاجتماعي. وهي تُشدّد في الميادين كلها على احترام الإنسان، والمحافظة على حرّيته الدينية وعلى معتقداته، كما تسعى بنوع خاص إلى تعزيز الحوار الإسلامي والمسيحي.

#### د - الانفتاح والتفوق والتطور

وتصبو جامعة القديس يوسف إلى أن تكون عضواً فعالاً بين المؤسسات الجامعية في العالم؛ وقُطباً للتفوق والتميز في العالم العربي، في البحث العلمي الأساسي والتطبيقي، فضلاً عن التجديد والابتكار في مجالي التعلّم والتعليم، وهي تسعى إلى النمو والتطور باستمرار.

ويستفاد من قراءة متأنية لنصّ الرسالة أنّ القيمتين على الجامعة حرصوا على التأكيد على انفتاح الجامعة من مختلف الجوانب لتكون «جامعة» لكلّ ما لهذه الكلمة من معنى، أي جامعة للطلبة من المشارب والفئات والميول المختلفة من دون أيّ استثناء أو تمييز، جامعة لمختلف الميادين الأكاديمية، جامعة للتنوع اللغوي والثقافي، جامعة للتنشئة الفكرية والأكاديمية والمهنية والثقافية والاجتماعية والروحية، جامعة للتعليم والتعلّم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

### ثانياً: الحكامة

#### ١. الهيكلية والنظام الإداري

من ناحية الإدارة الأكاديمية، تمّ تنظيم الجامعة بناء على إحدى الهرمات المتعارف عليها في التعليم العالي، بدءاً بالرئيس الذي يحتل أعلى الهرم، نزولاً إلى نواب الرئيس، ثمّ العمداء (وعدهم

١٣)، ثم مديري المعاهد العالية (وعددهم ٢٢)، ثم رؤساء الأقسام، ومنسقي البرامج. وتساند هؤلاء مجموعة كبيرة من المصالح الإدارية تعنى بمختلف الشؤون اللازمة لتسيير أعمال الجامعة، من إدارة الأبنية والتجهيزات، إلى إدارة نظم المعلومات، وشؤون الطلبة، والشؤون المالية، وشؤون الموظفين، والاتصال والنشر، وأنشطة الرياضة، إلخ.

يعين الرئيس لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد، يعاونه عدد من نواب الرئيس (حالياً خمسة) كما يعاونه مجلس الجامعة المؤلف من جميع عمداء ورؤساء المعاهد الجامعية وممثلين عن الهيئة التعليمية، ومجموعة من المجالس واللجان الدائمة، مثل المجلس المصغر (التنفيذي)، ومجلس البحوث العلمية، ولجنة المعادلات، ولجنة البرامج الأكاديمية، ومجلس التأديب الأعلى. ويرأس الكليات والمعاهد عميد أو مدير يسانده مجلس يتكون من رؤساء الأقسام وممثلين عن الهيئة التعليمية. ويخضع مباشرة للرئيس أو لأحد نوابه عدد كبير من المصالح الأكاديمية والإدارية أبرزها: مندوب الرئيس لضمان الجودة، مندوب الرئيس للتعليم المستمر، مندوب الرئيس لشؤون الطلبة، مديرية الموارد البشرية، مديرية الشؤون المالية، مديرية المحاسبة، مديرية المشتريات واللوازم، مديرية تكنولوجيا المعلومات، مديرية المنشورات والتواصل، مديرية إعلام وتوجيه الطلبة، مديرية روائز القدرات، مديرية الخدمات الاجتماعية، مديرية التدقيق الداخلي وإدارة المنشآت، مديرية الأنشطة الرياضية، مديرية الخدمات النفسية، إدارة بيوت الطلبة، المركز الجامعي للصحة العائلية والمجتمعية.

## ٢. الصلاحيات واتخاذ القرارات والمشاركة

للجامعة مجلس مؤلف من جميع القياديين حتى مستوى مدير المعهد العالي ومن ممثلين عن أعضاء هيئات التدريس في الكليات، كما أن هناك على الصعيد المركزي مجلس نواب الرئيس والمجلس المصغر الذي تمثل فيه القطاعات الأكاديمية الأربعة الكبرى بعميد لكل منها وهي (أ) العلوم الطبية، (ب) العلوم والتكنولوجيا، (ج) الآداب والعلوم الإنسانية، (د) العلوم الاجتماعية. كما أن هناك لجنة البرامج الأكاديمية، ومجلس البحوث العلمية، ومجلس خدمة المجتمع، ومجلس إدارة المرافق والتجهيزات، ولجنة معادلة الشهادات والمؤهلات، والمجلس التأديبي الأعلى. أما على مستوى الكليات والمعاهد العليا، فلكل منها مجلس خاص بها ومجلس تأديب. وفي كل من الميادين الأكاديمية الأربعة الكبرى السابق ذكرها لجنة للبحث العلمي ومجلس لإدارة المرافق الخاصة بكل من المجمعات التي تتضمن هذه الميادين. كما أن هناك مجلس إدارة لكل من معهدي الدكتوراه المنشأين في العلوم والصحة من جهة، والإنسان والمجتمع من جهة ثانية.

## ٣. الشراكة مع جهات خارج المؤسسة

تسعى الجامعة إلى إقامة شراكات مع الجهات الخارجية بخاصة عبر المجلس الاستراتيجي، الذي أنشئ منذ بضع سنوات، ويشارك في عضويته خمس وعشرون شخصية مرموقة من لبنان وأوروبا وأميركا الشمالية. كما أن الجامعة عضو في ما لا يقل عن ثماني اتحادات جامعية إقليمية ودولية، وترتبط بما يزيد على مئتي اتفاقية تعاون مع جامعات مختلفة، عربية، وأوروبية، وأميركية، وكندية، وصينية، ويابانية.

## ٣. المناخ العام

يستفاد من دراسة حديثة للحكامة في الجامعة (Booz & Co., 2012) أن الجامعة لا تمر بأزمة حكامة، بل تسود فيها روح التعاون والإحاء. لكن هناك بعض المسائل التي تحتاج إلى تطوير لتحسين

الأداء وتدارك التشتت والهدر في الموارد البشرية والمالية. ومن ذلك ما يأتي: (أ) عدد أعضاء مجلس الجامعة كبير نسبياً بحيث يعيق اتخاذ القرارات، بينما عدد أعضاء المجلس المصغر قليل نسبياً، بحيث لا تمثل فيه مختلف الآراء؛ (ب) بخلاف لجان البحث العلمي القطاعية، لا يوجد في الجامعة هيئات على الصعيد الوسيط لمناقشة المسائل الإدارية والمالية وللتنسيق والتعاون بين الكليات والمعاهد العليا المتواجدة في الحرم الواحد والتي تعنى بميادين معرفية متقاربة؛ (ج) تبدو مشاركة مختلف الفئات المعنية وممثلي العالم الخارجي في شؤون الجامعة محصوراً بالنقاش العام حول التوجهات الكبرى للجامعة الذي يجري في المجلس الاستراتيجي، بينما يستحسن أن تشارك مختلف الجهات المعنية في مختلف الأمور وعلى مختلف المستويات، بمن في ذلك أعضاء هيئات التدريس، والطلبة، وممثلون عن المهن وعالم العمل، إلخ.

#### ٥. المساواة

ليس هناك في الجامعة مرجع متكامل لتوصيف المهمات التفصيلية لكل من نواب الرئيس والمجالس والهيئات واللجان والوظائف التي يلحظها النظام الأساسي للجامعة باستثناء ما ورد في هذا النظام؛ ولذلك، تمارس المكونات الوسيطة إجمالاً (في ما عدا مجلس الجامعة) الصلاحيات المنوطة بها بناءً على تفويض للصلاحيات غير معلن بوضوح؛ وبذلك تبقى المساواة سطحية.

#### ٦. الاستقلالية

يمارس مجلس الجامعة والمكون حصراً من القياديين الأكاديميين في الجامعة وممثلين عن هيئات التدريس مختلف السلطات الأكاديمية والإدارية والمالية للجامعة. ومنذ العام ١٩٧٥، لا يمارس مؤسسو الجامعة، الآباء اليسوعيون، رسمياً سوى سلطة تعيين رئيس الجامعة الذي يختارونه من بين ثلاثة من أعضاء الرهينة يرشحهم مجلس الجامعة. لكن رئيس الجامعة يحتل موقعاً مركزياً في توجيه أعمال الجامعة، إن من خلال ترؤسه مجلس الجامعة والمجلس المصغر وغيرهما من هيئات الجامعة أو من خلال الاضطلاع بدور أساسي في اختيار نواب الرئيس والعمداء ومديري المعاهد العليا الذين يعينهم مجلس الجامعة بناءً على ترشيح الرئيس.

### ثالثاً: البحث المؤسسي والتخطيط

ليس هناك في الجامعة هيكليّة متخصصة بالبحث المؤسسي والتخطيط والتطوير. بل إنها تعمل بناءً على مبدأ الاختصاص، أي أنّ مسؤولية البحث المؤسسي والتخطيط والتطوير في قطاع ما تقع على عاتق المسؤول عن هذا القطاع. ومن ذلك مثلاً أنّ مسؤولية تطوير المرافق والتجهيزات تقع على عاتق نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والمالية والمجلس الذي يسانده، بينما تقع مسؤولية تطوير البحث العلمي على عاتق نائب الرئيس المختص والمجلس الذي يسانده، إلخ. ولذلك، فإنّ عمليات التخطيط والتطوير تأخذ منحاً مستمراً في غالب الأحيان، مع وجود مراحل متميزة في هذا الميدان أو ذلك.

ومن الأمثلة على ذلك، الخطط التي وضعت ونفذت في ما يخصّ التوسّع في المرافق في خلال العقود القليلة الماضية التي شهدت إنشاء ثلاث مجمعات جديدة في بيروت (مجمع الآداب والعلوم الإنسانية، ومجمع الابتكار والرياضة) (مجمع العلوم والتكنولوجيا في مار روكز) أضيفت إلى المجمعين الأصليين (مجمع العلوم الاجتماعية، ومجمع العلوم الطبية)، كما شهدت إنشاء ثلاثة مراكز إقليمية في شمال لبنان والجنوب والبقاع ومركز في دبي.

من الأمثلة على ذلك أيضاً، الانتقال في العام ٢٠٠٣ إلى نظام بولونيا الأوروبي، وهناك ورشة قائمة

حالياً لتطوير ممارسات الجامعة في ما يخصّ نظام الأرصدة الأوروبي (USJ, 2012e) بعد دراسة متأنية للواقع الحالي قامت بها الجامعة بالتعاون مع خبراء من المجلس الأوروبي (Madill & Baumann, 2011). كما أن هناك ورشة أخرى تخصّ إعادة النظر بمختلف شروط عمل أعضاء هيئات التدريس وتطوير أنشطة البحث العلمي، التي تأتي بناء على توصيات فريق عمل الهيئة الفرنسية لتقييم البحث العلمي والتعليم العالي (AERES, 2009) الذي قام بتقييم الجامعة بناء على طلبها في العام ٢٠٠٨، وبعد دراسة داخلية قام بها مكتب ضمان الجودة.

