

**نظرة تحليلية
لجهود جامعة قطر
في مجال تطوير أداء الأقسام الأكاديمية
(١٩٩٢ - ١٩٩٤)**

الدكتور عبد الله جمعة الكبسي

لمحة تاريخية مختصرة عن نشأة الجامعة وتطورها :

صدر قانون انشاء جامعة قطر عام ١٩٧٧ ، وقد تضمن هذا القانون انشاء أربع كليات (كلية التربية ، كلية الأنساب والعلوم الاجتماعية ، كلية العلوم ، كلية الشريعة والدراسات الاسلامية) ، ولكن الدراسة الجامعية من الناحية التاريخية بدأت قبل ذلك ، إذ تم افتتاح كلية التربية في عام ١٩٧٤/٧٣ بقبول أول دفعة من الطلاب والطالبات^(١) ، ويعتبر انشاء كلية التربية الذي تم بالتعاون مع منظمة اليونسكو هو النواة والأساس لمشروع انشاء جامعة قطر.^(١)

وتعتبر الفترة الواقعة بين عام ١٩٧٤/٧٣ و ١٩٨٦/٨٥ مرحلة انشاء وتأسيس ، حفلت بالعمل والجهد للإعداد لتزايد الطلب على التعليم الجامعي ، وللتوسع في انشاء كليات وبرامج وتخصصات جديدة ، وتوفير ماتتطلبه الدراسة من مختبرات ومعامل علمية ومكتبات جامعية ، كما شهدت هذه المرحلة انشاء مراكز البحوث ومركز الحاسب الآلي ومركز تكنولوجيا التعليم .

وقد عملت جامعة قطر في هذه الفترة أيضا على بذل الجهود المختلفة لجذب عناصر من أعضاء هيئة التدريس والعمداء مشهود لها بالكفاءة والخبرة في حقل اختصاصها ، كما تميزت هذه الفترة بالاعداد والتجهيز للمباني الجامعية الدائمة ، إذ تم انشاء المكتب الفني للتطوير الجامعي عام ١٩٧٩ ليتولى هذه المهمة ، لأن الجامعة كانت قد بدأت في مبنين كانا مخصصين كمدرستين ابتدائيتين تم إضافة ملاحق جديدة لهما بعد ذلك لإستيعاب الزيادة الطلابية والعاملين بالجامعة ونشاطات الجامعة الأكاديمية الأخرى .^(٢)

وعندما انتقلت الجامعة لمبانيها الدائمة في عام ١٩٨٥ كانت كلياتها قد أصبحت سبع كليات بإضافة ثلاث كليات هي كلية الهندسة التي انشئت

(*) التعليم في دولة قطر غير مختلط في جميع المراحل ، ولهذا فان الحديث عن كليات جامعة قطر يعني أن هناك فرعين للكليات الواحدة ، فرع للبنين وفرع للبنات ماعدا كلية الهندسة فإن الدراسة بها مقتصرة على البنين فقط .

سنة ١٩٨٨، وكلية الادارة والاقتصاد التي انشئت سنة ١٩٨٥، ثم الكلية التكنولوجية التي انشئت سنة ١٩٩٠، كما تم في عام ١٩٨٨ إنشاء عمادة شؤون الطلاب. (٣)

تطور أعداد الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية :

وعندما بدأت الدراسة بكلية التربية كان عدد الطلبة ١٥٠ طالباً وطالبة، وقد وصل عدد الطلاب والطالبات في العام الأكاديمي ١٩٩٤/٩٣ إلى (٦٩٢٤) يشكل الذكور منهم (١٩٩٠) طالبا، منهم (١٥٦٥) قريبا و(٤٢٥) غير قطري، أما الاناث فيشكلن (٤٩٣٤) منهن (٤١٧١) قطرية، و (٧٦٣) غير قطرية موزعين على الكليات المختلفة.

أما أعضاء هيئة التدريس فقد تطور العدد من ١٥ عضواً في عام ١٩٧٤/٧٣ إلى ٦٣٧ في عام ١٩٩٤/٩٣، يشكل حملة الدكتوراه منهم ٣٨٦ عضواً، وبلغ عدد القطريين منهم ١١٢ عضو هيئة تدريس. (٤)

نظام الدراسة :

ويقوم النظام الدراسي على أساس الفصول الدراسية، وتأخذ الجامعة بمفهوم الساعات المكتسبة (المعمدة) الذي يتيح للطالب فرصة اختيار المقررات التي تتناسب وخطته الدراسية، ويتيح هذا النظام للطالب فرصة اختيار المقررات من خارج كليته وقد حددت كمتطلب جامعه بواقع ٢٤ ساعة مكتسبة. ويقوم النظام الدراسي على أساس الفصول الدراسية بحيث يقسم العام الأكاديمي الى ثلاثة فصول، فصل الخريف ويبدأ من سبتمبر الى يناير، فصل الربيع ويبدأ من فبراير الى يونيو، ومدة كل واحد منهما ١٦ أسبوعاً، أما فصل الصيف فمدته ٨ أسابيع يحدد موعدها مجلس الجامعة، وفصل الصيف اختياري لكل من الطالب والطالبة وعضو هيئة التدريس. (٥)

وتأخذ الجامعة بنظام الأقسام الأكاديمية، أي أن القسم الأكاديمي الواحد لا يتكرر في بقية الكليات، فعلى سبيل المثال قسم الرياضيات بكلية العلوم يقدم برامجه لطلبة كلية العلوم، وطلبة كلية الهندسة، وطلبة كلية

التربية، وطلبة كلية الادارة والاقتصاد، وهذا النظام مرن وهو يسمح بالتفاعل بين الكليات وأقسامها المختلفة، ويقتضي درجة عالية من التنسيق بين الأقسام في طرح المقررات ، ولكنه يضع مسؤولية كبيرة على أسلوب ونظام الإرشاد الأكاديمي واجراءات التسجيل . فكلية التربية على سبيل المثال وهى أكبر الكليات من حيث عدد طلبتها تعنى بإعداد طلبتها في التخصصات والبرامج التربوية والنفسية ، أما عددهم في التخصصات والبرامج العلمية الأخرى فهى من مسؤولية الكليات الأخرى ، ويتم ذلك بالتنسيق والتعاون بين الأقسام في كلية التربية وبين الأقسام في كلية الانسانيات ، وكلية العلوم ، وكلية الشريعة .

البيئة الأكاديمية :

وتتصف البيئة الأكاديمية في جامعة قطر بالتنوع والنشاط الأكاديمي والإجتماعي، فأعضاء هيئة التدريس ينتمون الى جنسيات عربية مختلفة وأجنبية، ونسبة عالية منهم حصلوا على درجاتهم العلمية من جامعات أجنبية. والبيئة الطلابية هى الأخرى تتشكل من جنسيات عربية في أغلبها وجنسيات أخرى من العالم الإسلامي، وكان الهدف من وراء هذه السياسة خلق تفاعل ايجابي بين الطلبة القطريين وبين ما لا يقل عن ٣٠ جنسية مختلفة من الطلاب العرب من مختلف الأقطار العربية وغيرهم من الجنسيات الأخرى، وبجانب النشاط التعليمي والبحثي وبرامج خدمة المجتمع فإن الجامعة تقوم بعقد سلسلة من الندوات والحلقات النقاشية تشارك فيها مختلف الأقسام الأكاديمية على مدار العام الأكاديمي. (٦)

التقويم الداخلي والخارجي :

ولا يوجد نظام مقنن للكشف عن كفاءة التعليم الداخلية والخارجية، ولكن كان هناك لجننتان استشاريتان ، واحدة لكلية الهندسة مشكلة من خمسة عمداء من جامعات مختلفة من الولايات المتحدة الأمريكية ساهمت في انشاء كلية الهندسة وبعد ذلك حرصت الجامعة على استمرارها لضمان المستوى

التعليمي للكلية، وكان أعضاء هذه اللجنة يحضرون مرتين في العام لتقييم كفاءة المختبرات والأجهزة ومستوى الطلاب ونشاط أعضاء هيئة التدريس والمعوقات التي تعترض كفاءة التعليم في الكلية، وفي نهاية الزيارة يقدم تقرير مفصل لمدير الجامعة متضمناً الجوانب الايجابية والسلبية. وبالنسبة للجنة الاستشارية لكلية الادارة والاقتصاد فإن دورها كان في البداية الاعداد لمشروع انشاء الكلية، وبعد ذلك استمرت في الاشراف على المستوى الأكاديمي للكلية، وكانت مكونة من خمسة أعضاء من الجامعات العربية، وكانت تدعى للحضور مرتين في العام، وتقدم في نهاية زيارتها تقريراً لمدير الجامعة يتضمن الجوانب الايجابية والسلبية التي لاحظتها اللجنة. (٧)

بجانب هاتين اللجنتين كان هناك مجلس الأمناء الاستشاري الذي صدر قرار أميرى بانشائه سنة ١٩٨٠ وتحديد اختصاصاته، وكان عدد أعضائه ١٢ عضواً منهم ٦ أعضاء من خارج دولة قطر من المختصين في التعليم الجامعي، وكان المجلس يدعى للحضور ثلاث مرات في العام لمدة ثلاثة أيام، وينظر في الخطط الأكاديمية والبرامج الجديدة المقترحة وسياسات الجامعة وتوجهاتها المستقبلية، ويصدر بشأنها توصياته، وبجانب هذا الدور كان يقوم أعضاء المجلس بزيارات ميدانية للكليات ومراكز البحوث ومركزى الحاسب الآلى وتكنولوجيا التعليم والمكتبة وعمادة شؤون الطلاب للاطلاع المباشر على نشاط هذه الوحدات الأكاديمية وكفاءتها، وتقديم تقارير عن ذلك تعرض في اجتماعات المجلس لمناقشتها واصدار التوصيات بشأنها. (٨) (٩)

وفي عام ١٩٩٣ قامت الجامعة بالتعاقد مع فريق تقويم خارجى بالتعاون مع منظمة اليونسكو لتقويم الجامعة تقويماً مؤسسياً شاملاً، وكان فريق التقويم مؤلفاً من ستة خبراء معظمهم لديه خبرة في تقويم جامعات عربية مثل جامعة قابوس، وجامعة الكويت والجامعات الجديدة بالسودان، وكان تقرير فريق التقويم الخارجى منصفاً، اذ عرض بالوصف والتحليل لجوانب

(*) تم تجميد نشاط اللجنة الاستشارية لكلية الهندسة واللجنة الاستشارية لكلية الادارة، وكذلك مجلس الأمناء الاستشاري بدءاً من العام الأكاديمي ١٩٩٤/١٩٩٥.

