

# التقرير الختامي لتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية 2024/2019

## الفهرس

2.....	المقدمة
3.....	جودة في خدمات العمليات الإدارية والأكاديمية والمالية ونظم المعلومات
4.....	تمكين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
6.....	أتمتة العمليات الأكاديمية والإدارية والمالية
8.....	أرشفة مواد الجامعة الورقية والإلكترونية
9.....	تأمين فريق عمل إداري ذي كفاءة عالية
12.....	ضمان جودة العمل وفقاً لمعايير الجودة
13.....	تطوير نظام مالي داعم للتعليم والأبحاث
18.....	خريج يمتلك المواصفات المهنية والاجتماعية لسوق العمل
18.....	تأهيل خريج قادر على الاندماج في سوق العمل
21.....	تحسين مستوى كفاءة فريق العمل في مهارات التعليم والتقويم والتعلم الذاتي
24.....	توفير مناهج تعليم أكاديمية نوعية (متطورة) وفق معايير الاعتماد تلبي حاجات سوق العمل
31.....	تطوير مستمر لأنظمة التعليم والتعلم
32.....	توفير برامج توجيهية للطلاب تتناسب واحتياجات سوق العمل (مناهج ضمن اختصاصات محددة)
35.....	تأمين بيئة مريحة تنمي مهارات الطالب
36.....	تأمين بناء جامعي قادر على الإيفاء بالمتطلبات الأكاديمية، وعلى تعزيز الحياة الطلابية بمستوى عالٍ من الجودة
37.....	تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب بما يحقق الجودة في نوعيتها والمرونة والسرعة في أدائها
40.....	تعزيز صورة الجامعة في المجتمع كمؤسسة فاعلة في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية
41.....	توظيف إمكانات الجامعة في التنمية المجتمعية
44.....	بناء علاقات فاعلة مع مؤسسات المجتمع المحلي
45.....	تعزيز سمعة الجامعة لدى المجتمعين المحلي والعالمي
48.....	الخاتمة
48.....	التوصيات

يُعَدّ هذا التقرير التقييمي الختامي تنويجًا لجهود جامعة العلوم والآداب اللبنانية (USAL) في تنفيذ خطتها الاستراتيجية للأعوام 2020-2025، والتي شكّلت إطارًا مرجعيًا موجّهًا لعملها الأكاديمي والإداري والبحثي والمجتمعي خلال السنوات الخمس الماضية.

يهدف التقرير إلى عرض النتائج النهائية للخطة وتقييم مستوى تحقق أهدافها ومحاورها الرئيسة، استنادًا إلى مؤشرات الأداء التي تمّ اعتمادها في بداية فترة التنفيذ، وإلى ما أنجز فعليًا على مستوى السياسات والأنظمة والبنية التحتية والبرامج الأكاديمية وخدمات المجتمع.

لقد أسهم تنفيذ الخطة في ترسيخ نهج مؤسسي يقوم على التحسين المستمر والجودة الشاملة، وعزّز موقع الجامعة كمؤسسة أكاديمية حديثة وفاعلة، قادرة على مواكبة التطورات العلمية والتقنية والاقتصادية، والاستجابة بمرونة لاحتياجات المجتمع وسوق العمل.

ويقدّم التقرير قراءة شاملة للإنجازات التي تحقّقت ضمن المجالات الأربعة المحورية:

1. **جودة الخدمات الإدارية والأكاديمية والمالية ونظم المعلومات**، من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية، وأتمتة العمليات، وتعزيز سياسات الحوكمة.
2. **خريج يمتلك المواصفات المهنية والاجتماعية لسوق العمل**، عبر تحديث المناهج، ودعم البحث العلمي، وتفعيل الشراكات المهنية والتدريبية.
3. **بيئة جامعية مريحة ومحفّزة** تُمكّن الطالب من النمو الأكاديمي والاجتماعي في مرافق حديثة وخدمات طلابية متكاملة.
4. **تعزيز صورة الجامعة ودورها في التنمية المجتمعية** من خلال مبادرات بحثية وتربوية وثقافية ومشاريع تعاون وشراكات فاعلة محليًا ودوليًا.