ومن ذلك أيضاً، دراسة الحكامة التي قامت بها مؤسسة متخصصة بناء على طلب الجامعة (Booz & co., 2012) والتي تقوم الجامعة بموجبها حالياً بوضع الخطط لتطوير أدائها في هذا المجال. كما للدراسة التي قامت بها الجامعة بالتعاون مع مؤسسة أخرى متخصصة في ما يخصّ توصيف الوظائف الإدارية في الجامعة. كذلك، أنشأت الجامعة المرصد الجامعي لواقع الاجتماعي والاقتصادي الذي يقوم بدراسات دورية حول انخراط خريجي الجامعة في عالم العمل.

تتمحور الخطط الحالية لتطوير الجامعة حول المسألتين الرئيسيتين اللتين وردتا في تقرير التقييم الخارجي الذي قام به فريق من هيئة تقييم البحوث والتعليم العالي الفرنسية (AERES, 2009). وتتناول المسألة الأولى تطوير الجامعة لتصبح جامعة بحثية في مختلف ميادين نشاطها، وتركز على تعزيز البحث العلمي من خلال تطوير شروط عمل الهيئة التعليمية وزيادة عدد الأعضاء المتفرغين، بينما تناول المسألة الثانية تطوير الحكامة بمختلف عناصرها، وبخاصة إعادة النظر بالتنظيم الأكاديمي، وتعزيز البحث المؤسسي وأساليب اتخاذ القرار، وتوصيف الوظائف.

## رابعاً: الموارد المالية

### ١. المصادر المالية والكلفة

تبلغ الميزانية الإجمالية السنوية للجامعة حوالي ٧٦ مليون دولار أميركي، بما يوازي حوالي ٩,٣٠٠ دولار أميركي للطالب الواحد بدوام كامل.

جامعة القديس يوسف جامعة خاصة غير ربحية. ولذا، تقوم موازنتها على مبدأ التوازن ما بين المداخل والمصروفات. وتشكل الأقساط التي يدفعها الطلبة المصدر الأساسي لدخل الجامعة، حيث يبلغ سنوياً حوالي ٩٠٪ من مجمل الموازنة، بينما لا تبلغ الهبات والتبرعات أكثر من ٥,٢٪ وسائر الإيداعات والعائدات ٥,٧٪. ولذلك، تتحدد الأقساط تبعاً للحاجات المالية السنوية؛ كما تحدد مشاريع الإنفاق بناءً على تقدير الجامعة لقدرة الأسر على تحمل الزيادة في الأقساط. ويبلغ متوسط الكلفة السنوية للطالب بدوام كامل حوالي ٩,٣٠٠ دولار أميركي، متراوحاً ما بين ٤,٦٠٠ دولار و١٦,٠٠٠ دولار تبعاً للاختصاصات.

### ٢. توزيع الإنفاق

توزع الإنفاق في الأعوام السابقة للعام ٢٠١٢-٢٠١٣ بشكل عام كالآتي:

نفقات رأسمالية (استثمارية) ٢٤,٥٠٪

نفقات تشغيلية واستهلاكات ومؤونات ٢٨,٠٠٪

رواتب الهيئة التعليمية ٢٨,٢٠٪

رواتب موظفين ١٧,٠٠٪

٣٠، ٢٪

نفقات للأبحاث والتبادل العلمي ومنح للطلبة

ويبدو من توزيع الإنفاق أنّ النفقات الرأسمالية والتشغيلية مرتفعة نسبياً. ذلك أنّ الجامعة لا تزال في طور التوسع في المنشآت. وتؤكد المعلومات المتوافرة أنّ المنشآت الحالية للجامعة تكفي وتفيض عن حاجتها الفعلية نسبة لأعداد الطلبة، وأنّ بإمكان هذه المنشآت أن تستوعب أعداداً إضافية من الطلبة شرط أن يتمّ ترشيدها واستخدامها. ولذا تجد أنّ حصة رواتب الهيئة التعليمية من الإنفاق العام منخفضة نسبياً، كما هي الحال أيضاً في ما يخصّ المبالغ المخصصة في الميزانية السنوية للأبحاث والتبادل العلمي ومنح الطلبة، علماً بأنّ لدى الجامعة برنامجاً متكاملًا لمنح الطلبة من خارج الميزانية السنوية. ومن أسباب نتائج انخفاض المبالغ المخصصة لرواتب الهيئة التعليمية العدد المنخفض نسبياً لأعضاء هيئات التدريس المتفرّغين للعمل في الجامعة واللجوء المفرط إلى المتعاقدين. أمّا في ما يخصّ النفقات التشغيلية والاستهلاكات والمؤنات، فيستري الانتباه الكلفة العالية لتشغيل المنشآت والصيانة بالرغم من عدم القدرة على استخدامها الأمثل في كثير من الحالات لفقدان الأعداد الحرجة من الطلبة، وبالتالي عدم القدرة على الإنفاق الكبير على المكتبات ومصادر المعلومات.

### خامساً: البيئة المادية

#### ١. أحرام الجامعة

تتوزع أحرام الجامعة على خمسة مجمّعات في بيروت، هي: حرم العلوم الاجتماعية (شارع هوفلان)؛ حرم العلوم الطبية والتمريضية (طريق الشام)؛ حرم الآداب والعلوم الإنسانية (طريق الشام)؛ حرم الابتكار والرياضة (طريق الشام)؛ حرم العلوم والتكنولوجيا (المكلس، مار روكز). كما أنّ للجامعة ثلاثة مراكز جامعية في المناطق، هي: مركز الدروس الجامعية في لبنان الجنوبي (مركز أندر ماس)؛ مركز الدروس الجامعية في لبنان الشمالي؛ مركز الدروس الجامعية في زحلة والبقاع. ولها مركز جامعي في دولة الإمارات العربية المتحدة (كلية الحقوق - فرع دبي). وتدلّ البيانات الخاصة بهذه الأحرام (USJ, 2012c) أنّ المرافق المتوافرة فيها تفيض عن حاجة الجامعة إلى حدّ كبير؛ وبذلك تستطيع الجامعة أن تستوعب عدداً أكبر من الطلبة من دون أي اكتظاظ، باستثناء حرم العلوم الطبية الذي لا تكفي فيه المرافق المخصصة للأنشطة الطلابية. كذلك، قد يحصل اكتظاظ للطلبة في أوقات معينة في حرم الآداب والعلوم الإنسانية لعدم توزيع الحصص التعليمية بشكل متناسق على مختلف أوقات الدوام الجامعي لتأمين فرص التعلّم للطلبة المنخرطين في عالم العمل وغير المتفرّغين للدراسة.

#### ٢. المختبرات

يوجد في كلّ مجمّع من مجمّعات الجامعة مجموعة من المختبرات التعليمية والبحثية المتخصصة المتوافقة مع متطلبات الميادين الأكاديمية المتواجدة في كلّ مجمّع. مثلاً، يضمّ مجمّع العلوم والتكنولوجيا أربعة عشر مختبراً تابعاً لكلية الهندسة تبلغ مساحتها ما لا يقلّ عن ٢٤٠٠ متراً مربعاً، إضافة إلى خمسة مختبرات للمعلوماتية مساحتها لا تقلّ عن ٩٠٠ متر مربع. كما يضمّ هذا المجمّع ثمانية مختبرات تابعة لكلية العلوم تبلغ مساحتها أكثر من ١١٠٠ متر مربع، إضافة إلى ثلاثة مختبرات معلومية تتجاوز مساحتها الإجمالية ١٥٠ متراً مربعاً. كما يضمّ هذا المجمّع مختبرين تابعين لمعهد إدارة المؤسسات السياحية بمساحة تزيد عن ٥٠٠ متر مربع. أمّا مجمّع العلوم الطبية فيضمّ ثلاثة وعشرين مختبراً متخصصاً وكامل التجهيز.



ويضمّ مجمّع العلوم الإنسانية تسعة عشر مختبراً تتوزّع ما بين استديوات معهد السينما (١٣) ومختبرات المعلوماتية (٣) ومختبرات الجغرافيا وعلم النفس (٣).  
 أمّا مجمّع العلوم الاجتماعية فيضمّ ستة مختبرات معلوماتية لما مساحته حوالي ٤٠٠ متر مربع. وتفيد المقابلات مع المعنيين المباشرين بهذا الأمر أنّ المختبرات وتجهيزاتها تستجيب لمتطلبات برامج الدراسة وبرامج البحث العلمي، بينما يبدو أحياناً أنّ مختبرات المعلوماتية لا تكفي، بسبب اكتظاظ الطلبة في أوقات معينة وعدم تواجدهم في الجامعة بشكل متناسق في مختلف أوقات الدوام الجامعي.

### ٣. مراكز البحوث

يرتبط بكليات الجامعة ومعاهدها العليا عددٌ كبير من المراكز والمراصد التي تُخصّصُ نشاطها للبحث العلمي والتي تحظى بمرافق خاصة بها أو تشارك في المختبرات التعليمية القائمة. ومن ذلك: مركز دراسة الظواهر الدينية وتفسيرها؛ المركز الأوروبي اللبناني للتفاعل بين الثقافات في منطقة حوض المتوسط - بيروت؛ المركز الجامعي للأخلاقيات وآداب المهنة؛ القطب التكنولوجي «بيريتيك»؛ القطب التكنولوجي للصحة؛ مركز الأبحاث والتحليل الكيمائية؛ المركز اللبناني للدراسات والأبحاث للبناء؛ مركز المعلوماتية والنمذجة وتقنيات المعلومات؛ مركز الصناعات الكهربائية واللاسلكية؛ المركز الإقليمي للمياه والبيئة؛ مركز دراسات الاتحاد الأوروبي؛ مركز الدراسات الحقوقية للعالم العربي المعاصر؛ مركز البحث والتوثيق الاقتصادي؛ مركز دراسات الأسواق والتوزيع في الشرق الأوسط؛ مركز التراث العربي المسيحي للتوثيق والبحث والنشر؛ مركز دراسات العالم العربي المعاصر؛ مركز دراسات اللغات الحية؛ مركز الأبحاث والدراسات العربية؛ المرصد الجامعي لواقع الاجتماعي والاقتصادي؛ مركز فرنسيس أورلعم الآثار وما قبل التاريخ؛ مركز الدراسات والأبحاث الاستراتيجية؛ مختبر علم الخرائط؛ مختبر البحث والتوثيق في السياحة؛ مختبر علم الأرصاد الجوية؛ مركز ميشال هنري للدراسات؛ مركز علم النفس للمعاينة والتقييم؛ مركز علم النفس الوراثي والعيادي؛ مركز علم النفس الاختباري وعلم النفس المعرفي.

### ٤. المكتبات

في الجامعة ستّ مكتبات، منها أربع متخصصة في الميادين المعرفية الأربعة التي تغطّيها المجمّعات، واثنتان عامتان. كما أنّ للجامعة اشتراكاً في معظم قواعد المعلومات الأكاديمية المتوافرة عالمياً باللغتين الفرنسية والإنكليزية.