القوة كما عرض لجوانب القصور، وتضمن التقرير عددا من التوصيات والاقتراحات يساعد الاخذ بها على تطوير العمل الجامعى وتحديثه. (٩)

المحددات :

تواجه الجامعة بمجموعة من المحددات من أبرزها:

(أ) استقلالية الجامعة :

لقد تضمن قانون إنشاء الجامعة رقم (٢) لسنة ١٩٧٧ النص التالى :
"جامعة قطر هيئة عامة ذات طابع علمي ثقافي، ولها شخصية اعتبارية وميزانية مستقلة". ولكن هذا النص ظل معطلا بما حرم الجامعة التمتع باستقلالها المالي والإداري وترتب على ذلك تجميد البت في أمر اللوائح التنفيذية والمالية والإدارية التى تم اعتمادها من قبل مجلس الجامعة في عام ١٩٩٠، والتى عرضت على مجلس الوزراء لإصدار الأداة التشريعية والتى تكون الجامعة بموجبها مسئولة عن إدارة نفسها بنفسها ، وأصبحت القرارات التى تصدر عن مجلس الجامعة وعن مدير الجامعة فيما يخص تسيير الشئون الإدارية والمالية طبقاً لبنود الميزانية لا تنفذ إلا بعد أخذ موافقة وزارة المالية وديوان الخدمة المدنية كل فيما يخصه. (١٠)

هذا الوضع الإداري والمالي الذى تتقاسمه الجامعة مع الجهات الأخرى يشكل ضغوطاً وقيوداً مستمرة تعوق حركة الجامعة الأكاديمية وتطورها، وقد لاحظ ذلك أعضاء مجلس الأمناء الإستشاري الذى كرر توصياته لمنح الجامعة قدراً كافياً من المرونة الإدارية والمالية ، وكذلك لاحظه فريق التقويم الخارجي وأشار اليه في تقريره بعبارات واضحة حيث قال: "ويقلقنا أن الجامعة يعوزها الإستقلال المالي اللازم للعمل السريع". (١١)

(ب) ميزانية الجامعة :

من المتعارف عليه أن نمو ميزانية الجامعة التشغيلية يتماشى مع زيادة أعداد الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة، واستحداث

الكليات وبرامج التدريس والتوسع في الأنشطة البحثية والأكاديمية وبرامج خدمة المجتمع ، ولكن يلاحظ من التقرير الذي قدمته الجامعة للمجلس الأعلى للتخطيط في يناير ١٩٩٤ أن ميزانية الجامعة انخفضت في باب الرواتب والأجور من ١٤٤,٧ مليون ريال قطري في عام ١٩٨٣/٨٢ الى ١٢٢,٣ مليون ريال قطري في عام ١٩٩٣/٩٢، وكذلك باب المصروفات الجارية انخفض من ٩٣,٦ مليون ريال قطري في عام ١٩٨٣/٨٢ الى ٧٠ مليون ريال قطري في عام ١٩٩٣/٩٢ ، هذه مؤشرات ميزانية الجامعة المعتمدة. (١٢)

والجامعة لا تتوقع زيادة في الميزانية خلال السنوات المقبلة ما لم يتحسن الوضع المالي الذي تمر به الدولة ، ونتوقع أن السنوات المقبلة ستكون حرجة بالنسبة للجامعة ، لأنها بدأت تعاني من نقص حاد في المباني وبخاصة في مبنى البنات الذى بات يفتقر الى الكثير من المباني الأساسية مثل مبنى كلية العلوم ومكاتب لأعضاء هيئة التدريس ومبنى الحاسب الآلى ، ومبنى تكنولوجيا التعليم ، والقاعات الدراسية ، فضلا عن أن كثيرا من الأجهزة العلمية والأدوات المختبرية والحاسبات الآلية والناسخات قد بدأ عمرها الافتراضي يقارب على الإنتهاء وهى تحتاج الى صيانة دائمة . ولاشك أن الجامعة ستواجه بتحد جديد لم تعتد عليه من قبل وهو من التحديات الكبيرة التى واجهتها وتواجهها جامعات عربية وأجنبية ، وهو كيفية تقديم تعليم جيد بتكلفة أقل.

لم نرد من خلال تلك المقدمة أن نتحدث بشيء من التفصيل عن نشأة جامعة قطر وتطورها ، إذ أن هذا الموضوع رغم أهميته ، إلا أنه قد يدخلنا في كثير من التفاصيل التى من شأنها أن تؤثر على التوازن الكمي والنوعي لموضوع البحث نفسه ، وقد أشرنا إشارات مقتضبة لنشأة الجامعة من الناحية التاريخية ، وضررنا أمثلة للتطور الكمي الذى شهدته منذ ١٩٧٤/٧٣ الى سنة ١٩٩٤/٩٣ ولنظام الدراسة والبيئة الأكاديمية والتقييم الداخلى والخارجي، وعن أبرز المحددات التى تواجهها الجامعة ، وهدفنا من وراء ذلك رسم إطار عام يساعد القارئ على تكوين تصور عن حجم جامعة قطر ونشاطها الأكاديمي يتكامل مع موضوع البحث.

أهداف الدراسة :

اهتم الباحث بوصف وتحليل جهود جامعة قطر في مجال تطوير ورفع كفاءة أداء الأقسام الأكاديمية وعرضها أمام المهتمين بألية تطوير التعليم الجامعي من أجل التفكير معاً في حاضر ومستقبل الأقسام الأكاديمية في جامعاتنا العربية، والنظر في الوسائل والاستراتيجيات الممكنة التي على الجامعات العربية أن تأخذ بها من أجل الوصول إلى رؤية تساعد على تحقيق نمو مستمر وتطوير فعال في مستوى أداء الأقسام الأكاديمية.

كذلك تهدف الدراسة الى ضرورة العناية وتوجيه الجهود الى تطوير كفاءة الأقسام الأكاديمية في الجامعات العربية حيث أن ذلك يعتبر مفتاح التطوير والإصلاح في أنظمة التعليم ، خاصة وأن الأقسام الأكاديمية في الجامعات هي الوحدات التنظيمية التي تضم أرباب التخصص وهي التي تقوم بوظائف التعليم والبحث وخدمة المجتمع، وهي المعنية بتطوير محتوى البرامج التعليمية ووسائل التعليم وطرقه وأدوات القياس والتقييم ، واختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد وتنميتهم ، وهي المسؤولة في المطاف الأول والأخير عن مستوى وكفاءة الخريج ، بإعتبارهما المعايير الأساسية التي تقوم من خلالها كفاءة الجامعات . وهي التي تضطلع بهذه المسؤوليات وغيرها من المسؤوليات الأكاديمية الحساسة ذات التأثير المباشر على البيئة الجامعية وفعاليتها.

وهذه الدراسة تهدف أيضا الى القيام بدراسات حقلية جادة تكشف عن كفاءة رؤساء الأقسام الأكاديمية ومجالس الأقسام وديناميكيات التفاعل بها من أجل معرفة وتشخيص مواطن الخلل ، واقتراح الصيغ والبرامج التي تساعد على حلها، لأنه تبين من المصادر التي استعان بها الباحث ندرة الدراسات والبحوث في جامعاتنا العربية التي تهتم بدراسة موضوع الأقسام الأكاديمية.

حدود الدراسة :

هذه الدراسة ستحاول أن تتطرق لبعض المحاولات التي قامت بها جامعة قطر من أجل تطبيق وتشجيع سياسة رفع الكفاءة الداخلية للتعليم

الأكاديمي ، وسترکز على المحاولات التي جرت في السنوات ١٩٩٢ ، ١٩٩٣ ، ١٩٩٤ ، والتي استهدفت الارتفاع بكفاءة أداء الأقسام الأكاديمية.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الجهود التي قامت بها الجامعة ، والتي استهدفت تحسين مخرجات التعليم وتجويده من خلال رفع كفاءة الأقسام الأكاديمية، وتطوير الخطط والبرامج الأكاديمية مستخدماً الباحث خبراته وملاحظاته الميدانية ، حيث أن الباحث كان مشاركاً بشكل مباشر في هذه الجهود ، كذلك اعتمد الباحث على التسجيلات الصوتية لمؤتمرات الكليات أثناء تطوير خططها الأكاديمية ، والتي تحتفظ بها مكتبة تكنولوجيا التعليم ، كذلك اعتمد الباحث على التقارير والسجلات ومحاضر مجالس الأقسام.

مشكلة الدراسة وأهميتها :

ان تسليط الضوء بشكل موضوعي على تجارب وجهود الجامعات العربية أمر ضروري ويستحق اهتمام الباحثين والدارسين ، وهو ذو فائدة خاصة لمديري الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والعاملين في الحقل الأكاديمي والمهتمين به ، فالجامعات العربية تتفاوت في تاريخ نشأتها ، فقليل منها مضى على نشأته ما يزيد على الخمسين عاماً ، ومعظمها حديث النشأة لم يتجاوز الثلاثين عاماً^(١٣) ، وهذه الجامعات تجتهد في تطوير نظمها الأكاديمية والادارية ، وتسعى لتحسين مستوى التعليم فيها بحسب امكانياتها البشرية والمادية .

وبعض من جامعاتنا العربية تتوفر له امكانات مادية وميزانيات كافية ومبان فسيحة مكيفة ومختبرات مجهزة بأدوات حديثة ومكتبات غنية بمصادر المعلومات ومراكز حاسبات آلية وشبكات اتصال تعين الباحثين على الحصول على المعلومات في وقت أسرع ، كما أن هذه الجامعات تضم أعداداً من الطلاب بأحجام نموذجية ، وتستقطب هذه الجامعات عناصر كفؤة من أعضاء

هيئة التدريس ، وبعض من جامعاتنا على العكس من ذلك ، فهي تعاني من ضخامة فى الأعداد الطلابية ومن نقص حاد فى الامكانيات المادية والسعة المكانية ومن شح فى الميزانية، ومن صعوبة فى الاحتفاظ بامكانياتها البشرية ذات الطموحات والكفاءة العالية ، ولكن هذه الجامعات كلها تتحد فى خصائص عامة مشتركة ، وهى الحركة نحو المحافظة على الذات والتفكير فى مواجهة مشكلاتها واستنباط الحلول المناسبة لها ، ولاشك أن تجاربها وجهودها تتعدد وتتنوع بحسب طبيعة المشكلات التى تواجهها ، وبحسب الامكانيات المتوفرة لديها ، وبحسب طموحات العاملين فيها .

والجهود والتجارب المختلفة فى تطوير التعليم الأكاديمي ، أو فى مواجهة الأعداد المتزايدة للطلبة ، أو فى تحديث الادارة وزيادة فعاليتها ، أو فى مجال رفع كفاءة ومردود برامج خدمة المجتمع ، أو فى الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية ، أو فى مجال البحث عن بدائل ومصادر تمويل اضافية تعزز فعاليات العمل الجامعي ، أو فى تحسين نوعية البرامج الدراسية ومدى ملاءمتها لمتطلبات المجتمع ، أو برامج اعداد وتنمية كفاءات رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس... الخ ، كلها جهود وتجارب غنية وبخاصة تلك التى طبقت ، فهى بمثابة دروس عالية القيمة على الباحثين مسؤولة استمرار التعريف بها ونشرها لكى تستفيد منها الجامعات الأخرى .