ويشكّل هذا التقييم خلاصة مرحلة استراتيجية ناجحة، أرسّت أسس التطوير المؤسسي المستدام، ووفّرت قاعدة صلبة لانطلاق الجامعة نحو إعداد وتنفيذ خطتها الاستراتيجية الجديدة (2025-2030) برؤية أكثر تكاملًا واستشرافًا للمستقبل.

## المجال الأول

جودة في خدمات العمليات الإدارية والأكاديمية والمالية  
ونظم المعلومات

# تمكين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

## أولاً: تأسيس شبكة إنترانت (شبكة تواصل داخلية Intranet) لإداري وأكاديمي وطلاب الجامعة وتوفير خدمات إدارة وتخزين البيانات لموارد التعليم

رغم أن شبكة التواصل الداخلية (Intranet) لم يتم إنشاؤها، فقد تم إيجاد بديل فعال من خلال تطوير نظام إدارة العمليات الإدارية (Prosys)، والذي أصبح المنصة الأساسية لربط الإدارات الأكاديمية والإدارية وتسهيل التواصل فيما بينها. كما اعتمدت الجامعة البريد الإلكتروني الرسمي (نطاق usal.edu.lb) للتواصل الموثق بين جميع المنتسبين إليها، وتم إنشاء حسابات ومجموعات خاصة بالطلاب والموظفين والأكاديميين لتعزيز سرعة التواصل وسهولته. في إطار إدارة البيانات وتخزينها، اعتمدت الجامعة نموذجاً هجيناً يجمع بين التخزين السحابي (Cloud) والخوادم المحلية، بهدف تعزيز الأمان وضمان سهولة الوصول إلى البيانات عند الحاجة. تم توزيع تخزين البيانات بحسب نوعها، حيث تُحفظ بيانات الطلاب على خوادم احتياطية محلية وسحابية، بينما يتم حفظ بيانات الموظفين على جهاز Synology عالي السعة (20 تيرابايت). أما الموارد التعليمية، فتُخزن على خوادم Moodle الاحتياطية وجهاز Synology أيضاً. كما تم إنجاز أتمتة عمليات التخزين بشكل كامل، بحيث لا تحتاج إلى تدخل بشري مباشر، ما أسهم في رفع الكفاءة وتقليل المخاطر المرتبطة بالخطأ البشري.

## ثانياً: تطوير نموذج لحفظ المعلومات، وإدارة فعّالة لخوادم ملفات الشبكة بما في ذلك استخدام الخوادم الموزعة بفاعلية أكبر وربطها بنظام خوادم مركزي فعال

تمت دراسة عدّة خيارات لحفظ البيانات، بما يشمل الحفظ الكامل على خوادم سحابية (Cloud) أو اعتماد بنية داخلية متقدمة تستضيفها الجامعة. وبُعيد دراسة الجدوى التقنية والأمنية، تم اعتماد نموذج هجين يُتيح توزيع حفظ البيانات بحسب طبيعتها ووظيفتها، على النحو الآتي:

- تُحفظ بيانات الطلاب على خادم احتياطي داخلي (Backup Server) وعلى السحابة (Cloud)، لضمان الوصول السريع والنسخ الآمن.
- تُخزن بيانات أجهزة الموظفين محلياً باستخدام جهاز Synology، وذلك بنمط غير متصل (Offline) حفاظاً على السرية والخصوصية.
- تُوزع بيانات الموارد التعليمية بين خادم احتياطي لمنصة Moodle وجهاز Synology، بما يضمن استمرارية الوصول إلى المحتوى التعليمي حتى في حالات الطوارئ.
- توفير Server متطور خاص للطلاب لاستخدامه في مقررات قسم علوم الحاسوب (CS)، مما أتاح بيئة عملية فعّالة للتطبيقات البرمجية المتقدمة.