والمكتبات المتخصصة هي: مكتبة العلوم الاجتماعية (١٠٠,٠٠٠ مجلد؛ ٢٠٠,٠٠٠ دورية)؛ مكتبة الآداب والعلوم الإنسانية (١٠٠,٠٠٠ مجلد؛ ٢٥٠ دورية)؛ مكتبة العلوم الطبية (٥٢,٠٠٠ مجلد؛ ٢,٠٠٠ دورية)؛ مكتبة الهندسة والعلوم (٥٢,٠٠٠ مجلد؛ ٣٠٠ دورية).

أمّا المكتبتان العامتان فهما: «المكتبة الشرقية» (٤٠٠,٠٠٠ مجلد في الإسلاميات، والتاريخ، والآثار، واللاهوت، والفقه، والفلسفة، وفقه اللغة، والأدب العربي...؛ ٨٠٠,٠٠٠ دورية؛ ٣,٥٠٠ مخطوطة نادرة؛ ٤٠,٠٠٠ صورة وبطاقة بريدية ترقى إلى أوائل القرن العشرين؛ أكبر مجموعة خرائط وتصاميم خاصة ببلدان ومنطقة الشرق الأوسط...)؛ ومكتبة مؤسسة فارس الزغبى الثقافية (٦٠,٠٠٠ مجلد في الحقوق، والأدب، والعلوم السياسية، والثقافة...).

### ٥. المرافق الطبية

في الجامعة مجموعة من المرافق التي تقدّم الخدمات الطبية والتي تشكّل بيئة للتدريب العملي

للطلبة المعيّنين. وهذه المرافق هي: المستشفى الجامعي «أوتيل ديو دو فرانس»؛ المركز الجامعي للصحة العائليّة والمجتمعيّة، وعيادته الخاصّة بالشباب؛ العيادات التابعة لمركز الأبحاث والعلاج في كليّة طبّ الأسنان؛ مركز التشخيص والعلاج النفسيّ الحرّكيّ؛ مركز التشخيص والعلاج التابع للمعهد العالي لتقويم النطق.

#### ٦. النوادي

تؤمّن الجامعة للطلبة مساحات واسعة للأنشطة الطالبية في كلّ من مجمعاتها باستثناء واحد من هذه المجمعات (مجمّع العلوم الطبيّة) حيث لا تكفي المساحات المخصّصة لهذه الأنشطة، فيضطرّ طلبة هذا المجمّع، في بعض الأحيان، لاستخدام المرافق التعليميّة لإقامة الأنشطة الطالبية.

#### ٧. الاحتفالات والأنشطة الدورية

تُنظّم الجامعة سنويّاً عدداً كبيراً من المعارض، والمؤتمرات، واللقاءات، والمحاضرات، والندوات، وتُحيي المهرجانات، بما لا يقلّ عن نشاطين أو ثلاثة أسبوعياً. كما تقدّم العروض المسرحية في مسرحها المعروفين، مسرح مونو ومسرح بيريت، وغالباً ما تتخذ هذه النشاطات طابعاً دولياً مميزاً. وفي الجامعة ما لا يقلّ عن عشرين نادياً طلابياً تعنى بالشأن الثقافيّ؛ كما فيها متحفان هما متحف ما قبل التاريخ في لبنان، ومتحف الحجارة والأحافير.

### سادساً: البيئة التعليميّة

#### ١. نظام الدراسة

اعتمدت الجامعة منذ العام ٢٠٠٣ نظام بولونيا الأوروبي، بخاصة في ما يتعلّق بنظام الأرصدة. وقد تمّ في العام ٢٠١١ تقييم تطبيق هذا النظام في مختلف برامج الجامعة، فبيّن أنّ هناك بعض الثغرات في التطبيق، بخاصة من حيث عدم التحوّل الكليّ إلى المقوّمات الآتية من هذا النظام: تحديد نواتج التعلّم المتوقّعة على صعيد البرامج ككلّ وعلى صعيد كلّ مقرر؛ تحديد عدد أرصدة كلّ مقرر بناءً على الجهد الكليّ للطلّاب لا بناءً على ساعات التدريس؛ الانتقال الواضح إلى المتعلّم كمحور لعمليات التعليم والتعلّم وتنويع أساليب وطرائق التعليم والتعلّم والتقييم.

من هذا المنطلق، عهدت الجامعة إلى مجموعة عمل تمثّل فيها مجمل الميادين الأكاديمية لوضع خطة عمل شاملة لتحقيق التحوّل الكامل إلى النظام الأوروبي كما تطوّر منذ اعتماده (USJ, 2012e). ويتمّ التطوير بدءاً من العام ٢٠١٢-٢٠١٣.

#### ٢. شروط القبول

تمارس الجامعة سياسة انتقائية صارمة في قبول الطلبة في بعض برامجها، مثل برامج العلوم الصحيّة والهندسية على اختلافها، التي لا يقبل فيها إلا الطلبة المتميّزون في التعليم الثانوي الذين يخضعون لامتحان قبول صارم نسبياً، بينما تمارس سياسة الباب المفتوح لأغلبية برامجها الأخرى. ولذا فهي تعطي قراراً بالقبول في المرحلة الجامعية الأولى لحوالي ٨٠٪ من المتقدمين بطلب قبول ومستوفين شروط الحد الأدنى (حيازة البكالوريا اللبناية أو ما يعادلها)، بينما لا يتسجّل فعلياً في الجامعة إلا حوالي ٥٣٪ من المرشحين.

ومن المعايير التي تعتمد عليها الجامعة لتأمين مستوى مقبول للطلبة اشتراط امتلاك جميع هؤلاء حدّاً أدنى من الكفايات في اللغات الثلاث المعتمدة في الجامعة، أي الفرنسية والعربيّة والانكليزية. وتعتمد الجامعة إجمالاً شروطاً أقسى للقبول في المراحل العليا بحيث يتطلّب القبول في برامج الماجستير حصول الطالب على ٢٠/١٢ في الإجازة، كما يتطلّب القبول في الدكتوراه الحصول على

٢٠ / ١٤ في الماجستير.

### ٣. الدوام والحضور

تتطلب الجامعة حالياً حضور الطالب ما لا يقل عن ٧٠٪ من الدروس في كل مقرر للتأهل للتقدم إلى الامتحان النهائي. لكن تطوير نظام الأرصدة الأوروبي المخطط له حالياً قد يقضي بالعزوف عن هذا الشرط تدريجياً والتحول بدلاً منه إلى تحديد النواتج التعليمية المتوقعة في كل مقرر، ومحاسبة الطالب عن تحقيق هذه النواتج لا عن حضور الدروس أو عدم حضورها.

### ٤. شروط التخرج

يتخرج الطالب من الجامعة عند نجاحه في العدد المطلوب من الأرصدة التي ينص عليها البرنامج الدراسي المعني، أي عادةً ١٨٠ رصيداً أوروبياً للإجازة، و ١٢٠ رصيداً أوروبياً للماجستير و ١٨٠ رصيداً أوروبياً للدكتوراه، بما في ذلك الرسالة أو الأطروحة. والجامعة غير مستعدة للتحويل إلى النظام الأميركي الذي يتطلب معدلاً معيناً للنجاح في كل مقرر على حدة ومعدلاً أعلى للتخرج، لارتباط الجامعة الوثيق بالتقاليد الفرنسية لجهة الصرامة في إسداء العلامات، حيث نادراً ما تتجاوز العلامات الممنوحة للطلبة ١٥ على ٢٠، أو ٧٠ على ١٠٠.

### ٥. نظام التقييم

اعتمدت الجامعة منذ العام ٢٠٠٣ في جميع التخصصات مبدأ الجمع بين التقييم المستمر لأداء الطلبة والامتحانات الجزئية والنهائية. كما اعتمدت تصنيف الناجحين في كل مقرر بناءً على توزيع إحصائي مقترح في إطار مسار بولونيا الأوروبي لأهداف الحراك الأكاديمي للطلبة والذي قوامه كالتالي: العشرة بالمئة الأوائل في المقرر = A؛ الـ ٢٥٪ التاليين = B؛ الـ ٣٠٪ التاليين = C؛ الـ ٢٥٪ التاليين = D؛ والـ ١٠٪ الأخيرين = E. لكن الورشة الحالية لتطوير نظام الأرصدة تقترح العدول عن هذا التوزيع.

## سابعاً: النشاط العلمي

### ١. تمويل البحوث والمنح البحثية

تخصّص الجامعة سنوياً ما يعادل ٥, ١٪ من ميزانيتها (أي ما يزيد عن مليون دولاراً أميركياً) لصندوق دعم البحث العلمي الذي يديره مجلس البحث العلمي. ويتم توزيع الموارد المتوافرة بناءً على اقتراح اللجان العلمية المكوّنة في القطاعات الأربعة الكبرى التي تتوزع عليها مختلف المكوّنات الأكاديمية للجامعة وهي: قطاع العلوم الصحية، قطاع العلوم والتكنولوجيا، قطاع الآداب والعلوم الإنسانية، وقطاع العلوم الاجتماعية. كما تحظى بعض فرق البحث بمنح بحثية من المجلس الوطني للبحوث العلمية في لبنان ومن الاتحاد الأوروبي، غالباً عبر مشاريع تمبوس وغيرها، أو من مؤسسات إنتاجية لبنانية ومن مؤسسات بحثية أجنبية، فرنسية بشكل خاص. وتمارس الجامعة في هذه الأمور مبدأ اللامركزية، إذ تناط إدارة الأموال التي تحصل عليها فرق البحث للمكوّن الجامعي الذي ينتمي إليه الفريق المعني. ولذلك، يصعب حصر الأموال التي تحصل عليها هذه الفرق من مصادر خارجية. وقد لاحظ هذا الأمر فريق الهيئة (الفرنسية) لتقييم البحوث والتعليم العالي فأوصى بوضع آليات تسمح للإدارة المركزية بمتابعة هذه الأمور لكي يتم تقييم أداء مختلف مكونات الجامعة في استقطاب التمويل للمشاريع البحثية ولتطوير هذا الأداء.

### ٢. الإنتاجية العلمية

تفتقر الجامعة إلى المعطيات اللازمة لاستنباط مؤشرات دقيقة حول الإنتاجية العلمية بمختلف

عناصرها. فليس في الجامعة سجلّ مركزيّ يمكن من خلاله التعرف إلى أساتذة الجامعة الحاصلين على جوائز وميداليات عالمية، أو التعرف إلى العقود الخارجية مع القطاعين العام والخاص وعلى مداخيل الجامعة من البحوث والاستشارات، بالرغم من وجود مثل هذه العقود والمداخيل في أكثر من مكّون من المكّونات الأكاديمية للجامعة مثل كلية العلوم، والمعهد العالي للهندسة وغيرهما. ولذلك، ليس بالإمكان حالياً التوصل إلى مقارنة النشاط العلمي في الجامعة بمثيلاتها على الصعيد الوطني أو الإقليمي أو العالمي.