وقد كان الحديث فى جامعة قطر يتردد من حين لآخر عن ضرورة الارتفاع بمستوى التعليم لأسباب موضوعية ، فأعداد الطلاب نموذجية إذ أن المجموعات الطلابية تتراوح بين حدها الأدنى بخمسة طلاب وخمسين طالبا فى حدها الأعلى ، ماعدا مجموعات محدودة العدد . تزيد على ذلك لكن لاتتعد ٢٠٠ من الطلبة^(١٤) ، والمختبرات والمعامل مجهزة بأدوات حديثة ، وأعضاء هيئة التدريس يتم اختيارهم بطريقة المنافسة من بين المتقدمين من الجامعات العربية والأجنبية ، والحلقات النقاشية الدورية التى تقيمها الكليات والأقسام ، والاجتماعات الدورية التى تعقدها الادارة لأعضاء هيئة التدريس ، تلك النشاطات كلها تؤكد على ضرورة العناية بمستوى الطلبة^(١٥) ، ولكن من خلال المتابعة والرصد المباشر لوحظ أن مدى التأثير فى قاعات الدرس والمختبرات

والمعامل لا يتناسب مع حجم ما يطرح فى الاجتماعات وما يقال وما يكتب فى اللوائح والقرارات الجامعية. وبدأ التفكير بالاهتمام بوضع الأقسام الأكاديمية لأنها هى الآليات، وهى القنوات الطبيعية التى من خلالها تصل رسالة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة، وقد اهدت الجامعة الى صيغة تقوم على أساس مشاركة القيادات الأكاديمية والادارية من خلال مؤتمرات رؤساء الأقسام التى تعقد سنويا وهدفها البحث والمتابعة فى تحسين مستوى التعليم الجامعي، وكيف تترجم الأهداف والسياسات الى صيغ وأساليب عمل تعنى بطرق التدريس والتقويم والقياس، وتنظر فى كيفية تحديد المجموعات الطلابية، وتتعرف على طريقة استخدام مصادر التعلم الحديث من وسائل تكنولوجية وحاسبات آلية ومقتنيات المكتبة الجامعية، وتنظر فى أمور التسجيل والارشاد الأكاديمي، وتدرس المعوقات التى تعترض سبيل العملية التعليمية للتعرف على ما هو عام منها وما هو خاص (١٦).

هذه الجهود على حداتها وهى موضوع هذا البحث، نعتقد انها بدايات سليمة فى الاتجاه الصحيح، لأن الاهتمام بموضوع الارتفاع بفاعلية وكفاءة الأقسام الأكاديمية تعد أساسا لمن يتخذ التعليم النوعي هدفا له. وسياسة توسيع دائرة المشاركة بين رؤساء الأقسام والعمداء وادارة الجامعة والاداريين ذوى العلاقة المباشرة بالعملية التعليمية أمر ضروري وحيوي لبناء فهم مشترك يقوم على معرفة مباشرة للواقع الأكاديمي، ويفسح المجال للجامعة لمواجهة مشكلاتها والمعوقات التى تعترض سبيل العملية التعليمية وحلها بأسلوب ديمقراطي، وهنا تبرز الاستفادة الحقيقية للخبرات والتجارب التى مرت بها القيادات الأكاديمية فى ترشيد القرارات وقرار الحلول ونهج السياسات المستقبلية السليمة.

الدراسات السابقة :

إن الدراسات والبحوث التى تعنى بموضوع الأقسام الأكاديمية تؤكد على أن الأقسام الأكاديمية اذا ما أحسن اختيار رؤسائها ضمن معايير موضوعية، واذا ما أحسن اعدادهم وتطويرهم فإن تلك الأقسام تشكل ضمانة لحسن سير

العملية التعليمية في الجامعات بل تجنبها تأثير الهزات التي تتعرض لها نتيجة للتغيرات الطارئة في القيادات الجامعية ، أو الضغوط التي تتعرض لها الجامعات من جراء خفض الموارد المادية والبشرية ، ولقد عبر John B. Bennett عن رأيه بقوة في هذا الاتجاه كما ورد في الفقرة التالية:

"إن أي جامعة أو كلية يمكنها أن تستمر لسنوات، برغم ضعف كفاءة إداراتها العليا ، طالما أن لديها رؤساء أقسام أكفاء ، فيمكنهم المحافظة على وحدة المؤسسة وسلامة الطريقة التي تدار بها الأمور الأكاديمية. اعكس الموقف وتخيل ماذا يحصل". (١٧)

وهناك دراسة أخرى تؤكد على جانب مهم يتعلق بالروح المعنوية لرئيس القسم ، فانخفاض الروح المعنوية لرئيس القسم يعتبر مؤشرا لخلل ما يستدعى التحرى عن ذلك الخلل والعمل على ازالته قبل أن تنتقل العدوى لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، ومن ثم تتعرض العملية التعليمية للطلبة للضرر والضياع. (١٨)

وتحتل مهارات القيادة والادارة وفن التعامل مع الأشخاص منزلة مهمة في مؤهلات رئيس القسم عند اختياره ، لأن القسم الأكاديمي مهما اختلف حجمه فإن مهامه اليومية تتداخل بقضايا كثيرة متنوعة تتطلب قدرات غير عادية لرئيس القسم ، فهو يتعامل مع نمط خاص من أرباب التخصص في قسمه ، كل واحد منهم يتوقع منه قدرا خاصا من التعامل على المستويين الأكاديمي والشخصي ، كذلك الحال بالنسبة لعميد الكلية وادارة الجامعة فإنهم يتوقعون منه قيادة حكيمة توازن بين الامكانيات المادية والظروف الخاصة بالميزانية للجامعة وبين الانسجام العام داخل القسم بحيث يؤدي مهامه الأكاديمية من تحمل لأعباء التدريس وانجاز البحوث والعناية بمستوى الطلاب بل المساهمة في دعم ميزانية الجامعة ، وذلك باثارة دافعية الانجاز والمشاركة لدى أعضاء هيئة التدريس في نشاطات الجامعة ولجانها ، وحفز وتشجيع اللامعين من أعضاء هيئة التدريس للاشتراك في برامج خدمة المجتمع والاستشارات العلمية ذات المردود المادي والمعنوي على القسم والجامعة. (١٩)

أما دراسة James H-L. Roach فهي تشخص مهام رئيس القسم وتصفها بأنها مهام معقدة للغاية ، ومصدر هذا التعقيد أنها غير معرفة تعريفًا دقيقًا وواضحًا ، فرئيس القسم تتوزع مهامه وولاءاته على ساحة عريضة ، بعض من عناصرها يتعلق بمواقفه من الطلاب وكيف يكسب رضاهم ليحظى بتقييم مرضي من قبلهم ، وكذلك مواقفه مع زملائه في القسم وكيف يكسب تأييدهم وتعاونهم ، وبعض منها يتعلق بتخصصه الأكاديمي ومدى قدرته على توفير الوقت الكافي لمتابعة بحوثه وفوه العلمي ، والهم الأكبر كيف يحقق النجاح بالمحافظة على كفاءة القسم وحيويته مما يسعد العميد وأعضاء الإدارة الآخرين. وهذا يتطلب قيادة من نوع خاص تمتلك أساليب إدارية متنوعة تتناسب مع الحالات المختلفة ، ذات أهداف واضحة وطموحات عالية تتحلى بواقعية وقدرة على طرح البدائل المناسبة بحيث يحقق القسم أهدافه. (٢٠)

ولم تقتصر الدراسات والبحوث على دور وأهمية القسم الأكاديمي من خلال التركيز على دور رئيس القسم وضرورة إعداده والعناية بتطويره ، وإنما تتعدى ذلك بحيث تناول أهمية تنمية كفاءة أعضاء هيئة التدريس ، فهناك مجموعة من الدراسات ركزت على موضوع مهم يتعلق بأساليب وبرامج رفع كفاءة عضو هيئة التدريس ، وكيفية استخدام الميزانية المخصصة لنمو أعضاء هيئة التدريس بكفاءة عالية ، وتؤكد تلك الدراسات على أهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات المحلية والعالمية ، ومنح عضو هيئة التدريس اجازات التفرغ العلمي ، ورصد الميزانيات الكافية لعقد الدورات التدريبية لتطوير وتنوع كفاءة عضو هيئة التدريس ، وتبسيط الاجراءات التي تسهل حصول عضو هيئة التدريس على مصادر المعلومات التي تساعد على النمو الذاتي ، وتهدف هذه الجهود لصيانة وتحسين ظروف البيئة الأكاديمية في محيط الكليات والجامعات بحيث تؤدي الى نمو أعضاء هيئة التدريس وتحويل ولاءاتهم نحو المهنة والمؤسسة .

وقد كشفت هذه الدراسات التي شملت حوالي (١١٠) كلية مجتمع في الولايات المتحدة الامريكية عن بعض الأخطاء في تصميم وتنفيذ برامج الدورات التدريبية ، وعن محدودية الميزانيات المخصصة لبرامج تطوير تنمية

المهارات التدريسية والبحثية وتصميم المقررات التي توجه لأعضاء هيئة التدريس، وقد اقترحت تلك الدراسات مجموعة من الأساليب والتقنيات الفعالة في صياغة وتنفيذ هذه الدورات وضرورة تهيئة الجو المناسب لنجاحها. (٢١)

ولقد قام جابر عبد الحميد جابر وصلاح عبد الخالق بتعريب كتاب (جون ب. بنيت) ، والذي عنوانه : (ادارة القسم الأكاديمي ، حالات وتعليقات) وقد أضاف جابر في مقدمته للكتاب خمسة عوامل هي: " (١) قيادة تعليمية جيدة، (٢) مناخ تعليمي منظم ، (٣) توقعات عالية ، (٤) اهتمام بالكفاءات التعليمية الأساسية ، (٥) المتابعة المستمرة للتقدم العلمي " . هذه العوامل الخمسة اذا ما أحسن التخطيط والتنفيذ السليم لها فانها كفيلة بأن ترفع من مستوى التعليم بالجامعات وتزيد من كفاءة مخرجاتها التعليمية . (٢٢)

وموضوع الكتاب يتعلق باثارة كثير من القضايا الأكاديمية والادارية، ويعرض نماذج لحالات ومواقف يتعرض لها رؤساء الأقسام، ويناقش الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها للتغلب على تلك المواقف وما يصاحبها من توترات نفسية . (٢٣)

نستنتج من الدراسات السابقة مدى العناية التي توليها الجامعات الأمريكية للدراسات والبحوث الميدانية والبرامج التي تهدف لمداومة الارتقاء بمستوى عضو هيئة التدريس ، والعناية بإعداد وتدريب قادة الأقسام الأكاديمية بل وبحث المشكلات والمعوقات التي تعترض أداء رؤساء الأقسام لوظائفهم الأكاديمية والادارية المختلفة. ولكن نرى أن مثل هذا الاهتمام لم يكن كافيا في نظر بعض الباحثين إذ عبر باحثان في بحثهما الذي يدور موضوعه حول القيادة والآثار المتوقعة لرئيس القسم عن رأيهما بالقول: "بالرغم من الاعتراف الواسع بحوية دور رئيس القسم في الكليات والجامعات الا أنه لم يحظ باهتمام كاف من قبل الباحثين التربويين . " (٢٤)

اذا كان هذا النقد موجها للباحثين التربويين في الجامعات الأمريكية فماذا نقول نحن الباحثين التربويين العرب عن أنفسنا وعما اسهمنا به من

بحوث ودراسات غايتها الارتقاء بمهام رئيس القسم الأكاديمي، وزيادة فعالية دور الأقسام الأكاديمية في جامعاتنا العربية لكي تحقق أهدافها الأكاديمية والوطنية والقومية والانسانية.