كما تمّ إنشاء خادم مستقل لكل نظام أو خدمة، غير أنّه لم يتم حتى الآن ربط هذه الخوادم ضمن بنية تحكّم مركزية موحّدة، الأمر الذي يُخطط لمعالجته في المرحلة المقبلة لتعزيز الكفاءة التشغيلية والإدارية.

### **ثالثاً: تعزيز البنية التحتية للشبكات ودعمها وذلك من خلال الالتزام بالتحديث المستمر ودعمها وتوسيع نطاقها وتنويعها**

تمّ ربط جميع مرافق الجامعة – من مكاتب إدارية، قاعات تدريس، مختبرات، مستودعات، وملاعب – بشبكة الإنترنت، وذلك ضمن خطة شاملة لتحديث البنية التحتية الرقمية. وشملت هذه الخطة:

- تعزيز شبكة الإنترنت بشكل كبير خلال السنوات الماضية، حيث ارتفعت سرعة الإنترنت من أقل من 100 ميغابت في الثانية إلى 354 ميغابت في الثانية.
- نشر نقاط وصول لاسلكية (**Access Points**) في جميع أرجاء الجامعة، بما في ذلك القاعات الدراسية والمساحات الطلابية، لتأمين تغطية شاملة وفعالة.
- تطوير النظام الشبكي الداخلي بحيث يُمكن المستخدم من الانتقال بين نقاط الوصول المختلفة دون انقطاع أو تأخير ملحوظ، ما يضمن تجربة اتصال مستقرة وسلسة.
- تنويع مزوّد الخدمة عبر تأمين ثلاثة مصادر مستقلة للإنترنت لتفادي الأعطال المحتملة، وضمان توفّر الإنترنت في جميع الأوقات.

تُشكل هذه الخطوات نقلة نوعية في البنية التحتية الرقمية للجامعة، وتعكس التزامها بتوفير بيئة تعليمية وإدارية قائمة على الاتصال السريع، المستقر، والآمن.

### **رابعاً: التأسيس لسياسة أمن المعلومات في الجامعة**

تم تأسيس نظام متكامل لإدارة المعلومات، وتطوير سياسات لأمن المعلومات تحدد بوضوح صلاحيات الوصول لكل موقع وظيفي، وآليات التعامل مع الحوادث الطارئة. شمل ذلك أيضاً تطبيق هذه السياسات على الأنظمة المؤتمتة والخوادم، وتنفيذ حملات توعية وتدريب للموظفين، إدراكاً لأهمية العنصر البشري في منظومة الأمن السيبراني.

### **خامساً: دعم الصفوف التعليمية والمختبرات من حيث الكم والنوع، وتعزيزها بالخدمات التكنولوجية اللازمة، وبحسب متطلبات الأقسام الأكاديمية**

شهدت السنوات الماضية تحديّاً شاملاً لأجهزة الكمبيوتر في القاعات الصفية، مع استبدال الأجهزة القديمة بأخرى حديثة، وصيانة أو استبدال معظم شاشات العرض (LCD)، وضمان ربط كل الأجهزة بشبكة الإنترنت، مما رفع نسب رضا المستخدمين إلى أكثر من 94% في بعض الفصول.

في إطار سعي الجامعة إلى تحسين بيئة التعلم وتعزيز البنية الرقمية، شهدت المختبرات الأكاديمية تطورًا ملحوظًا، حيث ارتفع عدد المختبرات من مختبرين إلى خمسة مختبرات مجهزة بأحدث الأجهزة التحتية زة، مع تحديث شامل لمختبرين قديمين. كما تَمَّت زيادة عدد أجهزة الكمبيوتر لمواكبة النمو في أعداد الطلاب، لتصل النسبة إلى جهاز واحد لكل 13 طالبًا بحلول عام 2025.