لكن المعلومات المتوفرة تشير إلى تدني الإنتاجية البحثية بالقياس مع المعايير الدولية، حيث إنّها قد لا تبلغ أكثر من منتج أكاديمي واحد في السنة لكلّ عضو هيئة تدريس بدوام كامل، مع تفاوت كبير ما بين مكّون وآخر من مكّونات الجامعة، حيث تجد مثلاً غزارة إنتاج بحثي في كليات العلوم والهندسة وطب الأسنان ولا تجد مثل ذلك في كثير من المعاهد العالية التي تنتمي إلى الجامعة. وقد أشار تقرير فريق الهيئة (الفرنسية) لتقييم البحوث والتعليم العالي إلى هذا الأمر (AERES, 2009)، وعزاه إلى التوجه العام للجامعة نحو برامج إعداد الكوادر العليا أكثر منه نحو البحث العلمي، وإلى النسب المتدنية لأعضاء هيئة التدريس المتفرغين بدوام كامل والذين يحملون الدكتوراه (حوالي ١٢٪ من مجمل أعضاء هيئات التدريس)، وإلى ضعف المساهمة البحثية لهؤلاء، بغياب المعطيات اللازمة لحساب مؤشرات موثوقة للأداء البحثي.

وعياً من الجامعة لهذا الواقع وتماشياً مع التوجه الذي اعتمده مجلس الجامعة مؤخراً، وضعت إدارة الجامعة تصوراً جديداً لتعزيز البحث العلمي من خلال زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس المتفرغين والذين يحملون الدكتوراه، ومن خلال اقتراح اعتماد سلسلة من التدابير التي من شأنها أن تسهّل انخراط عدد أكبر من هؤلاء في مشاريع بحثية، بما في ذلك تخفيض المسؤوليات التعليمية لتخصيص وقت أطول للبحث العلمي، وتعزيز الدعم البشري للمشاريع البحثية.

### ثامناً: الهيئة التعليمية

١. أعداد أعضاء هيئات التدريس وخصائصهم ومعدّل الطلبة لكلّ عضو هيئة التدريس يتدخّل، كلّ سنة، في التعليم وفي تأطير الطلبة أكاديمياً وبحثياً، ما لا يقلّ عن ٢٢٠، ٢ شخصاً، منهم فقط ٥، ١٧٪ داخلون في ملاك الهيئة التعليمية، يضاف إليهم حوالي ٨٪ من المتعاقدين المتفرغين أو شبه المتفرغين، والباقيون متعاقدون بالساعة أو المهمة بدرجات متفاوتة تتراوح ما بين بضع ساعات سنوياً وما يوازي نصف وقت كامل. ويتولّى الداخلون في الملاك حوالي ثلث الساعات التعليمية، بينما يتقاسم المتعاقدون ثلثي ساعات التعليم المتبقية. وإذا أخذت مجمل مهمّات التعليم والتأطير بالحسبان فيظهر أنّ الجامعة تعتمد على ما يعادل ما لا يقلّ عن ٩٩٦ عضو هيئة تدريس بدوام كامل، في ما يوازي حوالي عضو هيئة تدريس لكلّ ٩ طلبة بدوام كامل.

وتعتمد الجامعة حالياً خمس رتب لأعضاء الهيئة التعليمية الداخلين في الملاك، رتبتان منهما لغير حملة الدكتوراه وثلاث رتب لحملة الدكتوراه. ويشكّل حملة الدكتوراه ٥٧٪ من مجمل هؤلاء الأعضاء. وتتمّ الترقية من رتبة إلى أخرى بناءً على شروط أكاديمية تشدّد للجميع على جودة التعليم، وعلى الإنتاجية البحثية في ما يخصّ الترقية إلى الفئتين الأخيرتين من حملة الدكتوراه. ويتوزّع أعضاء هيئة التدريس حالياً على الرتب كالتالي:

- معيدون: ٦,٧٪

- مسؤولو تدريس (محاضرون): ٩, ٣٦٪
- أساتذة مساعدون: ٧, ٢٢٪
- أساتذة مشاركون: ٦, ١١٪
- أساتذة: ٤, ٢٢٪

وإذا استثنينا معهد اللغات والترجمة الذي يمكن أن تكون أغلبية أعضائه هيئة التدريس فيه من غير حملة الدكتوراه بصفته يتولى تدريس لغات متعددة في مستويات ما قبل جامعية، يمكن توزيع الكليات والمعاهد في ثلاث فئات بالنظر إلى نسبة حملة الدكتوراه إلى مجمل أعضاء هيئة التدريس الداخلين في الملاك، بناءً على التوقعات الدولية في هذا المجال.

وتشمل الفئة الأولى الكليات والمعاهد التي تبلغ نسبة حاملي الدكتوراه فيها ٧٠٪ أو أكثر. فنجد مثلاً أن ١٠٠٪ من أعضاء الهيئة التعليمية الداخلين في الملاك في كلية الهندسة يحملون الدكتوراه، بينما يبلغ هذا المعدل ٨٦٪ في كلية العلوم، و٨٣٪ في كلية الطب (دكتوراه في العلوم الطبية)، و٨٠٪ في كلية ومعاهد العلوم الدينية، و٧٤٪ في كلية طب الأسنان (دكتوراه في العلوم المساندة لطب الأسنان)، و٧١٪ في معهد الآداب الشرقيّة.

بينما تشمل الفئة الثانية تلك التي تتراوح فيها النسبة ما بين ٦٩٪ و٤٠٪. تقع في الفئة الثانية كلية الحقوق حيث تبلغ النسبة ٦٥٪، وكلية إدارة الأعمال والعلم الإداري (٦٤٪)، وكلية الآداب والعلوم الإنسانية (٦٣٪)، وكل من كلية التربية ومعهد العلوم السياسيّة (٦٠٪)، وكلية العلوم الاقتصادية (٥٧٪)، والمدرسة اللبانية للتدريب الاجتماعي (٥٠٪)، ومعهد التأهيل النفسي الحركي (٥٠٪)، وكلية الصيدلة (٤٠٪).

وتشمل الفئة الثالثة الكليات والمعاهد التي لا تتجاوز نسبة حملة الدكتوراه فيها ٣٩٪ مثل معهد إدارة الفنادق والسياحة والمعلوماتية الإدارية (٣٨٪)، معهد المسرح والسينما (٢٠٪)، معهد العلاج الفيزيائي (١٢٪)، كلية التمرريض (٩٪)، المعهد العالي لتقويم النطق (٠٪)، مدرسة القبالة (٠٪). كما تشمل هذه الفئة المعهد اللبناني لإعداد المرّبين (١٩٪) الذي حافظ على تقاليده الأكاديمية بعد انضمامه للجامعة باللجوء إلى أصحاب الخبرة بالتعليم أكثر من لجوئه إلى حملة الدكتوراه. ويقوم أعضاء هيئة التدريس بمجمل المهمّات التدريسيّة من دون مساعدين، حيث يندر في الجامعة مساعده التدريس إلا في ما يخصّ محضري الاختبارات في المختبرات العلمية.

## ٢. شروط عمل أعضاء هيئات التدريس

يتمّ الدخول في ملاك الهيئة التعليمية في أغلب الأحيان في أسفل الهرم من خلال انتقاء الكليات والمعاهد لمتخرّجيههم المجلّين والراغبين في دخول سلك التعليم الجامعي وتكليفهم ببعض المهمّات التعليمية، ثمّ يتدرّجون تبعاً. ومن النادر أن تقوم الكليات والمعاهد بالإعلان عن وظائف شاغرة وباختيار أعضاء هيئة التدريس بناءً على مباراة مفتوحة للجميع. لكنّ الجامعة تدرس حالياً مقترحات للخروج من هذا النظام والدخول في نظام المباراة المفتوحة.

ويعتمد حالياً نظام الرواتب والأجور على تراكم الخدمات التعليمية والتأطيرية والبحثية والإدارية، بحيث يحسب أساس الراتب بناءً على عدد ساعات التعليم، ثمّ تضاف إلى هذا الأساس العلاوات المستحقّة لقاء الاضطلاع بمهمّات تعليمية إضافية أو تأطيرية أو بحثية أو إدارية. فإذا أخذ بالحسبان مجمل ما يتقاضاه عضو هيئة التدريس لقيامه بمختلف المهمّات المنوطة به، يصبح الراتب الذي يتقاضاه فعلياً مشابهاً لما يتقاضاه أعضاء هيئات التدريس الداخلون في الملاك في جامعات مثل جامعة

البلمند أو الجامعة الأميركية في بيروت، ما عدا في السنين الأخيرة للخدمة في هذه الجامعة، حيث يبدو أنّ سقف الراتب عالٍ، إضافة إلى أنّ الزيادات على الرواتب في هذه الجامعة بفعل الخبرة هي أعلى ممّا هي عليه في جامعة القديس يوسف. وتناقش الجامعة حالياً مشروعاً للخروج من هذا النظام واعتماد سلسلة رواتب ثابتة تأخذ بالحسبان مجمل المهّمات التي يضطلع بها عضو هيئة التدريس (USJ. ٢٠١٢b).

إضافة إلى ذلك، توقّر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس الداخليين في الملاك الحمايات الاجتماعية التي تنصّ عليها القوانين اللبنانية للأجراء (ضمان صحي للمرض والأمومة، مساعدات عائلية، تعويض نهاية الخدمة، إلخ). مع تحسينات ممكنة بمساهمة مالية من أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. وقد اعتمدت الجامعة مبدأ تقييم التعليم الذي يسديه عضو هيئة التدريس بناء على استمارة يطلب من الطلبة تعبئتها في كلّ فصل دراسي مباشرة على الحاسوب. ووضعت الإدارة المركزية نموذجاً لهذه الاستمارة وتركت للكليات والمعاهد مسألة تكييفها لحاجاتها. وتبلغ نتائج هذا التقييم إلى عضو هيئة التدريس المعني كما تبلغ إلى عميد الكلية المعنية أو المعهد المعني، وترفق نتائج هذا التقييم بملف تجديد العقد وملف طلب الترقية. لكنّ الواضح في الأمر أنّ الكليات والمعاهد لا تراقب عن كثب عدد الطلبة الذين يملؤون هذه الاستمارات لكلّ مقرر، ما يؤدي إلى تفاوت كبير في مدى استجابة الطلبة للمبدأ المعتمد، وتالياً لمدى تمثيل التغذية الراجعة لرأي مجمل الطلبة في كلّ مقرر يتبعونه. كذلك، يبدو أنّ هناك تفاوتاً في استخدام هذه التغذية الراجعة لتحديد أهداف تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس المعنيين، كما ينصّ عليه نظام الجامعة. ومن النادر أن تتخذ تدابير مسلكية أو غيرها بحق أعضاء هيئة التدريس الذين يظهر التقييم أنّ هناك جوانب أكاديمية لا يرضى عنها الطلبة.