ان الدراسات والبحوث التي تتناول واقع الأقسام الأكاديمية في جامعاتنا العربية تكاد تكون معدومة ، وكذلك محدودية البحوث والدراسات التي تهتم بدراسة برامج اعادة تأهيل أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم في التدريس وأساليبه وطرق التقويم والقياس واستخدام التقنيات الحديثة كمصادر تعلم وتعليم. في دراسة للدكتور بدر سعيد الأغبري بعنوان (الاعداد والتأهيل التربوي لعضو هيئة التدريس أثناء الخدمة بجامعة صنعاء دراسة تحليلية) أشار فيها بقوله: "على الرغم من الاهتمام الكبير والمتزايد لدى العديد من الدول المتقدمة في الاعداد المهني لعضو هيئة التدريس ، الا أنه على المستوى العربي مازال في مرحلة النقاش" (٢٥) ، ويشير في مكان آخر من البحث نفسه بعد أن استعرض جهود الجامعات العربية في اعداد وتأهيل أعضاء هيئة التدريس مانصه: "من خلال ما سبق استعراضه يلاحظ أن الجهود العربية في مجال تأهيل عضو هيئة التدريس غير كافية ومازال المرود ضعيفا". (٢٦)

ويتفق مع الأغبري في نفس النتيجة الدكتور عوض بن مستور مرضي الثبتي في بحثه المعنون (برنامج مقترح لتطوير كفاءة عضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية) ، اذ يؤكد في الفقرة التالية على محدودية العناية بتطوير عضو هيئة التدريس في جامعاتنا العربية بقوله :

"واذا كانت الجامعات الأوربية والأمريكية سباقة في هذا المجال ، فان تطوير المعلم الجامعي أثناء الخدمة يعاني من نقص التحمس له، والاهتمام به في بعض الجامعات العربية ، حيث يقتصر الأمر على اعداد عضو هيئة التدريس وتحديد مسؤولياته وتقويمه دون التركيز على تطويره بعد الحصول على المؤهل ، فأمر ذلك متروك لنفسه دون مساعدة تذكر ، وعليه تقع مسؤولية تطوير نفسه بنفسه علميا". ٢٧

ان هاتين الدراستين قد عرضتا بشكل واف للبحوث والدراسات والجهود التي استهدفت تأهيل عضو هيئة التدريس في بعض جامعاتنا العربية ومجمل نتائجها يشير علامات استفهام كثيرة عن مدى فاعلية وكفاءة الأقسام الأكاديمية في جامعاتنا العربية ، اذا اتفقنا أن كفاءة أى قسم أكاديمي لاتخرج عن حاصل جمع تفاعل الخبرات والكفاءات العلمية والأكاديمية لمجموع أعضاء هيئة التدريس بالقسم مضافا لها كفاءات رئيس القسم القيادية وخبراته العلمية والأكاديمية، فإذا تبين أن العناية ضعيفة أو محدودة بكم ونوع البرامج والدورات التي تعنى بتطوير وتنمية خبرات أعضاء هيئة التدريس بمجالات مثل فنيات ومهارات التدريس والتقويم والبحوث وبرامج خدمة المجتمع والأهداف الكبرى للتعليم الجامعي من وطنية وقومية ، فان الشكوى التي تعبر عنها نتائج البحوث والدراسات والتي نسمعها من خلال المداورات والحوار داخل المؤتمرات وعلى هامشها ، وبخاصة تلك المؤتمرات التي تعقدها الجامعات العربية والتي تؤكد بشكل كبير على ضعف مخرجات التعليم الجامعي وقصورها عن تلبية متطلبات التنمية الشاملة ، وعجزها عن إحداث نمو وتكامل في شخصية الدارس ، واكسابه الخبرة والفكر العلمي ، واتقان لغة العلوم ، وتنمية قدرته على الابتكار وحل المشكلات ، والوعي القومي وادراك حجم التحديات التي تواجه أمتنا العربية ، فان تلك الشكوى لها ما يبررها من أرض الواقع.

ولقد أحست بعض الجامعات العربية بمشكلة غياب البرامج التي تستهدف تطوير كفاءة عضو هيئة التدريس ، وأن تدنى مستوى خبرات عضو هيئة التدريس تؤدي بالنتيجة الى ضعف المردود التعليمي مما يعظم عائد الخسارة على الجامعات وعلى الوطن ، فأنشئت بالتعاون مع منظمة اليونسكو (الشبكة العربية للتطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات العربية). في عام ١٩٩١ وقد حضر الاجتماع التأسيسي مندوبون عن حوالي ٢٤ جامعة عربية وقد حددت الشبكة أهدافها كالتالي:

" (١) تعزيز القدرات الوطنية في مجال تطوير أداء أعضاء هيئات التدريس

في الجامعات العربية من خلال تسهيل تبادل الخبرات والتجارب بين الجامعات المشاركة في الشبكة والجامعات الأخرى في اقاليم العالم المختلفة.

(٢) تأمين الأطر المؤهلة لهذا الغرض وذلك بتنظيم ورشات عمل في اطار الشبكة ومن خلال تنظيم رحلات دراسية للاطلاع على التجارب العربية والعالمية في هذا الميدان .

(٣) انتاج المواد التعليمية بجميع أنواعها المطبوعة والمسموعة والمرئية لكي تستخدمها الجامعات العربية الأعضاء في الشبكة في نشاطاتها التدريبية وفي مجالات التعلم الذاتي .

(٤) إجراء البحوث والدراسات التي تهدف إلى تطوير العملية التعليمية في الجامعات العربية .

(٥) إطلاع الجامعات العربية الأعضاء في الشبكة على الخبرات والتجارب العالمية في هذا المجال وكذلك تحسين نوعية التدريب في الجامعات العربية ، بالإضافة إلى نشر بيليوغرافيات في مجال عمل الشبكة .

(٦) مساعدة وحدات التطوير في الجامعات العربية الأعضاء بغية رفع كفاءتها.

(٧) تقديم الإستشارات لوحداث التدريب التي يتم إنشاؤها في الجامعات العربية الأعضاء في الشبكة وذلك بهدف تحسين فعالية هذه الوحدات وكفاءتها.

(٨) السعى لإنشاء مركز إقليمي عربي للتدريب المهني لأعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات العربية .

(٩) تبنى الجوانب التي يقترحها أعضاء الهيئة التأسيسية للشبكة والتي تقع ضمن اختصاصاتها. "(٢٨)

وهذه خطوة ايجابية تستدعى مسانبتها ودعمها من قبل الجامعات العربية واتحاد الجامعات العربية ، لأن نشاطها لم يزل محدودا ولكنها خطوة على الطريق الصحيح ، ومن اللافت للنظر أن موضوع تطوير الأقسام الأكاديمية لم يرد في برنامج عملها وهذا يشكل نقصا استراتيجيا لأن العناية بالأقسام

الأكاديمية هو من المداخل الأساسية لتطوير التعليم كما رأينا. ولقد عبر توماس أ. أميت عن أهمية القسم الأكاديمي في البناء الإداري للتنظيم الجامعي بقوله :

" ان ويليم أوشي William Ouchi الذي يعتبر أحد خبراء الإدارة والتنظيم التأسيسي Z. Organization وصاحب نظرية إدارة الأعمال في اليابان، يشير في أعماله ومؤلفاته الى أن أصغر وحدة عمل تعتبر مفتاحاً لرفع مستوى النوعية والانتاجية في المجال الصناعي، ولقد حان الوقت للاعتراف بهذه الحقيقة في مجال التعليم العالي، فمما لاشك فيه أن رئيس القسم العلمي (مفتاح) رائد وقائد لكفاءة وحيوية المعهد، ولقد أغفلنا وتجاهلنا لفترة طويلة هذا المورد البشري الحيوي." (٢٩)

إن الاهتمام والعناية الدائمة بتطوير كفاءة الأقسام الأكاديمية واعداد قاداتها في جامعاتنا العربية كاحدى الآليات الأساسية لضمان فاعلية العملية التعليمية هو أمر ضروري وحيوي لتفادي ضياع كثير من الجهود التي تنشد اصلاح التعليم والتأكيد على دوره الرائد في تنمية مجتمعنا العربي وصيانة هويته الحضارية. هذا هو الاتجاه الذي حاولت جامعة قطر السير فيه، والذي سنعرض له من خلال العناصر التالية :

- ١- المحاور الأساسية لخطة الجامعة
- ٢- العناية بتطوير الأقسام الأكاديمية من خلال برامج تطوير أعضاء هيئة التدريس .
- ٣- الجهود التي بذلت للارتقاء بمستوى أداء الأقسام الأكاديمية في السنوات ١٩٩٤/٩٢ .
- ٤- الآثار المباشرة لهذه الجهود .

المحاور الأساسية لخطة الجامعة :

شهدت جامعة قطر جهوداً ومحاولات لتطوير وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية، والمتتبع لتلك الجهود يستطيع أن يلمح مساراً واضحاً يمكن الإشارة إليه بالآتي : تعزيز إرادة التغيير للأفضل والاستمرار في حركة التطوير للأمام

ضمن هامش الحركة المسموح به من أجل الارتقاء بالأداء الأكاديمي والإداري. (٣٠)

ففي عام ١٩٨٧ تقدمت الجامعة بمقترح للرئيس الأعلى للجامعة^(٣١) يتضمن الخطوط الأساسية لسياسة الجامعة نحو تطوير التعليم وتجويذه تلبية للهدف الذي رفعتة الجامعة في نهاية العام الأكاديمي ١٩٨٧/٨٦ والذي أكد على البدء بتطبيق سياسة التعليم النوعي في الجامعة . وقد تمت الموافقة على المقترح الذي تضمن عدة توجهات نعرضها فيما يأتي :

(١) تحديد العدد الإجمالي للطلبة بجامعة قطر بحيث لا يتجاوز ستة آلاف طالب وطالبة.

(٢) التخطيط لبدء برامج التعليم التقني والتطبيقي وإمكانية تكليف الجامعة بالإشراف عليها من الناحية الفنية والإدارية .

(٣) إعادة النظر في سياسة القبول بالجامعة بحيث تتجه نحو رفع معدلات القبول في مختلف الكليات لرفع الكفاءة الداخلية للتعليم الجامعي .

(٤) دراسة البرامج والتخصصات التي تطرحها مختلف كليات الجامعة واقتراح البدائل التي تساعد على تحقيق التكامل بين التعليم الجامعي الأكاديمي والتعليم التقني التطبيقي لسد احتياجات الدولة من القوى البشرية المدربة اللازمة لخطط التنمية في البلاد. (٣١)

إذا حللنا هذه المحاور الأربعة نجد أن هناك علاقة منطقية واضحة تربط بين كل محور وآخر بحيث تتكون لدى الجامعة رؤية تهيدي بها لضبط مسار عملها الأكاديمي ، وسنشير باختصار لجهود الجامعة في ترجمة هذه المحاور إلى صيغ عملية تهدف في مجملها إلى رفع مستوى التعليم في الجامعة .

(*) صاحب السمو الأمير هو الرئيس الأعلى للجامعة .

(١) بالنسبة للمحور الأول : فإن الجامعة قد نجحت إلى حد ما في السيطرة على النمو العشوائي للطلاب ، وأصبح العدد الإجمالي للطلبة في الجامعة في نهاية العام الأكاديمي ١٩٩٤/٩٣ في حدود الخطة . والجدولان (١) ، (٢) يوضحان تطور عدد الطلاب من العام الأكاديمي ١٩٨٦/٨٥ إلى ١٩٩٤/٩٣ .