وقد زُوِّدت المختبرات بالبرمجيات الضرورية لدعم المقررات العملية، بما يشمل برامج للتحكم عن بُعد، وأخرى معززة بتقنيات الذكاء الاصطناعي، إضافة إلى تأمين تراخيص أكاديمية لبرامج تعليمية احترافية مثل Adobe Premier و Tableau . وتَمَّ تجهيز مختبر 2 Lab بأحدث التجهيزات التقنية لدعم مقررات قسمي الإعلام وعلوم الحاسوب، إلى جانب رفع سعة المختبرات من حيث عدد الأجهزة لتلبية احتياجات التوسع وتحقيق نسبة جهاز لكل طالب في المقررات التطبيقية الأساسية.

وفي موازاة تطوير المختبرات، تم إنشاء قاعات نموذجية حديثة مزودة بشاشات عرض (LCD) تدعم تقنيات العرض السلكية واللاسلكية المتطورة، مما يوفر بيئة تعليمية مرنة وتفاعلية.

كما جرى تعزيز البنية الرقمية في المكتبة من خلال تزويدها بـ 18 جهاز كمبيوتر جديد بمواصفات عالية الأداء، وربطها بشبكة إنترنت سلكية ولاسلكية، مع تثبيت البرمجيات التعليمية اللازمة لدعم الطلاب في مشاريعهم وأبحاثهم.

وفي الجانب الإداري والأكاديمي، تم تزويد أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية بأجهزة كمبيوتر حديثة، حيث جرى استبدال معظم الأجهزة القديمة، إضافة إلى توفير آلات تصوير حديثة تلبي متطلبات العمل اليومي. ولتعزيز أمان البيانات، تم اعتماد نظام حفظ بيانات متطور (Synology) لضمان حماية الملفات والمعلومات الخاصة بالموظفين والمؤسسة.

## أتمتة العمليات الأكاديمية والإدارية والمالية

### أولاً: تطوير نظام معلومات الطالب الممكن لتسهيل عملية تسجيل الطلاب ومتابعتهم أكاديمياً

في إطار تعزيز التحول الرقمي وتطوير الخدمات الأكاديمية، عملت الجامعة على تطوير نظام معلومات الطالب ليصبح جزءًا أساسيًا ومتكاملًا من نظام إدارة الجامعة الإلكترونية. وقد ساهم هذا النظام المُمكَّن في تسهيل عمليات تسجيل الطلاب الجدد والقدامى إلكترونياً، مع إتاحة المتابعة الأكاديمية الشاملة لجميع الطلاب خلال مسيرتهم الجامعية.

شملت عملية التطوير تحديد وتنفيذ كافة المتطلبات التي تواكب احتياجات الجامعة، مثل إدارة المقررات والعلامات، معالجة طلبات المنح والمساعدات الاجتماعية، متابعة الشؤون المالية والملفات الأكاديمية لكل طالب، بالإضافة

إلى تنظيم وإدارة الامتحانات وتوزيع الصفوف بشكل فعال. وخلال العام الأكاديمي 2023-2024، تم التعاقد مع شركة متخصصة لتحديث النظام وضمان توافقه مع التطورات المستمرة في متطلبات الجامعة، مع استمرار معالجة المشكلات التي تطرأ بشكل دوري، الأمر الذي ساعد في رفع كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية وتحقيق رضا المستفيدين من الطلاب والهيئة التدريسية على حد سواء.