أمّا عند طلب الترقية فيشمل التقييم أيضاً غزارة الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس، وينظر في مدى استجابة طالب الترقية للمعايير الكمية المحددة في نظام الجامعة والنظام الخاص بالكليات المعنية أو المعهد المعني، بخاصة عدد المقالات المنشورة في دوريات محكمة. ولا تدخل خدمة المجتمع في المهّمات الإلزامية لعضو هيئة التدريس، بل تبقى من اختياره. لكنّ الجامعة تثمن الخدمة التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس لها بتبوء مراكز مسؤوليات أكاديمية وغيرها، من خلال العلاوات التي تخصصها لهذا الشأن.

### ٣. التطوير المهني

في العام ٢٠٠٧ أضافت الجامعة إلى برامجها، دبلوماً جامعياً في التعليم الجامعي مخصّصاً لتطوير المهارات التعليمية لأعضاء هيئة التدريس (USJ, 2012b). وقد أتم هذا البرنامج، في السنوات الأربع الأولى من العمل به، ٤٢ عضواً من أعضاء هيئة التدريس ينتمون إلى مختلف الميادين الأكاديمية، إضافة إلى ٤ أعضاء هيئة تدريس وحملة دكتوراه من خارج هؤلاء. كما أنشأت الجامعة مختبراً متخصصاً في التعليم الجامعي ووحدة لتكنولوجيا التعليم يشرف على أعمالهما أعضاء من هيئة التدريس منتدبون من مختلف المكونات الأكاديمية للجامعة.

كما تخصص الجامعة ومكوناتها المختلفة ميزانيات خاصة لتسهيل تبادل أعضاء هيئات التدريس، وتشارك في بعض هذه البرامج التي توفرها هيئات التعاون الثنائية أو المتعددة البلدان، بخاصة هيئة التعاون الخارجي الفرنسية، ومنظمة الجامعات الناطقة بالفرنسية، والاتحاد الأوروبي، وقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الزائرين سنوياً حوالي ٧٪ من مجمل عدد الأشخاص الذين يتولون التدريس في الجامعة، يأتون لمدد تتراوح بين الأسبوع والسنة الكاملة.

## تاسعا: الطلبة

### ١. معطيات إحصائية

تدلّ إحصاءات العام الدراسي ٢٠١١-٢٠١٢ (USJ, 2012a) على أنّ عدد الطلبة الملتحقين بالبرامج التي تؤدّي إلى شهادات معترف بها رسمياً (إجازة و ماستر ودكتوراه)، بلغ ١٠,٥٠٦، إضافةً إلى ١,٧٧٧ طالباً ملتحقين بسائر البرامج التأهيلية والثقيفية، أي ما مجموعه ٢,٨٣٣, ١٢ طالباً أو ما يعادل ١٤٣, ٨ طالباً بدوام كامل.

ومن بين هؤلاء الطلبة، ٩٤٤, ١ طالباً ملتحقون بالجامعة للمرة الأولى، و ٦٩٠ طالباً غير لبناني، و ١٢٣ طالباً يدرسون في الجامعة بموجب اتفاقيات مع جامعات أخرى أغلبها أوروبية. ويبدو من المعطيات المتوافرة أنّ هذه الأعداد شبه ثابتة في معدلاتها العامة من سنة إلى أخرى.

وتكوّن الإناث ٨, ٦٣٪ من مجمل الطلبة، ويبلغ معدّل عمر الطلبة ٢٤ عاماً، ويأتي معظمهم (٨٣, ٥٪) من المدارس الثانوية الخاصة، ويكوّن غير المسيحيين ٣,٨٪ من مجملهم، ويلتحق معظم الطلبة (٩٢٪) بالبرامج المقدمة في بيروت وضاحتها. ويستفيد من معونات دائرة الخدمات الاجتماعية والمنح حوالي ٢٧٪ من طلبة البرامج التي تؤدّي إلى شهادات معترف بها رسمياً.

ويشكّل المسجّلون في المرحلة الجامعية الأولى ٦٠٪ من مجمل الطلبة الملتحقين بالجامعة، بينما يشكّل المسجّلون في الماستر ٣٣٪ وفي الدكتوراه ٧٪. وتوزّع الطلبة تقريباً بالتساوي ما بين العلوم الاجتماعية (٢٧٪) والعلوم الطبية (٢٤٪) والآداب والعلوم الإنسانية (٢٣٪)، بينما تقلّ هذه النسبة في العلوم والتكنولوجيا (١٨٪) ولا يلتحق بفروع الجامعة خارج بيروت سوى حوالي ٨٪.

وتتفاوت أعداد المسجّلين في المرحلة الجامعية الأولى بشكل كبير بين كلية وأخرى ومعهد جامعيّ وآخر، حيث يزيد مثلاً عدد الطلبة عن ١,٠٠٠ في كلية إدارة الأعمال والعلم الإداري وعن ٧٢٠ في معهد الهندسة العالي، بينما يبلغ أقلّ من ٢٥ طالباً في ٧ كليات ومعاهد، وما بين ٢٥ و ٤٩ طالباً في ٥ كليات ومعاهد، وما بين ٥٠ و ٩٩ طالباً في ٧ كليات ومعاهد، وما بين ١٠٠ و ١٩٩ طالباً في ٦ كليات ومعاهد، وما بين ٢٠٠ و ٢٩٩ طالباً في ٤ كليات ومعاهد، وما بين ٣٠٠ و ٤٥٠ طالباً في الكليات والمعاهد الستة المتبقية، لمعدّل عام يبلغ حوالي ١٦٨ طالباً في الكلية أو المعهد.

ويبلغ معدّل الطلبة في كل من السنوات المنهجية ما بين ٣٠ و ٦٠ طالباً. لكن الجامعة تعتمد سياسة تشعب المقررات الدراسية بحيث لا يتواجد في الصف الواحد أكثر من ٤٥ طالباً.

أما في ما يخصّ الماستر والدكتوراه، فتشير الإحصاءات المتوافرة على أنّ المعدّل العام لطلبة الماستر المسجّلين في الكليات والمعاهد التي تقدّم برامج ماستر، وعدد هذه (٢٨)، يبلغ حوالي ٩٤ طالباً من مختلف مستويات التقدّم في البرنامج المعني، بينما يبلغ المعدّل العام لطلبة الدكتوراه في الكليات والمعاهد التي تقدّم مثل هذه البرامج، وعددها (١٥)، حوالي ٣٣ طالباً من مختلف مستويات التقدّم في البرنامج المعني.

### ٢. التدفّق والاحتفاظ والتخرّج

تشير الإحصاءات المتوافرة على أنّه في العام ٢٠١١، تخرّج من الجامعة ١١٥٧ طالباً يحملون الشهادة الجامعية الأولى، و ٩٩٩ يحملون الماستر و ٩٥ يحملون الدكتوراه، بما مجموعه ٢,٢٥١ خريجاً.

وتبلغ النسبة الإجمالية للمتخرّجين من الشهادة الجامعية الأولى حوالي ٧٦٪ من المسجّلين للمرة الأولى في البرنامج المعني، مع تفاوت كبير ما بين الكليات والمعاهد. فهي تبلغ أقلّ من ٦٠٪ في

٦ كليّات ومعاهد، بينما تبلغ ما بين ٦٠٪ و ٦٩٪ في ٣ كليّات ومعاهد، وما بين ٧٠٪ و ٧٩٪ في ٥ كليّات ومعاهد، وما بين ٨٠٪ و ٨٩٪ في ١١ كليّة ومعهداً، وما بين ٩٠٪ و ١٠٠٪ في ٩ كليّات ومعاهد. ويستغرق التخرّج منذ التسجيل للمرّة الأولى في البرنامج المعنيّ ما معدّله فصلان دراسيّان إضافيّان على المدّة الأساسيّة المفترض أن يستغرقها البرنامج مع فروقات كبيرة بين الكليّات والمعاهد، حيث يقلّ عن فصل دراسيّ واحد في ١١ كليّة ومعهداً، وعن فصلين دراسيّين في ٩ كليّات ومعاهد، ويبلغ حوالى ثلاثة فصول دراسيّة أو سنة دراسيّة كاملة في ٨ كليّات ومعاهد، وأكثر من ذلك في ٥ كليّات ومعاهد. أمّا البرامج التي تتدنى فيها الكفاءة الداخليّة عن المعدّل العام على نحو ملحوظ فمن أهمّها بالترتيب: العلوم السياسيّة، العلوم الدينيّة، المسرح والدراسات السميّة-البصريّة، الحقوق، والقابلات القانونيّات؛ بينما تمتاز البرامج التي يخضع القبول فيها لمباراة دخول، بكفاءة داخلية عالية (الهندسة، والطب، وطبّ الأسنان، والصيدلة، والترجمة)، إضافة إلى اختصاصات الاتصالات.

أمّا في ما يخصّ برامج الماجستير التي تقدّمها الجامعة فتبلغ النسبة الإجماليّة للمتخرّجين حوالى ٥٧٪ من المسجلين للمرّة الأولى في البرنامج المعني، مع تفاوت كبير جداً ما بين الكليّات والمعاهد. فهي تتراوح ما بين ٨٠٪ و ١٠٠٪ في ٥ كليّات ومعاهد، وما بين ٤٠٪ و ٧٩٪ في ٥ كليّات ومعاهد، وتبلغ أقلّ من ٤٠٪ في ٨ كليّات ومعاهد. ويستغرق التخرّج منذ التسجيل للمرّة الأولى في البرنامج المعني ما معدّله سنة دراسيّة إضافيّة عن المدّة المقرّرة للبرنامج، مع فروقات كبيرة بين الكليّات والمعاهد، حيث لا يتعدى فصلين دراسيّين إضافيّين في ٥ كليّات ومعاهد، ويبلغ ما بين سنة دراسيّة إضافيّة كاملة وستين دراستين في ٥ كليّات ومعاهد، وأكثر من ذلك في ٦ كليّات ومعاهد. أمّا البرامج التي تتدنى فيها الكفاءة الداخليّة عن المعدّل العام على نحو ملحوظ فمن أهمّها بالترتيب: علوم الضمان، العمل الاجتماعي، العلوم التربويّة، الآداب الشريّة (اللغة العربيّة وآدابها؛ التاريخ؛ الفلسفة؛ الإسلاميات؛ التربية)، والعلوم الدينيّة.

### ٣. خدمات الدعم والإرشاد

تؤمّن الجامعة دائرةً لاستقبال تلامذة التعليم الثانوي والطلبة وتوجيههم، وبيتاً للطالبات، وبيتاً للطلاب، ودائرةً للخدمات الاجتماعيّة والمنح، ودائرةً للخدمات النفسيّة، ودائرةً للنشاطات الرياضيّة، ودائرةً للمنشورات والإعلام. كما أنّ النظام الأساسي للجامعة يلاحظ تكليف كلّ عضو من أعضاء هيئة التدريس بتعهّد مجموعة من الطلبة وتوجيههم في خلال دراستهم.