جدول رقم (١)

تطور أعداد طلاب جامعة قطر وطالباتها (طلاب وطالبات البرنامج العام)
خلال السنوات ١٩٨٦/٨٥ - ١٩٩٤/٩٣ موزعين حسب الجنسية والنوع

العام الجامعي	القطريون			غير القطريين			الإجمالي		
	مجموع	إناث	ذكور	مجموع	إناث	ذكور	مجموع	إناث	ذكور
١٩٨٦/٨٥	٦٣٥	١٥٩١	٢٢٢٦	٣٨٣	٣٨٧	٧٧٠	١٠١٨	١٩٧٨	٢٩٩٦
١٩٨٧/٨٦	٩٥٦	٢٤٧٤	٣٤٣٠	٣٩٩	٦٠٢	١٠٠١	١٣٥٥	٣٠٧٦	٤٤٣١
١٩٨٨/٨٧	٩٥٨	٢٩٣٠	٣٨٨٨	٥٤٤	٦٢١	١١٦٥	١٥٠٢	٣٥٥١	٥٠٥٣
١٩٨٩/٨٨	٩٥٠	٣١٢٥	٤٠٧٥	٥٣٦	٧١٣	١٢٤٩	١٤٨٦	٣٨٣٨	٥٣٢٤
١٩٩٠/٨٩	١٠٥٧	٣٢٥٧	٤٣١٤	٥٢٥	٦٨٤	١٢٠٩	١٥٨٢	٣٩٤١	٥٥٢٣
١٩٩١/٩٠	١١٤١	٣٦٠١	٤٧٤٢	٥٣٢	٧٨٠	١٣١٢	١٦٧٣	٤٣٨١	٦٠٥٤
١٩٩٢/٩١	١٣١٦	٣٨٩٤	٥٢١٠	٤٢١	٧٠٥	١١٢٦	١٧٣٧	٤٥٩٩	٦٣٣٦
١٩٩٣/٩٢	١٣٧٨	٤٠١١	٥٣٨٩	٣٧٢	٧١٩	١٠٩١	١٧٥٠	٤٧٣٠	٦٤٨٠
١٩٩٤/٩٣	١٥٨٩	٤٢٥٤	٥٨٤٣	٣٧٤	٧٦٦	١١٤٠	١٩٦٣	٥٠٢٠	٦٩٨٣

المصدر : جامعة قطر - قسم الإحصاء

جدول رقم (٢)

تطور أعداد طلاب وطالبات جامعة قطر
خلال السنوات ١٩٨٦/٨٥ - ١٩٩٤/٩٣ م

السنوات	ذكور	إناث	المجموع
١٩٨٦/٨٥	٧٩٦	١٥٣٠	٢٣٢٦
١٩٨٧/٨٦	١١٤٠	٢٦٠٦	٣٧٤٦
١٩٨٨/٨٧	١٢٩٩	٣٠٣٤	٤٣٣٣
١٩٨٩/٨٨	١٢٦٨	٢٢٣٥	٤٥٠٣
١٩٩٠/٨٩	١٣٥٧	٢٣٨٤	٤٧٤١
١٩٩١/٩٠	١٤٢٢	٣٨٠١	٥٢٢٣
١٩٩٢/٩١	١٤٨٠	٣٨٨٨	٥٣٦٨
١٩٩٣/٩٢	١٥٠٧	٤٠٦٣	٥٥٧٠
١٩٩٤/٩٣	١٧١٩	٤٣٠٣	٦٠٢٢

* المصدر : هذا الجدول أعد من قبل قسم الإحصاء بالجامعة وهو يمثل عدد الطلبة بالجامعة بعد طرح مجموع الخريجين من الفصول الثلاثة (الخريف ، الربيع ، والصيف) من المجموع العام لكل عام أكاديمي من الأعوام الموضحة في الجدول .

(٢) أما المحور الثاني : وهو من السياسات الاستراتيجية - كالمحور الأول - فقد أنجز وتم قبول أول دفعة من الطلاب في الكلية التكنولوجية في ربيع ١٩٩٠ وتخرجت أول دفعة في خريف ١٩٩٣ . (٣٢)

(٣) أما المحور الثالث : فقد استمرت معدلات القبول في الجامعة دون تعديل من العام الأكاديمي ١٩٧٤/٧٣ حتى العام الأكاديمي ١٩٨٨/٨٧ بعد ذلك اتخذ مجلس الجامعة عدة قرارات برفع معدلات القبول في الجامعة للحاصلين على الشهادة الثانوية بفرعها الأدبي والعلمي بحيث أصبحت في العام الأكاديمي ١٩٩٤/٩٣ على النحو التالي : ٦٠٪ للقبول في كلية العلوم و ٦٥٪ للقبول في الكليات الثلاث : التربية ، والشريعة والانسانيات والعلوم الاجتماعية ، و ٧٠٪ لكل من كليتي الإدارة والاقتصاد وكلية الهندسة . (٣٣)

والمجدول رقم (٣) يوضح تطور نسب القبول في الجامعة من ١٩٧٤/٧٣ الى ١٩٩٤/٩٣ للحاصلين على الشهادة الثانوية بفرعها الأدبي والعلمي .

جدول رقم (٣)
تطور نسب القبول بجامعة قطر
من ١٩٧٤/٧٣ الى ١٩٩٤/٩٣
للطلاب الحاصلين على الشهادة الثانوية بفرعها الأدبي والعلمي

السنة	النسبة	الكلية
١٩٨٧/٨٦-٧٤/٧٣	٪٥٠ ٪٥٥	كلية العلوم كلية التربية - الشريعة - الانسانيات
١٩٨٨/٨٧	٪٥٥ ٪٦٠ ٪٦٥	كلية العلوم العلوم كلية التربية والشريعة والانسانيات وكلية الهندسة كلية الادارة والاقتصاد
١٩٩٠/٨٩	٪٦٠ ٪٦٥	كلية العلوم كلية الهندسة
١٩٩٤/٩٣	٪٦٠ ٪٦٥ ٪٧٠	كلية العلوم كلية التربية والشريعة والانسانيات كلية الهندسة والادارة والاقتصاد

المصدر : جامعة قطر ، قرارات مجلس الجامعة ، جلساته بتاريخ ٢٨/١٠/١٩٨٧.

١٩٨٩/٩/٢٧ ، ١٩٩٣/١٢/١

ولم تكتف الجامعة برفع معدلات القبول للالتحاق بالكليات المختلفة ، وإنما اتخذت عدة إجراءات لمتابعة الطلاب وحشهم على رفع مستواهم الدراسي وتنبيهه من لم يستطع منهم تحسين معدله التراكمي ، وتم تشكيل لجان لمتابعة الطلبة الذين استنفدوا عدد مرات الإنذار وبدأ مجلس الجامعة باتخاذ قرارات صارمة وذلك بإلغاء قيد الطلاب الذين

هبط معدلهم التراكمي عن اثنين بعد أن وجّهت لهم أربعة إنذارات متتالية ، وقد بلغ عدد المفصولين من الجامعة فيما بين العام الأكاديمي ١٩٩٠/٨٩ و ١٩٩٣/٩٢ (٤٢٦) طالبا وطالبة. (٣٤)

(٤) **المحور الرابع :** إن هذا المحور الأكاديمي ذو أهمية خاصة ، وهذه الخصوصية تتبع من الأهمية الكبيرة لنوعية البرامج الأكاديمية ومحتوياتها العلمية والثقافية والتربوية والتوازن فيما بينها وانعكاس ذلك على تنمية شخصية الطالب الجامعي في الجوانب المعرفية والمهنية والسلوكية ، ولهذا فإن تطوير البرامج لجميع كليات الجامعة أخذ وقتاً امتد من عام ١٩٨٦ إلى ١٩٨٩ روجعت فيه الخطط التعليمية والبرامج الأكاديمية ، وقد استند ذلك إلى نهج علمي رصين اعتمد على دراسات مستفيضة ، وتحليل للمجالات الأكاديمية والمهنية ومتطلباتها ومقارنة ذلك ببعض البرامج والخطط المناظرة المعتمدة في جامعات عربية وأجنبية ، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية المجتمع القطري وطموحاته . وقد كان منهج العمل يعتمد على أسلوب الحوار الفكري العميق داخل الأقسام العلمية ومجالس الكليات المعنية بالإضافة إلى جلسات عمل ومؤتمرات علمية موسعة شارك فيها أعضاء الإدارة العليا والعمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس. (٣٥)

ولاشك أن موضوع تطبيق سياسات التعليم الكيفي أو النوعي ليس بالسهولة التي قد يتصورها البعض ، فهو موضوع شائك متعدد الجوانب والتفاعلات المتبادلة فيما بينها ، كما أنه معقد إذ يحتاج إلى ضبط مدخلات تعليمية متعددة ومتنوعة تكمل بعضها بعضاً لتحقيق النوعية والكفاءة المنشودة للتعليم الجامعي ، فرفع معدلات القبول من حين لآخر يعتبر أحد هذه المدخلات، إذ عن طريق هذه الوسيلة تطمئن الجامعة إلى مستوى الطلبة الملتحقين ببرامج التخصصات الأكاديمية المختلفة التي تقدمها الجامعة ، كذلك فإن اختيار النوعية المتميزة من أعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي مسألة غير سهلة ولكنها أخذت في الاعتبار، بل كان لها وزن أكبر في خطة التطوير، إذ أن عضو هيئة التدريس الكفء هو سبب في التطوير ونتيجة له أيضاً . وكذلك فإن

إعادة النظر في البرامج والتخصصات الأكاديمية وتحديثها من حين لآخر أمر ضروري لتلبية احتياجات سوق العمل ولمواكبة التطورات والمستحدثات في مجالات المعرفة الأكاديمية وتطبيقاتها ،

وتطوير أساليب التعليم وطرقه وضبط وسائل التقويم والقياس وتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس كلها عوامل انشغلت الجامعة بها أثناء التطوير وبعده . كما أن تحديد عدد المجموعات الطلابية بحيث يسمح العدد بالتفاعل والمشاركة في الدرس هي من متطلبات التعليم الناجح ، واستخدام الوسائل التقنية في التعليم واستخدام المكتبة ومركز تكنولوجيا التعليم ومركز الحاسب الآلي كمصادر تعليم عصرية يوجّه لها الطلاب أصبحت من اهتمامات الجامعة تحقيقاً لمبدأين تربويين هامين هما التعلم الذاتي والتعلم المستمر، ولم تغفل الجامعة أيضاً عن الاهتمام بدور الإرشاد الأكاديمي وضبط عمليات التسجيل وتحسين إجراءاته . كما لم تكتف الجامعة بضبط المدخلات التعليمية ، وإنما حرصت على أن تتعامل بأسلوب التعبئة المبرمج لخلق بيئة أكاديمية تنشغل بالتعليم النوعي وتحسين وتجويد مدخلاته كقضية جامعية تنفعل بها في حياتها اليومية وتتجسد في أنشطتها الأكاديمية المختلفة ، وكان المدخل لإثارة هذه القضية هو نهج أسلوب توسيع دائرة المشاركة بين الإدارة الجامعية وبين المجتمع الجامعي وبخاصة العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس . (٣٦)

وقد يبدو الأمر في غاية البساطة عند الحديث عن نهج سياسات وأساليب جودة التعليم وتحسين نوعيته ولكن الأمر في غاية الصعوبة عند التطبيق لمن مارسه واختبر معاناته ، لأن التعامل مع المجتمع الجامعي تتداخل فيه عوامل كثيرة أبرزها تعدد الرؤى والخبرات عند أعضاء هيئة التدريس وتنوع تخصصاتهم ومدارسهم الفكرية ، هذا جانب ، والجانب الآخر المجتمع الطلابي ؛ فالطلاب هم الجمهور المستهدف للعملية التعليمية ولهم أيضاً نظرهم لمستقبلهم ومدى تحقيق البرامج والتخصصات التي يدرسونها لضمان هذا المستقبل ، وهي من العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز لديهم . وكلما كان الهدف واضحاً والأساليب سليمة والمتابعة والتقويم ضمن إطار منهج العمل ، فإن التعدد في

الرؤى والخبرات والتنوع في التخصصات والمدارس الفكرية عند أعضاء هيئة التدريس والطلاب يشكل أرضية خصبة وثراء للحياة الجامعية .

وهكذا نرى كيف أن الجامعة اختارت لنفسها رؤية أكاديمية تقوم في صلبها على سياسة رفع الكفاءة الداخلية للتعليم الجامعي . إن جامعة قطر لم يمس على إنشائها أكثر من عشرين عاماً ، وهذا الزمن يعتبر قصيراً جداً في عمر الجامعات ولكن في عصر كالذي نعيشه اليوم ، عصر يتسم بالتغير السريع في حجم المعرفة والتطوير المستمر لأنظمة التكنولوجيا ، فإن الأمر يتطلب المراجعة والمصارحة من وقت لآخر لبرامج الجامعة وتخصصاتها وسياساتها الأكاديمية ونشاطاتها المجتمعية للتحقق من أن الجامعة تؤدي وظائفها في التعليم والبحث وخدمة المجتمع بكفاءة وكفاية ، وجدير بالإشارة أن المراجعة لا تقف عند مسألة وضوح الأهداف وسلامة الغايات ونبيل النوايا وإنما تقف أيضاً وبشكل واضح عند المعوقات التي تعترض سبيل الوسائل للتعرف عليها وتحديد مصادرها للتعامل معها لا لذاتها وإنما لحلها من أجل تحقيق الأهداف طبقاً لزمان محدد ، لأن تراكم المعوقات ينتج عنه الإحباط وضياع الهدف وهدر في المال والثروة البشرية . (٣٧)

- العناية بتطوير الأقسام الأكاديمية من خلال برامج تطوير أعضاء هيئة التدريس وبرامج تطوير الخطط الأكاديمية للكليات :

من الناحية التاريخية حظيت الأقسام الأكاديمية في جامعة قطر بجهود مختلفة كان بدايتها في عام ١٩٧٩ حيث عقد مؤتمر شارك فيه معظم أعضاء هيئة التدريس استهدف تنمية كفاءات أعضاء هيئة التدريس وتطوير أساليب التعليم بالجامعة . وفي الفترة الواقعة بين ١٩٨١ و ١٩٨٨ عقدت الجامعة ثمان ندوات وورش عمل لتنمية كفاءات أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس الجامعي الفعال ، وكان حضور هذه الندوات وورش العمل اختيارياً . (٣٨)

وفي العام الأكاديمي ١٩٩٠/١٩٩١ تم تقييم المحاولات السابقة للتطوير وظهرت حاجة ماسة للبدء بالتركيز المستمر والمقصود على تنشيط دور الأقسام العلمية وجعله أكثر فاعلية . وقد تزايد هذا الاهتمام بالتركيز على دور الأقسام

العلمية بعد أن أنجزت الكليات خططها المطورة وتم اعتمادها من قبل مجلس الجامعة في العام الأكاديمي ١٩٩٠/٨٩. فالخطط الأكاديمية المطورة للكليات تستهدف تحقيق غايات محددة منها رفع الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم الجامعي بشكل عام ، مع التركيز بشكل خاص على مداومة الارتقاء بنوعية الخريج . (٣٩)

وقد كان للأقسام الأكاديمية دورها البارز والمميز في بلورة وصياغة محتوى البرامج والتخصصات الأكاديمية للخطط الأكاديمية المطورة ، ويبدو أن الزخم الذي رافق مرحلة تطوير الخطط الأكاديمية كان كبيراً ودافعاً لمزيد من العمل والانجاز في نفس اتجاه التطوير ، ونلاحظ ذلك من خلال التوجهات التالية التي برزت في الميدان :

- (١) ظهور قيادات فاعلة على مستوى الأقسام والكليات .
- (٢) استحسان تطبيق النهج الديمقراطي في الحوار الذي برز من خلال المؤتمرات العلمية داخل الكليات .
- (٣) الحماس والرغبة في إنجاز العمل على أسس علمية سليمة .
- (٤) روح المسؤولية المشتركة داخل الأقسام وبين الأقسام وبعضها البعض .
- (٥) الشعور بالثقة المتبادلة بين الإدارة العليا للجامعة وبين الكليات في تحمل مسؤولية تطوير وإنجاز الخطط الأكاديمية في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة.
- (٦) اعتبار تطوير الخطط والبرامج الأكاديمية نواة لسلسلة من عمليات التطوير والتحديث لطرق التعليم ووسائله وطرق القياس والتقويم .

وفي غمرة الحماس الذي صاحب إنجاز الخطط المطورة برز سؤال يعبر عن الخوف من أن الجامعة قد تكتفي بالشكل على حساب المضمون ، لأنه سيترتب على ذلك في هذه الحالة ضياع جهد علمي كبير استمر ثلاث سنوات . وكانت الإجابة واحدة لدي معظم أعضاء هيئة التدريس ، وهي أن نجاح هذا الجهد يتوقف على طريقة التنفيذ وقناعة وكفاءة المنفذين . وهنا يتحدد دور أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية في تحويل الأفكار والمفاهيم والأهداف - التي تبلورت في الخطط والبرامج الأكاديمية واللوائح والنظم

الأكاديمية والإدارية والمالية - إلى واقع وأسلوب عمل يومي ترى نتائجه في قاعة
الدرس والمختبرات العلمية حتى يتحقق الهدف من إعداد الطالب إعداداً رفيع
المستوي. (٤٠)

وعندما نتحدث عن دور عضو هيئة التدريس في العملية التعليمية
فنحن نتحدث عن القسم الأكاديمي الذي يضم أرباب التخصص . فإذا حللنا
نظامنا الأكاديمي نجد أن فلسفة الجامعة تقوم على أساس البناء التنظيمي الذي
يحتل فيه القسم العلمي مركز الأهمية ، فالأقسام الأكاديمية في جامعة قطر
لا تتكرر ، وهذا يقتضي درجة عالية من التفاعل بين الأقسام في إعداد البرامج
وطرحها والتنسيق لتحديد مستواها ومتطلباتها ووسائل تنفيذها سواء أكان ذلك
داخل الكلية الواحدة أو بين كلية وأخرى . وأصبحت مسؤولية إعداد الطالب
مسئولية مشتركة بين الأقسام الأكاديمية وإن اختلفت درجة ذلك من كلية لأخرى.
فتكوين وتعزيز إرادة العمل من خلال رفع كفاءة الأقسام هو الطريق السليم لبناء
جامعة عصرية متقدمة في عطاؤها. وهو الذي سيخلق تحولاً جماعياً في التفكير
نحو العمل المؤسسي بدلاً من الجهد الفردي غير المؤثر في أحيان كثيرة . وبهذا
المفهوم سيعبر رئيس القسم عن رأي مجلس القسم في مجلس الكلية ، وسيعبر
عميد الكلية عن رأي مجلس الكلية في اجتماعات مجلس الجامعة ، وسيعبر
مدير الجامعة عن رأي مجلس الجامعة داخل الجامعة وخارجها. وسيعبر أعضاء
المجالس المختلفة عن آراء مجالسهم مع مساهمة كل واحد بطبيعة الحال بفكره
ورأيه وخبرته ، وبهذا يصبح لدى الجامعة موقف موحد تجاه القضايا الأساسية ،
وسيكون للحرية الأكاديمية إطار يحميها ويضبطها .

هذا عن رؤية الجامعة وعن جهود التطوير بشكل عام ، وكيف أن المحاولات
السابقة خلقت بيئة مناسبة لظهور جهود منظمة للارتقاء بدور الأقسام العلمية،
وهذا ما سنعرضه في القسم التالي من هذه الدراسة .

الجهود التي بذلت للارتقاء بمستوي أداء الأقسام الأكاديمية (٩٢-١٩٩٤) :
بالرجوع إلى مكتبة مركز تكنولوجيا التعليم ، وإلى التقرير الذي أعده
مدير مركز تكنولوجيا التعليم وجدنا أن هناك جهوداً متصلة تركز على دور

الأقسام العلمية كموضوع . فقد بدأ اللقاء الأول في شهر ديسمبر ١٩٩٢ بندوة امتدت من ١٢-٢٣ شارك فيها رؤساء الأقسام ودعي لها احد المختصين من الخارج واستهدفت تحقيق الأهداف التالية :

- (١) التعرف على الجوانب الإيجابية في ممارسات جامعة قطر والتي يمكن استثمارها وتعزيزها في مشروعات التطوير .
- (٢) تعرف المشكلات والمعوقات التي تواجه رئيس القسم في ممارسته لمهام عمله واقتراحات رؤساء الأقسام للتغلب عليها .
- (٣) وضع خطط تستهدف تطوير العمل في الأقسام الأكاديمية في مجالات محددة تكون قابلة للتنفيذ .
- (٤) اقتراح آلية لمتابعة تنفيذ الخطط المقترحة وفق الأولويات التي يتم الاتفاق عليها .

ونتج عن هذا اللقاء جملة من الأفكار والمفاهيم والمقترحات التي شملت الجوانب المختلفة من نشاطات الأقسام والتي تم عرضها في اجتماع عام في ديسمبر ١٩٩٢ ضم رؤساء الأقسام وعمداء الكليات وإدارة الجامعة وكانت هذه الأفكار والمقترحات تندرج تحت المحاور التالية :

- أولا : تحديد السياسات واختصاصات رئيس القسم .
- ثانيا : البحوث والمشاركة في المؤتمرات .
- ثالثا : الجامعة وخدمة المجتمع .
- رابعا : تطوير التعليم .

وقد تشكلت لجنة من رؤساء الأقسام انتهت في تقريرها إلى التركيز على محور تطوير أساليب التعليم الجامعي ، والذي عرض في اجتماع موسع في مايو ١٩٩٣ شارك فيه رؤساء الأقسام والعمداء وإدارة الجامعة ، وتم الاتفاق على البدء بتنفيذ مايلي كمرحلة أولى :

- (١) إعداد دليل لكل مقرر يحتوي على أهداف المقرر ومحتواه والوسائل والأنشطة التعليمية ووسائل التقويم ، على أن يسلم هذا الدليل للطلبة في بداية كل فصل دراسي .

- (٢) إعداد ملف لكل مقرر يحفظ بالقسم العلمي ويحتوي على دليل المقرر وتفصيل الوحدات ونماذج من الاختبارات ونتائج الطلاب .
- (٣) بحث سبل جعل مصادر التعلم المتوفرة في المكتبات الجامعية ومركز تكنولوجيا التعليم جزءا من نسيج المقررات الجامعية .
- (٤) تنظيم ورش عمل عن فنيات التدريس وتقييم تحصيل الطالب الجامعي .

وقد رؤى أن تبدأ الخطوة الأولى لتطوير التعليم بتنفيذ هذه الأمور التي قصد منها - من بين أمور أخرى - أن تمعن الأقسام الأكاديمية النظر في ما طرحه من مقررات من حيث أهدافها ومحتواها وطرائق تدريسها وأساليب تقييمها .