ويستفاد من المعلومات المتوافرة أنّ الطلبة يستفيدون من الخدمات التي تتوجّه إليهم بشكل كثيف نسبياً، ولاسيّما الخدمات النفسيّة والاجتماعيّة والمنح، بينما لا يلبّي بيتا الطلبة أكثر من ٢٥٪ من طلبات الإقامة، نظراً للعدد القليل من الغرف المتاحة.

كذلك، تدلّ المعلومات المتوافرة على أنّ تأطير مجموعات الطلبة وتوجيههم في خلال الدراسة يعاني، بدرجات متفاوتة بين كليّة وأخرى ومعهد وآخر، من النقص في أعضاء هيئة التدريس المتفرّغين ومن عدم جهوزيّة العديدين منهم للاضطلاع بمثل هذه المسؤوليات.

### ٤. الأنشطة الطلابيّة وفرص التفاعل والاختلاط والتسليّة

تتميّز جامعة القديس يوسف بالتنوّع، بالرغم من اسمها ومن هويّة مؤسّسها ومن الصورة التي يكوّنها المجتمع عنها بأنّها مسيحيّة الطابع، إذ إنّ ما يناهز ٣٨٪ من طلبتها ينتمون إلى المذاهب الإسلاميّة الثلاثة المتواجدة في لبنان والمنطقة. بالمقابل، يشكّل الطلبة الإناث فيها ما يقارب ٦٤٪ من مجمل الطلبة، مع تفاوت كبير في ما بين المكوّنات الأكاديميّة، حيث يشكّل الطلبة الذكور أقلّ



من ٢٤٪ من طلبة برامج التمريض، والقبالة، والصيدلة، والعلوم المخبرية، وتقويم النطق، والتدريب النفسي-الحركي، والترجمة، والآداب والعلوم الإنسانية، والتدريب الاجتماعي، والتعليم الابتدائي، والعلوم التربوية، بينما يشكّل الذكور ما يزيد عن ٧٢٪ في برامج الهندسة، والاتصالات. أمّا سائر البرامج فتتراوح نسب الطلبة الذكور ما بين ٣٢٪ و ٦٢٪. ولا تفرّق الجامعة ما بين الذكور والإناث، لا في غرف الصف ولا في الأماكن والمرافق المخصصة للطلبة. وبذلك يمكن القول بأن فرص الاختلاط الحقيقي ما بين الذكور والإناث متوافرة في ١٨ كلية ومعهد عال من أصل ٣٠ وتشمل ما لا يقل عن ٦٣٪ من الطلبة، بينما يغلب في سائر الكليات والمعاهد الجامعية الطابع الذكوري في ما يخص حوالى ٩٪ من الطلبة، والطابع الأنثوي في ما يخص حوالى ٢٨٪ من الطلبة.

وتتميز الجامعة أيضاً بأنها تجري في كل سنة، وأياً تكن الظروف، الانتخابات الطلابية في كل من مكوثاتها الأكاديمية بناءً على مبدأ النسبية، بحيث يضطر الطلبة من مختلف التيارات السياسية والحزبية للجلوس معاً حول طاولة واحدة في إطار لجان التمثيل الطلابي، كما يضطرون إلى ممارسة الحوار والتفاعل من أجل بلورة المطالب الطلابية وتقديمها للسلطات الأكاديمية والدفاع عنها.

أمّا في ما يخص الأنشطة الطلابية وفرص التسلية، فهي تتمحور حول أنشطة «عملية اليوم السابع» التي سنّتها على تفصيلها أدناه، ثم حول أنشطة النوادي الثقافية والاجتماعية، والأنشطة الرياضية.

وقد اعتمدت الجامعة، بشأن الأندية الثقافية والاجتماعية، مبدأ وضع المبادرة في ما يخص إنشاء مثل هذه الأندية بين أيدي الطلبة أنفسهم، وتكفي الإدارة بالموافقة على مقترحات الطلبة بهذا الشأن وعلى تأمين المرافق والأدوات اللازمة لذلك. ولذا، نرى أنّ عدد هذه النوادي يتراوح سنوياً ما بين ١٥ و ٢٠ بناءً على رغبة الطلبة. ومن هذه النوادي ما يعنى بالمرسح والسينما والشعر، ومنها ما يعنى بحقوق الإنسان والالتزام الاجتماعي، ومنها ما يعنى بالعلوم والمبادرات الاقتصادية وغيرها. وبالرغم من هذا فإن المعطيات المتوافرة والمقابلات مع المسؤولين عن الأحرام الجامعية تشير إلى أنّ الحياة الجامعية للطلبة بحاجة إلى مزيد من التنشيط ومن البرامج التي تستقطب الطلبة وتجعلهم ينخرطون بشكل أفضل في الحياة الجامعية. وتدلّ المعلومات إلى أنّ الحياة الجامعية خارج غرفة الصف والمختبرات تتمحور حول «الأحداث الاحتفالية» (المؤتمرات، والندوات، والمحاضرات، والعروض المسرحية والموسيقية وخلافها) التي تنظّمها مختلف وحدات الجامعة، وهي ليست بالقليلة سنوياً؛ إنّما تفتقر أحرام الجامعة إلى أنشطة ثقافية واجتماعية ورياضية وأنشطة تسلية تنظّم على نحو مستدام ويشترك فيها الطلبة إمّا بعفوية أو من خلال تنظيمات ينخرط فيها عدد كبير منهم. وقد عت إدارة الجامعة هذا النقص فأوكلت مؤخراً إلى لجنة مصغرة وضع تصور متكامل لتنشيط الحياة الجامعية.

أمّا في ما يخص الأنشطة الرياضية ففي الجامعة ١٥ فريقاً رياضياً يشارك في البطولات الوطنية والدولية، وغالباً ما يحظى فريق أو آخر بمراكز متقدمة في هذه البطولات.. وتشمل هذه الفرق الألعاب الآتية: ألعاب القوى؛ كرة السلة؛ كرة القدم؛ كرة القدم داخل القاعة؛ كرة اليد؛ كرة المضرب؛ كرة الطاولة؛ الكرة الطائرة؛ السباحة؛ الركيبي؛ التايكواندو، وأربعة من هذه الفرق تخصص للإناث، وستة بالذكور وخمسة مختلطة للجنسين.

كذلك، تشجّع الجامعة ممارسة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين للرياضات المختلفة من خلال المشاركة في النشاطات فردياً أو في إطار فرق هواة وتنظيم مباريات حيية ما بين هذه الفرق داخل الجامعة وخارجها. لكنّ هذه المشاركة تبقى هامشية إذا أخذ بالاعتبار العدد الضئيل من الأشخاص الذين يشاركون فيها نسبة لعدد أعضاء المجتمع الجامعي بمختلف عناصره والذي يزيد عن ١٣,٠٠٠

شخصاً.

##### ٥. مصائر الخريجين وسباقات توظيفهم

تدلّ الدراسة الثانية لمتابعة الخريجين التي قام بها المرصد الجامعي للواقع الاجتماعي والاقتصادي لخريجي الجامعة في الأعوام ٢٠٠٥-٢٠٠٨ والتي شارك فيها حوالي ٤,٠٠٠ خريج (Kasparian, 2011)، على أنّ ١,٨١٪ من خريجي هذه السنوات كانوا يعملون لقاء أجر عند إجراء الدراسة، بينما تصيب البطالة ٨,٨٪ منهم. و٢٢,٨٪ من بين هؤلاء الخريجين يتابعون في الوقت نفسه دراساتهم العليا. ومن بين العاملين ٧,٨٥٪ يعملون في القطاع الخاص، ٩٢٪ يعملون بدوام كامل، و٩,٢١٪ يعملون خارج لبنان. ويعزو الخريجون نجاحهم في الحصول على عمل مأجور بشكل أساسي إلى العوامل الآتية: (١) الشهادة التي يحملونها (٣,٦٩٪)؛ (٢) التخصص (٤,٤٦٪)؛ (٣) معرفة اللغة الانكليزية (٩,٤٤٪) وصيت الجامعة (٥,٤٣٪) ومعرفة اللغة الفرنسية (٥,٤٢٪)؛ (٤) الخبرة المهنية المكتسبة بشكل أساسي من خلال التدريب العملي الذي تتطلبه الجامعة وتوافره (٢,٣٤٪).

##### ٦. خدمة المجتمع

حرصت الجامعة، منذ نشأتها، على أن يقدم طلبتها وأعضاء هيئة التدريس فيها خدمات مباشرة للمجتمع المحلي حيثما كان ذلك ممكناً. فأنشأت، منذ البداية، المستشفى الجامعي أو تيل ديو الذي يقدم الخدمات الطبية في مختلف الاختصاصات لكافة شرائح المجتمع. كما أنشأت عيادة لطب الأسنان ومجموعة من العيادات المتخصصة مفتوحة أمام الجميع، صغاراً وكباراً، من أهمها المركز الجامعي للصحة العائلية والمجتمعية، ومركز تشخيص وعلاج النطق، ومركز التشخيص والعلاج النفسي-الحركي، ومركز التقييم والاستشارات النفسية. وكان آخرها افتتاح العيادة القانونية في العام ٢٠١٢.

كما أنّ الجامعة أنشأت ما يدعى «الجامعة للجميع» التي تقدّم دروساً تثقيفية للراشدين في ميادين علمية متنوعة، وفتحت مختبراتها العلمية أمام المؤسسات الصناعية لمساعدتها على تجويد إنتاجها، كما تفتح متحفها لما قبل التاريخ أمام الجمهور المهتم، وتقدّم سنوياً للجمهور في مسارحها عدداً كبيراً من المسرحيات والعروض الموسيقية، كما أنّها تفتح أمام الجمهور مطعماً يعمل فيه طلبة اختصاص الفندقة بإشراف أعضاء هيئة التدريس في المعهد المختص.

إضافةً إلى ذلك، فقد أنشأت الجامعة منذ العام ٢٠٠٦ ما يدعى «عملية اليوم السابع» (USJ, 2012g). وكان ذلك في خضمّ الحرب الإسرائيلية على لبنان كتدبير لتنسيق مختلف المبادرات والجهود التي كانت جهات عديدة في الجامعة تبذلها لدعم العائلات النازحة من الجنوب هرباً من مآسي الحرب. فتطوّرت هذه «العملية» وأصبحت الوعاء الجامع لمجموعة كبيرة من أنشطة خدمة المجتمع يقوم بها الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإداريون والتي تهدف إلى تعزيز الحسّ الوطني عند الطلبة وإلى تكوين مواطنين ملتزمين بالتنمية المستدامة لوطنهم من خلال العمل التطوعي.

وتتمحور أنشطة «عملية اليوم السابع» حول المحاور السبعة الآتية:

(١) المواطنة وحقوق الإنسان؛

(٢) الثقافة والتراث؛

(٣) الحوار والتفاهم؛

(٤) البيئة والمحيط المدني؛

(٥) التربية والتنمية الاجتماعية؛

## ٦) الإدارة والاقتصاد وريادة الأعمال؛

## ٧) الصحة والتنمية الإنسانية.

وينبثق عن هذه «العملية» ما يزيد عن عشرين مجموعة عمل متخصصة تعنى بالتخطيط لمشاريع محدّدة وتنفيذها، بالتعاون ما يبين مختلف مكونات الجامعة، والجهات الحكومية، والهيئات الأهلية، ومؤسسات التعاون الدولي، والجامعات الأخرى، ومؤسسات عالم العمل.