وفي سبتمبر ١٩٩٣ عقد اجتماع لرؤساء الأقسام وعمداء الكليات ووكالاتها وإدارة الجامعة ومديري مراكز البحوث وعمادة شئون الطلاب ومدير مركز تكنولوجيا التعليم ومدير مركز الحاسب الآلي ومدير المكتبات ، واستهدف الاجتماع المتابعة والتأكد من تنفيذ ما تم الاتفاق عليه في الاجتماعات السابقة. وقد تم الاتفاق على أن يعقد مثل هذا اللقاء الموسع بصفة دورية مرة كل فصل دراسي لمناقشة خطط الأقسام في مجال التطوير ومدى تحققها.

وفي عام ١٩٩٤ تم عقد سلسلة لقاءات متابعة مع رؤساء الأقسام في كل كلية على حدة بحضور عميد الكلية ووكيلها مع إدارة الجامعة استعدادا للقاء الموسع الرابع الذي عقد في مايو ١٩٩٤ والذي تم فيه :

- (١) عرض ما أنجزته الأقسام الأكاديمية في مجال تطوير التعليم .
- (٢) دراسة خطة العمل للعام الأكاديمي ١٩٩٥/٩٤ في مجال تطوير التعليم والتي تتمثل في :

(أ) إعداد سلسلة من ورش العمل عن التقييم وأساليبه والإفادة من نتائجه في عملية التوجيه والارشاد الطلابي ، وتطوير المقررات والبرامج .

(ب) دراسة إمكانية قيام كل قسم بتنفيذ خطة لتطوير أحد مقرراته .

(ج) استخدام استراتيجيات تعليم وتعلم غير تقليدية في تدريس المقرر المطور .^(٤١)

إذن نحن أمام ظاهرة جديدة تمثلت في توالي اللقاءات الموسعة وجديتها لبحث موضوعات محددة ، والتي أدت إلى ظهور شكل جديد من أشكال التنظيم في الجامعة ، ألا وهو مؤتمر رؤساء الأقسام الذي اكتسب صفة رسمية بإنعقاده مرة على الأقل كل عام أكاديمي لبحث كل ما من شأنه تحسين وتجويد أساليب التعليم وطرقة والارتقاء بمستوي الطالب حتي يتحقق الهدف من التعليم النوعي الذي تحرص الجامعة على تنفيذه . وهذا الإطار التنظيمي الذي تأخذ فيه الأقسام الأكاديمية دور الريادة والقيادة بالاشتراك مع القيادات الجامعية المختلفة يمثل مرحلة جديدة في حياة الجامعة ، وهو صيغة متقدمة من الصيغ الجامعية التي تهدف إلى بلورة فهم مشترك لسياسة الجامعة وأهدافها . وهذا الفهم مبني على أسس علمية تستمد قوتها وشرعيتها من تفاعل الآراء وتبادل التجارب والخبرات بين قيادات الجامعة المسئولة عن عملية التطوير الأكاديمي في الجامعة .

إن فكرة مؤتمر رؤساء الأقسام لم تأت من فراغ ، وإنما جاءت نتيجة لتطور طبيعي لتطبيق سياسة توسيع قاعدة المشاركة في الجامعة ، وكان الهدف من ذلك تحقيق عدة أمور أهمها :

- (١) توفير إطار تنظيمي أكاديمي داخل الجامعة يجمع القيادات الجامعية مرة أو مرتين في العام للبحث والتفكير في حاضر الجامعة ومستقبلها .
- (٢) تأكيد فلسفة الجامعة التي تقوم على أساس نظام الأقسام الأكاديمية ، وهذا النسق التنظيمي الأكاديمي يتيح للأقسام العلمية في جامعة قطر أن تلتقي سنويا لتدارس ما تم الاتفاق عليه من طرق وأساليب علمية لتطوير العملية التعليمية التي تستهدف نمو الطالب ، وتحقيق الجودة والتميز في إعداداته الجامعي .
- (٣) دراسة المعوقات التي تعترض سبيل تطوير التعليم وإيجاد حلول عملية لها .
- (٤) فاعلية دور الأقسام الأكاديمية في تشكيل السياسة الأكاديمية للجامعة ، وبهذا يصبح للقسم الأكاديمي دور المشارك في صنع السياسة الأكاديمية والمنفذ لها في ذات الوقت .
- (٥) إثارة الوعي بدور الأقسام الأكاديمية في النشاط الأكاديمي ونقلها إلى بؤرة الاهتمام .

إن هذا الشكل التنظيمي والوظيفي لمؤتمر رؤساء الأقسام يتكامل مع بقية الأشكال التنظيمية والوظيفية الأخرى في الجامعة ، من مجالس أقسام ومجالس كليات ومجلس جامعة ومجلس عمداء ومجلس أمناء استشاري والمكتب الفني للتطوير الجامعي ، وهو في الوقت ذاته المكان الذي تصب فيه كل جهود تلك المجالس والتي تبرز على شكل صيغ عملية لسياسات وأهداف تمارس على أرض الواقع . فالأقسام الأكاديمية كما نعرف جميعا هي الوحدات التنظيمية في الجامعة التي تقوم بمسئوليات التدريس والبحث العلمي وبرامج خدمة المجتمع . ولاشك أن وجود مؤتمر يمثلها سنويا هو اعتراف بهذا الدور الحيوي الذي تضطلع به الأقسام الأكاديمية، وهو أحد القنوات الكبرى في الجامعة التي يمكن أن تأخذ على عاتقها مسئولية استمرار تطوير كفاءة الأقسام الأكاديمية في مجال طرق التدريس وأساليبه ومجال التقويم وأدواته ومجال البرامج ومستواها وعصريتها وأصالتها ، وبرامج إعداد القادة من رؤساء الأقسام والارتقاء بكفاءة عضو هيئة التدريس . وبرامج الإرشاد الأكاديمي والتسجيل والسياسات البحثية والبرامج التي توجه لخدمة المجتمع . وعن طريق هذا اللقاء السنوي المسئول سوف يتضح للجامعة إلى أي درجة استطاعت أن تحول شعار التعليم النوعي والارتقاء بمستوي الخريج ومستوي التعليم الجامعي بعامة إلى واقع عملي .

الآثار المباشرة لهذه الجهود :

لا توجد دراسات تبين الآثار المباشرة لجهود التطوير التي قامت بها الجامعة في الأعوام ٩٢ ، ٩٣ ، ٩٤ والتي استهدفت الارتقاء بأداء الأقسام العلمية كما تم الإشارة إلى ذلك . ولانعرف نتائج ذلك بعد ، وهل حصل تغيير ملموس في أداء أعضاء هيئة التدريس ؟ وهل حصل تغيير ملموس في ممارسات ونشاطات الأقسام الأكاديمية ؟ وهل هناك تحسن في مستوي أداء الطلاب ؟

وهناك دراسة تبحث في مجال " كفاءة رئيس القسم الأكاديمي ، دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر " . وتصلح نتائجها كدراسة قبلية تزامنت مع بداية جهود التطوير ، وهذه الدراسة قام بها باحثان في قسم أصول التربية .^(١٠)

وقد خلصت الدراسة إلى مايلي : « ومن أظهر نتائج الدراسة أن رؤساء الأقسام بجامعة قطر يؤدون مسؤولياتهم الإدارية ، ويقصرون في أداء ماعداها من مسؤوليات علمية وتعليمية ، وسياسية واجتماعية ، وخدمة اجتماعية ولا توجد علاقة بين درجة اضطلاع رؤساء الأقسام بمسؤولياتهم المختلفة والإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ، فالظاهرتان مستقلتان.

وبناءً على نتائج الدراسة الراهنة أوصى الباحثان بما يلي :

- (١) العناية بالتنمية المهنية والإدارية لرؤساء الأقسام في جامعة قطر لزيادة مهاراتهم القيادية وقدراتهم الإدارية تحقيقاً لأهداف الجامعة .
- (٢) إجراء طائفة من الدراسات الأمبريقية لفهم ديناميات العمل والحياة في الأقسام الأكاديمية مثل دراسة أنماط الثقافة الفرعية وطبيعة القيادة والسلطة في الأقسام المختلفة ، والمقارنة بين السلوك الإداري لرؤساء الأقسام والمديرين في القطاعات الأخرى ، ودراسة كفاءة الأقسام في جامعة قطر من منظورات مختلفة ، كمنظور رؤساء الأقسام أنفسهم ، ومنظور الإدارة العليا ومنظور الطلبة ... الخ . (٤٢)

إن نتائج هذه الدراسة لها قيمتها العلمية والعملية لأنها تكشف لنا عن آراء عينة عددها ١٢٧ من أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر حول كفاءة رئيس القسم الأكاديمي قبل برامج التطوير ، وهي كذلك تصلح كمؤشر يمكن الاعتماد عليه في الدراسات اللاحقة لفهم درجة التغيير التي حدثت في مفهوم الأقسام حول مسؤولياتها الأكاديمية بعد الجهود التي استهدفت تطوير مهام الأقسام الأكاديمية التي أشرنا إليها.

ومن جانب آخر يمكن النظر لها على أنها محاولة جادة لإثارة الانتباه حول أهمية دور الأقسام الأكاديمية وضرورة دراستها من أجل الارتفاع بكفاءتها .

وبالرجوع لمحاضر الأقسام الأكاديمية من ديسمبر ٩٢ إلى يونيو ١٩٩٤ تبين أن محاضر مجالس الأقسام تفرد بنوداً خاصة لعملية تطوير أساليب التقويم والاختبارات والاهتمام بإعداد دليل الطالب وملف المقررات ، بالإضافة لإشارات واضحة عما دار في مؤتمرات رؤساء الأقسام . وهذا مؤشر على أن جهود التطوير

كانت موضع دراسة وحوار من قبل أعضاء هيئة التدريس . وقد تكشف لنا الدراسات الميدانية عن مدى تأثير ذلك على مستويات إعداد الطلاب وعلى الممارسات والأساليب والنشاطات التعليمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر .

الخلاصة :

تناولت الدراسة عرض وتحليل الجهود التي استهدفت تطوير كفاءة أداء الأقسام الأكاديمية في جامعة قطر ، وهذه الجهود كما رأينا يمكن إعتبارها خطوات أولى على الطريق الصحيح ، ولكن لا نتوقع منها أن تحدث تأثيراً كبيراً على ممارسة الأقسام الأكاديمية إلا إذا استمرت الجامعة في متابعة وتقويم هذه الجهود وتعميق مفاهيمها وإثراء موضوعاتها وتحسين وتجويد أساليبها والعمل على تطوير تقنياتها ورصد نتائجها من حين إلى آخر .

ولكن هذه المحاولات وتلك الجهود تظهر قيمتها أيضاً ليس في ذاتها وإنما فيما أثارته من اهتمام ووعي داخل الجامعة حول موضوعات مهمة مثل ضرورة العناية بتطوير كفاءة أداء الأقسام الأكاديمية وإعداد قاداتها وتنمية وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس ، وضرورة الاستمرار في فتح أبواب المشاركة والحوار بين إدارة الجامعة وبين العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية لهيئة أفضل الشروط للتعليم والتعلم في بيئة ومناخ أكاديمي يساعد على إثارة دافعية الإنجاز لدى الطالب وأعضاء هيئة التدريس .