ومن المشاريع شبه الدائمة التي انبثقت عن هذا «اليوم» مشروع فرز النفايات، ومشروع الدعم المدرسي للتلامذة المتعثّرين، ومشروع محاربة التدخين والمخدرات، ومشروع مواكبة المساجين، ومشروع الحوار الإسلامي - المسيحي، وغيرها.

وقد احتلت الجامعة المركز الثاني في الجائزة العالمية للمواطنة التي تقدّمها مؤسسة ماك جانيت في إطار شبكة تالوار للمواطنة العالمية (Tufts University – The Talloires Network). والتي كانت تقدّم للمرّة الأولى في العام ٢٠٠٩، بعد جامعة الآغا خان في الباكستان وقبل الجامعة الأميركية في القاهرة، من بين ٦٧ برنامجاً من ٤٠ جامعة في ١٩ دولة.

## عاشراً: ضمان الجودة

## ١. ضمان الجودة الداخلي

أنشأت الجامعة منذ العام ٢٠٠٧ وظيفة «مندوب رئيس الجامعة لضمان الجودة». وقد توالى على مسؤوليتها حتى الآن ثلاثة أشخاص من الرتبة الجامعية الأعلى مع خبرة في الإدارة الأكاديمية على مستوى عمادة كلية على الأقل. وقد تولّى المسؤولون الأوران التحضير للتقييم الخارجي الذي أخضعت الجامعة نفسها له في العام ٢٠٠٩ من قبل الهيئة الفرنسية لتقييم البحث العلمي والتعليم العالي (AERES). ثمّ عهدت الجامعة إلى شخص من خارج طاقمها هذه المسؤولية مع تكليفه بوضع الخطة لتطبيق توصيات الهيئة الفرنسية في ما يخص تطوير الجامعة للاستمرار في الحصول على شهادة الجودة بعد أن حصلت الجامعة على شهادة مبدئية بهذا الخصوص في العام ٢٠٠٩.

وقد تمّ، منذ ذلك الحين وضع سياسة عامة لضمان الجودة وآليات بدأت الجامعة بتطبيقها منذ العام ٢٠١٠ ويشمل ذلك ما يأتي:

- الجودة المؤسسية للجامعة ككلّ ولكلّ من مكوناتها الأكاديمية (الكليات والمعاهد والأقسام، ومعاهد الدكتوراه، ومراكز البحوث، إلخ.)؛
- جودة البرامج على جميع المستويات (الإجازة والماستر والدكتوراه، والشهادات الوسيطة)، بما في ذلك اعتماد نموذج جديد لملفّ إنشاء برامج جديدة وتعديل برامج قائمة وآلية لدراسة هذه الملفّات، وآلية لتقييم البرامج القائمة؛
- جودة عمليات التعليم والتعلّم وتقييم تعلّم الطلبة وأدائهم بما في ذلك تقييم أساليب التعليم والتعلّم والتقييم من قبل الطلبة والإفادة من التغذية الراجعة لتطوير الممارسات، وإنشاء مختبر وبرنامج دبلوم للتعليم الجامعي لتعزيز كفايات أعضاء هيئات التدريس؛
- جودة البحث العلمي في أبعاده المؤسسية (سياسة البحث العلمي والابتكار، منظومة البحث العلمي، التمويل، التطبيقات، إلخ.)؛
- جودة الحياة الجامعية بمختلف أوجهها (الخدمات المساندة والخدمات والأنشطة الطلابية).

## ٢. ضمان الجودة الخارجي

إضافة إلى حصول الجامعة في العام ٢٠٠٩ على شهادة الجودة من الهيئة الفرنسية لتقييم البحث

العلمي والتعليم العالي (AERES)، خضع فرع الجامعة في دبي لتقييم خارجي من هيئة الاعتماد الأكاديمي لدولة الإمارات العربية المتحدة وحصل الفرع على الاعتماد المؤسسي، كما خضع برنامج الإجازة في الحقوق فيها للتقييم وحصل على الاعتماد البرامجي. كذلك، أخضعت بعض الكليات نفسها (مثل الصيدلة وطب الأسنان) إلى تقييم خارجي من هيئات أوروبية أدى إلى تطوير برامجها. وقد خضع فرع الجامعة في دبي لتقييم خارجي من هيئة الاعتماد الأكاديمي لدولة الإمارات العربية المتحدة وحصل الفرع على الاعتماد المؤسسي، كما خضع برنامج الإجازة في الحقوق فيها للتقييم وحصل على الاعتماد البرامجي.

أمّا في ما يخص مرتبة الجامعة بين جامعات العالم فإنّ جامعة القديس يوسف ظهرت في العام ٢٠١٢ في المرتبة الثانية بين جامعات لبنان، بعد الجامعة الأميركية في بيروت، وفي المرتبة ٢٢ بين ٧٢٦ جامعة من الدول العربية، وفي المرتبة ٢٣٣٢ بين أكثر من ٢١٠٠٠ جامعة على الصعيد العالمي يقوم بتصنيفها مختبر سير متركس الأسباني (Cybermetrics Lab, 2012)، والذي يعتمد بشكل خاص على غزارة الموقع الإلكتروني للجامعة وتأثيره، بعدما كانت في المرتبة ٣١ على الصعيد العربي، وفي المرتبة ٢٣٠٣ على الصعيد العالمي في العام ٢٠١١. وقد احتلت الجامعة في العامين ٢٠٠٩ و ٢٠١٠ المركز ١٣ و ١٢ في العالم العربي والمركز ٢٤١٢ و ١٩٩٠ على الصعيد العالمي.

### ٣. صورة الجامعة في المجتمع

وتتميز جامعة القديس يوسف عن كثير من الجامعات في لبنان والعالم العربي بأنّها تجري بشكل دوريّ دراسات متابعة للخريجين تشمل سؤالهم عن رضاهم تجاه الإعداد الذي تلقّوه في الجامعة. وتدلّ الدراسة الثانية لمتابعة الخريجين التي قام بها المرصد الجامعي للواقع الاجتماعي والاقتصادي لخريجي الجامعة في الأعوام ٢٠٠٥-٢٠٠٨ (Kasparian, 2011) على أنّ الميدان الذي يحظى بأعلى درجات الرضى يتمثل بمواءمة الإعداد الجامعي مع متطلبات عالم العمل، كما تحظى المكتسبات المعرفية في الميدان الأكاديمي المعني والعلاقات بين الطلبة بتقدير عال، يلي ذلك بشكل عام سائر العناصر ذات العلاقة بالإعداد الأكاديمي. وتحتلّ العناصر ذات العلاقة بالتحضير لعالم العمل خلال الدراسة منزلة متدنية نسبياً إذ تبلغ درجة الرضى ما بين ٦٢,٥٪ و ٤٧,٥٪ على مختلف هذه العناصر، بينما من المتوقع ألاّ يكتفى بأيّ درجة من الرضى تقلّ عن ٦٦,٦٪ أو ٧٠٪ لاعتبار درجة الرضى ذات دلالة إحصائية. وهذا ما لا يبلغه أيّ برنامج إعداد لمختلف العناصر مجتمعة. كما أنّ بعض عناصر الرضى، مثل العلاقة ما بين النظري والعملي، وتعلّم اللغة العربية، والانفتاح على العالم المهني، وتنشيط الحياة الجامعية، والمساعدة على الانخراط في عالم العمل، تظهر ضعفاً شاملاً في مختلف برامج الإعداد، بينما يظهر غيرها، مثل المكتسبات المعرفية، والعلاقات بين الطلبة، والقدرة على كتابة التقارير، والقدرة على تقديم عرض شفهي، درجات رضى عالية عند خريجي مختلف برامج الإعداد تقريباً، ويظهر بعضها الآخر، مثل التدريب العملي، وتعلّم المعلوماتية، وتعلّم اللغة الإنكليزية، ومهارات العمل ضمن فريق، درجات رضى متفاوتة ما بين برنامج وآخر.

### خلاصة ومناقشة

جامعة القديس يوسف جامعة عريقة في لبنان يرجع إنشاؤها إلى أكثر من ١٣٥ عاماً، بدأت كمعهد للفلسفة واللاهوت وكمدارس عليا للطب والقانون والهندسة، ثم تطوّرت تبعاً، إن بإنشاء كليات ومعاهد جديدة أو بانضمام معاهد عليا مستقلة إليها، حتى أصبحت جامعة متكاملة تقدّم خدمات التعليم العالي في مختلف ميادين المعرفة. وقد حافظت مكوثاتها الأكاديمية على قدر كبير من الاستقلالية،

بحيث يمكن القول بأن الجامعة شكّلت حتى الآن اتحاداً فدرالياً بين مكوّناتها، أكثر ممّا تشكّل جامعة موحدة التقاليد والأنظمة.

لكنّ ضغوط العولمة والحراك الأكاديمي والمهني المتزايد والمتطلبات العالمية بشأن ضمان جودة التعليم العالي حدت بالجامعة إلى اعتماد عدد من السياسات والتدابير الآيلة إلى التناسق والتناغم في الممارسات الأكاديمية في ما بين مختلف مكوّناتها. ومن ذلك، على سبيل المثال، اعتماد النظام الأوروبي للشهادات (إجازة، ماستر، دكتوراه)، ونظام الأرصدة الأوروبي، وتوحيد عناصر ملفّات مشاريع البرامج الأكاديمية وإخضاعها لتقييم مركزيّ قبل اعتمادها، والتقييم الدوريّ لعمليات التعليم من قبل الطلبة، وتوحيد آليات تعيين أعضاء هيئة التدريس وتجديد عقودهم وترقيتهم، إلخ. كما أنّ هذه الضغوط حدت بالجامعة إلى إخضاع نفسها لتقييم خارجي قامت به الهيئة (الفرنسية) لتقييم البحوث والتعليم العالي (AERES) في العام ٢٠٠٩، وإلى اعتماد سياسة شاملة لضمان الجودة، بما في ذلك السعي للاعتماد الخارجي لبرامجها.