والدراسة أيضاً قد أثارَت بعض التساؤلات التي سبق وأن أشرنا إلى بعضها عند الحديث عن الدراسات السابقة ، وسنحاول أن نشير إلى بعضها الآخر ، ومن هذه التساؤلات :

لماذا لم تأخذ جامعاتنا العربية مسألة تطوير وتنمية كفاءة الأقسام الأكاديمية وإعداد قاداتها بشكل أكثر فاعلية مما هو عليه الآن ؟

ولماذا لم تخصص مؤتمرات وندوات على مستوى اتحاد الجامعات العربية يكون موضوعها الارتقاء بأداء الأقسام الأكاديمية في الجامعات العربية ؟

فالكتيب الذي أصدره اتحاد الجامعات العربية {الأمانة العامة} والخاص بـ «توصيات المؤتمرات العلمية والندوات التخصصية التي نظمها اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع الجامعات الأعضاء والهيئات منذ تأسيسه حتى نها عام ١٩٩٤» لم نعثر فيه على مؤتمر علمي أو ندوة متخصصة واحدة تبحث في موضوع كفاءة الأقسام الأكاديمية في الجامعات العربية .

كذلك الحال بالنسبة للندوات الفكرية الخمس التي عقدها مكتب التربية لدول الخليج العربية لجامعات دول مجلس التعاون في الخليج العربي فهي الأخرى لم تتطرق لموضوع الأقسام الأكاديمية .

فهذا النقص على مستوى الاهتمام الرسمي وعلى مستوى الباحثين بدراسة واقع الأقسام الأكاديمية والدعوة إلى إصلاحها يعد مؤشر لأزمة خطيرة يعيشها التعليم الجامعي وقد تخفي وراءها الشيء الكثير .

فالكشف عن مستوى أداء الأقسام الأكاديمية في جامعاتنا العربية قد يظهر لنا عللاً وعيوباً لا يرغب القائمون على قيادة الجامعات في اثارها هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن اصلاح أوضاع الأقسام الأكاديمية يتطلب بالضرورة إصلاح القوانين والنظم والقواعد التي تنظم العمل والسياسة الأكاديمية والإدارية في الجامعات العربية والتي ستقود بالتالي إلى سيادة الأعراف والتقاليد الأكاديمية والإدارية واستقرارها التي يكفل لقرارات الأقسام احترامها وعدم التعدي عليها .

وبالنتيجة ، فإن جامعاتنا أمام خيارين كلاهما صعب ، وهما إما الاستمرار في الممارسات الحالية والتي قد تؤدي الى مزيد من تهميش دور الأقسام الأكاديمية وتقليل فاعليتها وإضعاف دور قيادتها ، والمحصلة ضياع فرص عديدة أمام جامعاتنا لإعداد كفاءات بشرية مؤهلة في مختلف التخصصات من أبناءنا العرب والتي تعول عليها الأمة العربية في بناء مستقبلها المليء بالتحديات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والايولوجية . أو أن جامعاتنا تشور على واقعها وتستنفر جهود العاملين فيها من أجل الأخذ بسياسة إصلاح

الأقسام الأكاديمية ومداومة الارتقاء بكفاءتها والعناية ببرامج إعداد قادتها وتنمية وتطوير كفاءات أعضاء هيئة التدريس فيها كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي . وأن تعقد العزم على تحمل تبعات ومتاعب الإصلاح الأكاديمي في البداية من أجل وضع الجامعات العربية أمام مسؤولياتها الكبرى التي ستمنحها فرصة المساهمة في إحداث صياغة مستقبل هذه الأمة .

ويأمل الباحث أن تشهد السنوات المقبلة جهود موفقة ونشاط هادف يقوم به اتحاد الجامعات العربية ومكتب التربية لدول الخليج العربية والباحثون هدفه تناول أوضاع الأقسام الأكاديمية بالبحث والدراسة كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي في جامعاتنا العربية .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- جامعة قطر ، النشأة والتطور ، طبعة ثانية ، مقدمة الدكتور ابراهيم كاظم ، ١٩٩٣ ، ص ص ٢٣-٢٥ .
- ٢- جامعة قطر ، المكتب الفني للتطوير الجامعي : نشأته ودوره وإنجازاته ، ١٩٧٩-١٩٩٣ ، ص ص ٢٣/٣٧ .
- ٣- جامعة قطر ، النشأة والتطور ، مصدر سابق ، ص ص ١٠ - ١٤ .
- ٤- جامعة قطر ، التقرير السنوي للجامعة ١٩٩٤/٩٣ ، ص ١ ، كذلك جامعة قطر ، المصدر السابق ، ص ص ٦٥ ، ٦٨ .
- ٥- جامعة قطر ، النشأة والتطور ، مصدر سابق ، ص ص ٦٢ - ٦٣ .
- ٦- اليونسكو ، تقرير تقويم جامعة قطر ، أعده الدكتور عبدالرازق قدوره وآخرون ، باريس ١٩٩٣ ، ص ٣ .
- كذلك : جامعة قطر ، عمادة شئون الطلاب ، النشرة الاحصائية ، خريف ١٩٩٤ ، ص ٣ .
- ٧- جامعة قطر - مكتب مدير الجامعة - محاضر جلسات اللجنتين الاستشاريتين لكل من كلية الهندسة وكلية الإدارة والاقتصاد للأعوام ١٩٨٨/٨٧ - ١٩٩٢/٩١ .
- ٨- جامعة قطر - مكتب مدير الجامعة - محاضر جلسات مجلس الأمناء الاستشاري للأعوام ١٩٩٠/٨٩ - ١٩٩٣/٩٢ .
- ٩- اليونسكو ، مصدر سابق ، ص ص ٧ - ٥١ .
- ١٠- خبرات الباحث السابقة .
- ١١- اليونسكو ، المصدر السابق ، ص ٤ .
- ١٢- جامعة قطر - تطورها وآفاقها المستقبلية ، تقرير مقدم للمجلس الأعلى للتخطيط ، ١٩٩٤ ، ص ٨٥ .

- ١٣- اتحاد الجامعات العربية، دليل الجامعات العربية، أعضاء اتحاد الجامعات العربية، طبعة خاصة بمناسبة مرور ثلاثين عاماً على التأسيس الرسمي للاتحاد - الأمانة العامة، عمان، ١٩٩٤.
- كذلك: مكتب التربية العربي لدول الخليج، دليل التعليم العالي والجامعي في دول الخليج العربي، الطبعة الثانية، ١٩٨٥.
- ١٤- معلومات حصل عليها الباحث من عميد شئون الطلاب بتاريخ ١٩٩٥/١٠/٣.
- ١٥- جامعة قطر، النشأة والتطور، مصدر سابق، ص ص ١٤ - ١٧.
- ٢٢- جون ب. بينيت، إدارة القسم الأكاديمي حالات وتعليقات، (تعريب جابر عبد الحميد وصلاح عبد الخالق)، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٩٢، ص ص ١-٩.
- ٢٣- جون ب. بينيت، المصدر السابق، ص ٢٦.
- ٢٥- بدر سعيد الأغبري، الإعداد والتأهيل التربوي لعضو هيئة التدريس أثناء الخدمة بجامعة صنعاء (الجمهورية اليمنية) "دراسة تحليلية نظرية".
- دراسات تربوية - المجلد التاسع، الجزء ٦٥، ١٩٩٤، ص ١٢١.
- ٢٦- بدر سعيد الأغبري، المصدر السابق، ص ١٢٣.
- ٢٧- عوض بن مستور مرضي الشبيتي، برنامج مقترح لتطوير كفاءة عضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية، مجلة أم القرى، السنة الخامسة، العدد السابع، ١٤١٣هـ، ص ٣٣٧.
- ٢٨- جامعة الاسكندرية، كلية الهندسة، تقرير عن إنشاء الشبكة العربية للتطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات العربية، أكتوبر ٩٩١، ص ص ١-٢.
- ٢٩- جون ب. بينيت، مصدر سابق، ص ٢٦.
- ٣- اليونسكو، مصدر سابق، ص ص ٣-٧، كذلك: جامعة قطر، النشأة والتطور، مصدر سابق، ص ص ١١-١٧.

- ٣١- دولة قطر - الديوان الأميري - كتاب رقم م أ/٥٢/٥ - ٣٦٧ ،
تاريخ ١٢/٩/١٩٨٧ ، كذلك جامعة قطر ، خطاب مدير الجامعة ،
١٥ مايو ١٩٨٧ .
- ٣٢- جامعة قطر : تقرير الكلية التكنولوجية - ورقة عمل (بعض
العناصر المساعدة لرسم التوجهات المستقبلية) - مقدمة لمجلس
التعليم التقني ، الجلسة الخامسة ، ٢٠/٣/١٩٩٥ ، ص ١-٢ .
- ٣٣- جامعة قطر : قرارات مجلس الجامعة بجلساته بتاريخ
٢٨/١٠/١٩٨٧ ، ٢٧/٩/١٩٨٩ ، و ١/١٢/١٩٩٣ .
- ٣٤- جامعة قطر : التقرير السنوي ١٩٩٣/٩٢ ، ص ١١-١٢ .
- ٣٥- جامعة قطر : مركز تكنولوجيا التعليم ، مكتبة المركز ، تسجيلات
صوتية للمؤتمرات العلمية التي عقدتها الكليات لعرض
ومناقشة الخطط الأكاديمية المطورة للأعوام ٨٦-١٩٨٩ .
- ٣٦- جامعة قطر : النشأة والتطور ، مصدر سابق ، ص ١١-١٧ .
- ٣٧- اليونسكو ، مصدر سابق ، ص ٣-٤ .
- ٣٨- فوزي أحمد زاهر ، تقرير عن أنشطة تطوير التعليم بالجامعة ،
١٩٩٤ ، ص ١-٢ .
- ٣٩- جامعة قطر ، النشأة والتطور ، مصدر سابق ، ص ١١-١٢ .
- ٤٠- خيرات الباحث وملاحظاته الميدانية .
- ٤١- فوزي زاهر ، المصدر السابق ، ص ٥ - ٦ .
- ٤٢- عبدالمجيد عبدالنواب شبحه وشيخة عبدالله المسند ، كفاءة رئيس
القسم الأكاديمي دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة
قطر .
- جامعة قطر ، حولية كلية التربية ، السنة الحادية عشرة ، العدد الحادي
عشر ١٩٩٤ ، ص ٤٠ - ٤١ .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 16- Bennett B. John , **Managing the Academic Department, cases and Notes American Council on Education Macmillan Publishing Company, New York, 1983, p. 2.**
- 17- Thomas W. Madron et. al., **Departmental Morale as a Function of the Perceived Performance of Research in higher Education, vol. 5, APS. Publications, Inc. 1976, pp. 84-85.**
- 19- Knight W. Hal and Holen C. Michael , **Leadership and the Perceived Effectiveness of Department Chairpersons. Journal of Higher Education vol. 56 No. 6 (November/ December) Ohio State University Press, 1985, pp. 682-687.**
- 20- Roach H. L. James, **The Academic Department Chairperson: Functions and Responsibilities, Educational Record winter, 1976, pp. 13-17.**
- 21- Nelsen C. William, **Renewal of the Teachers-Scholar: Faculty Development in the Liberal Arts College, Department of Education [ERIC] 1981, pp. 13-42.**
- 24- Knight W. Hal and Holen C. Michael, **op. cit, p.1.**