وتكمن مواطن القوة في الجامعة في مجموعة من الأمور التي من أبرزها ما يأتي:

١. بالرغم من وجود بعض الثغرات، ومنها، بشكل أساسي، أنّ الجامعة لم تصبح بعد «قُطباً للتفوق والتميز في العالم العربي، في البحث العلمي الأساسي والتطبيقي»، كما تنصّ عليه رسالتها، تحقّق جامعة القديس يوسف على نحو عام وإلى حدّ كبير الرسالة التي اختارتها لنفسها في أبعادها الأربعة (العلمية، والثقافية، والفكرية والروحية، والانفتاح والتفوق والتطور).
٢. انسجاماً مع ما ورد في رسالتها بأنّها «تسعى إلى النمو والتطور باستمرار»، تبدو الإدارة المركزية للجامعة كخليفة نحلّ دائمة العمل على البحث المؤسسي والتطوير، بمشاركة واسعة من المسؤولين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، إن لتطوير المنشآت والمرافق، أو لتطوير الحكامة، والبرامج التعليمية، وإدارة الموارد البشرية، وغيرها. كما أنّها تنفرد بإنشائها دبلوماسياً في التعليم الجامعي يتوجّه إلى أعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم التعليمي وقيامها دورياً بدراسات متابعة للخريجين تنفّذها على نطاق واسع.
٣. أنشأت الجامعة مرافق جامعية تفي بحاجات التعليم والبحث العلمي والأنشطة الطلابية، لا بل تفيض عن هذه الحاجات إلا في حالات نادرة، نظراً لأعداد الطلبة الملتحقين بها.
٤. تقدّم الجامعة مجموعة كبيرة من البرامج التعليمية، تجعل منها جامعة متكاملة مؤهلة للتعامل مع حاجة المجتمع اللبناني والمحيط العربي، إلى أصحاب المؤهلات العليا في مختلف الميادين.
٥. تلجأ الجامعة، للاضطلاع بمهامها التعليمية، إلى عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس، بخاصة إلى أشخاص عالي الكفاءة وغزيري الخبرة من غير المتفرّجين للعمل الجامعي.
٦. تلتزم الجامعة بمبدأ تأمين فرص التعليم العالي للجميع، من خلال سياسة الباب المفتوح في أغلبية برامجها التعليمية، ومن خلال إبقاء الأقساط الجامعية على أدنى قدر ممكن. كما أنّ لديها برنامجاً متكاملًا من المساعدات الاجتماعية للطلبة المحتاجين يستفيد منه ما لا يقلّ عن ربع الطلبة سنوياً.
٧. تشكّل الجامعة، بشكل عام، بيئة اختلاط وتفاعل مشهود لها بين الجنسين، وبين الطلبة الذين ينتمون إلى مختلف الطوائف والمذاهب اللبنانية ومختلف التوجّهات السياسية والحزبية، وإلى حدّ ما، مختلف الأصول الاجتماعية والمناطقية.
٨. تميّز الجامعة بالتزامها قضايا المجتمع اللبناني، من خلال الخدمات المباشرة التي تقدّمها له

- في عياداتها المتنوعة ومختبراتها العلمية، وفي إطار ما يعرف «بعمليّة اليوم السابع» التي تجسّد خدمة الجامعة للمجتمع خارج العيادات والمختبرات.
٩. ينخرط خريجو الجامعة بسهولة في عالم العمل في وظائف ذات علاقة مباشرة بإعدادهم الجامعي، بالرغم من الإسهام المتواضع للجامعة في تسهيل هذا الانخراط. لكنّ التقارير التي وضعت في خلال السنوات الثلاث الماضية تشير إلى بعض مواطن الضعف في تسيير الجامعة، من أبرزها ما يأتي:
١. لم تعتمد الجامعة بعد مؤشرات مفتاحية للأداء تعمل على رصدها بشكل دوري؛ بل يقوم الرصد حالياً على دراسات آتية يطلبها رئيس الجامعة وتقوم بها إما جهات خارجية متخصصة أو مكتب ضمان الجودة. ولذا، وبالرغم من وجود نظام معلوماتي متقدّم، لا تجد في هذا النظام مختلف المعلومات المطلوبة لرصد الأداء في مختلف مهمّات الجامعة وأنشطتها، ومن ذلك مثلاً الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس ولمختلف المكونات الأكاديمية للجامعة.
  ٢. في ما عدا بعض الهيئات التي ينصّ النظام الأساسي للجامعة على صلاحياتها ومسؤولياتها (مثل رئيس الجامعة ومجلسها وعمداء الكليات)، تعمل مختلف هيئات الحكامة بموجب مبدأ تفويض الصلاحيات الضمنيّ أكثر منها بموجب مبدأ التحديد المسبق والدائم للصلاحيات والمسؤوليات، ما يعيق إلى حد ما عمليّات المساءلة.
  ٣. تدلّ المعطيات المتوافرة إلى أنّ الأداء البحثي في الجامعة متدنّ إجمالاً بالنظر إلى المعايير الدوليّة في هذا المجال، وإن يبدو متفاوتاً بين مكوّن أكاديميّ وآخر. وتعزو التقارير المتوافرة هذا التدنّي إلى سلسلة من العوامل، من أبرزها النسبة المتدنيّة من أعضاء هيئة التدريس المتفرّغين للعمل في الجامعة، والنسبة المتدنيّة لحملة الدكتوراه بين هؤلاء الأعضاء، وانشغالهم بشكل أساسي بالتعليم وتأطير الطلبة، وتثمين التعليم والتأطير على حساب البحث العلمي، وضعفّ مساءلة أعضاء هيئة التدريس بشأن إنتاجيتهم البحثية، إلخ. بالخلاصة، غياب استراتيجية متكاملة للإنتاجية البحثية. وتعمل الجامعة حالياً (٢٠١٢) على معالجة هذا الضعف من خلال تطوير شروط عمل أعضاء هيئة التدريس وتطوير نظام الرواتب والعلاوات. كما يمكن أن تبدو هذه الإنتاجية متدنيّة أكثر ممّا هي بالحقيقة نظراً لعدم وجود آليات مستدامة لرصد هذه الإنتاجية وتوثيقها في قواعد معلومات متاحة للمعنيين.
  ٤. يعاني بعض البرامج التعليمية المفتوحة للانتساب من دون امتحان قبول التي تقدّمها الجامعة من نسب عالية من الرسوب والتسرّب والتأخّر الدراسي. ويعزى بعض هذه النسب على الأقلّ إلى تشدّد أعضاء هيئة التدريس في تقييم تعلّم الطلبة وأدائهم كما يمكن أن يعزى بعضها الآخر، في بعض الأحيان، إلى ضعف في تأطير الطلبة وفي المتابعة الحثيثة لمسارهم الأكاديميّ لدرء الرسوب والتسرّب والحدّ من التأخّر الدراسي.
  ٥. بالرغم من تنظيم عدد كبير من الفعاليّات الأكاديمية والثقافية سنويّاً والتي يشارك فيها أعداد كبيرة من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين وأشخاص من المجتمع المحليّ، تفتقر الحياة الجامعيّة إلى العدد الكافي من الأنشطة غير الصقيّة المستدامة والتي يشارك فيها الطلبة، إمّا عفواً أو بشكل منظمّ.
  ٦. تبقى العمليّات الداخلية لضمان الجودة متواضعة نسبياً، وقلّما تنفّذ بصورة دوريّة مستدامة. ويرجع هذا إلى ضعف عند القادة الأكاديميين وعند أعضاء هيئة التدريس في ثقافة المساءلة

الخارجية والشفافية المطلقة، وإلى تمسكهم بالتقاليد الأكاديمية القديمة، مثل الحرية الأكاديمية المطلقة، والثقة بأن الأستاذ الجامعي يمتلك المعرفة اللازمة لقيامه بمهامه، ويعرف واجباته ويقوم بها، ولا يحتاج إلى رقيب، إلخ. كذلك، فلما يستفاد من عمليات التقييم لتطوير الأداء بشكل منظوم. ومن ذلك مثلاً قلة الإفادة من تقييم الطلبة لعمليات التعليم لتطوير هذه العمليات، وقلة الإفادة من تحليل أداء الطلبة في الامتحانات لتطوير ممارسات التقييم، إلخ.

٧. توسعت مرافق الجامعة في السنوات الأخيرة بشكل كبير من دون أن يتم توسع مواز في أعداد الطلبة. ولذلك، أصبحت إدارة المرافق وصيانتها تشكل عبئاً مالياً ضاعفاً على ميزانية الجامعة يحرمها من بعض حرية الحركة في ما يخص مثلاً زيادة أعداد أعضاء هيئة التدريس المتفرغين وزيادة المخصصات المالية لتنشيط البحث العلمي. كما أن الجامعة تستمر بتقديم برامج تعليمية لأعداد قليلة من الطلبة من باب التزامها بالرسالة التي اختارتها لنفسها، ألا وهي إعداد الأجيال الطالعة في مختلف ميادين المعرفة. ولذا فإن العديد من البرامج التعليمية التي تقدمها الجامعة يشكل عبئاً مالياً على ميزانيتها.

### المصادر والمراجع العربية

جامعة القديس يوسف - بيروت (٢٠١١). الاختصاصات والشهادات - العام الجامعي ٢٠١١-٢٠١٢. إعداد مكتب نائب رئيس جامعة القديس يوسف للشؤون الأكاديمية.

### المصادر والمراجع الأجنبية

Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) (2009). *Rapport d'évaluation de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth – Liban*. Paris: AERES.

Booz & co. (2012). *Université Saint-Joseph - Structure organisationnelle et de gouvernance : Rapport de synthèse*. Beyrouth: Rectorat de l'Université Saint-Joseph.

Madill, Gerard and Baumann, Bastian (2011). *Report on the Policies and Practices in Implementing the European Credit Transfer and Accumulation System at Université Saint-Joseph, Beirut, Lebanon*. Beyrouth: Rectorat de l'Université Saint-Joseph.

Université Saint-Joseph de Beyrouth – Groupe de travail ECTS (2012e). *Rapport d'étape*. Beyrouth: Vice-rectorat aux affaires académiques.

Université Saint-Joseph de Beyrouth (2005). *Charte et Statuts de l'Université*. Beyrouth: Secrétariat général de l'Université saint-Joseph de Beyrouth.

Université Saint-Joseph de Beyrouth (2010). *Statut du personnel enseignant cadré: Etat des lieux*. Beyrouth: Vice-rectorat aux affaires académiques.

Université Saint-Joseph de Beyrouth (2012a). *Effectifs 2011-2012 des étudiants de l'Université Saint-Joseph*. Beyrouth: Service de technologie de l'information.

Université Saint-Joseph de Beyrouth (2012b). *Vers de nouveaux statuts des*

*enseignants cadrés*. Beyrouth: Vice-rectorat aux affaires académiques.

Université Saint-Joseph de Beyrouth (2012c). *Infrastructure matérielle des campus de l'Université*. Beyrouth: Vice-rectorat aux affaires académiques.

Université Saint-Joseph de Beyrouth (2012d). *Statistiques des enseignants 2010-2011*. Beyrouth: Service des ressources humaines.

### المواقع الإلكترونية

<http://www.tufts.edu/talloiresnetwork/?pid=308&c=83>, accessed May 30, 2012.

<http://www.usj.edu.lb/pedagogie/>, accessed May 30, 2012.

<http://www.usj.edu.lb/7ejour/>, accessed May 30, 2012.

[http://www.webometrics.info/top100\\_continent.asp?cont=aw](http://www.webometrics.info/top100_continent.asp?cont=aw), accessed March 19, 2013.