### ثانياً: التأسيس لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP))

سعيًا لتعزيز الكفاءة التشغيلية عملت الجامعة على تطبيق مجموعة أنظمة متكاملة، صُممت خصيصًا لتتلاءم مع الواقع التشغيلي للجامعة وتُسهم في تحسين الأداء. ومن أبرز الأنظمة التي تم تنفيذها:

- نظام إدارة الجامعة (UMS)
- نظام إدارة العمليات الإدارية (Prosys)
- نظام الرواتب وملف الموظف (Payroll)
- نظام إدارة المستودع
- نظام تتبّع الأصول
- نظام GSuite لإدارة البريد الإلكتروني والملفات عبر السحابة الإلكترونية

تعمل الجامعة حاليًا على دمج هذه الأنظمة تحت مظلة موحّدة، بهدف تسهيل تدفق المعلومات والتكامل بين الأقسام، مما يرفع مستوى التنسيق ويزيد من الإنتاجية على المستويين الإداري والأكاديمي.

### ثالثاً: تأهيل فريق الجامعة الإداري والأكاديمي لاستخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات

حرصت الجامعة على تأهيل كامل فريق العمل الإداري والأكاديمي لاستخدام الأنظمة الرقمية المتوفرة، وذلك من خلال تنفيذ أكثر من 20 عنواناً تدريبياً متخصصاً وعمامًا، غطّت كل نظام جديد يتم تطبيقه. وقد شملت التدريبات محورين أساسيين:

- تدريب الفريق الإداري على المهارات التكنولوجية الأساسية التي تسهّل مهامهم اليومية وتعزز استخدامهم للأنظمة المؤسسية.
- تدريب أعضاء الهيئة التعليمية على أدوات التعليم الرقمي والتعليم عن بُعد، مثل:
  - Moodle
  - Google Classroom
  - Recording Tools
  - Zoom و Google Meet



# أرشفة مواد الجامعة الورقية والإلكترونية

## أولاً: توفير سياسات وإجراءات الحفظ والأرشفة الورقية والإلكترونية كافة

في إطار سعيها لتحديث أنظمتها الإدارية وضمان حفظ المعلومات الأكاديمية والإدارية بشكل آمن ومنظم، عملت الجامعة على تطوير سياسات وإجراءات شاملة لعمليات الحفظ والأرشفة، بما يواكب المتطلبات القانونية والرقمية الحديثة.

فعلى المستوى الأكاديمي، تم إعداد واعتماد سياسات خاصة بأرشفة الامتحانات النصفية والنهائية، تشمل آليات حفظ نسخ الأسئلة، ونماذج الإجابات، وبيانات التصحيح، بصيغتها الورقية والإلكترونية، ما يضمن توثيق هذه العمليات والرجوع إليها عند الحاجة، ويحفظ حقوق الطلاب والأساتذة والإدارة الأكاديمية.

أما على المستوى المؤسسي، فقد باشرت الجامعة بإعداد سياسات وإجراءات أرشفة موحدة تغطي المكاتب الإدارية، والأقسام، والكليات، وتم وضع خطة مرحلية لتطبيقها، انطلاقاً من المكاتب التي تعتمد بشكل كبير على الوثائق الورقية، تمهيداً للانتقال الكامل إلى منظومة رقمية متكاملة.

## ثانياً: تأسيس نظام أرشفة إلكتروني مؤتمن وفعال يلبي حاجات الجامعة

تماشياً مع متطلبات التحول الرقمي، تم اعتماد Google Drive كبنية أساسية للأرشفة الإلكترونية في المرحلة الحالية. وقد جرى تعميم استخدامه على مختلف وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية، نظراً لما يوفره من سهولة في التنظيم، وسرعة في الوصول، وتشاركية فعالة في العمل. وتمثل هذه الخطوة مرحلة انتقالية نحو نظام أرشفة إلكتروني أكثر تطوراً، يمكن لاحقاً تخصيصه أو تطويره بما يتناسب مع خصوصية وأولويات الجامعة، خاصة في ما يتعلق بإدارة الوثائق وحمايتها طويلة الأجل.

## ثالثاً: وضع خطة عملية لتنظيم الأرشفة الورقية ودمجها بنظام الأرشفة الإلكتروني، وتطبيقها

أعدت خطة تنفيذية شاملة لتنظيم الأرشفة الورقية في المكاتب التي لا تزال تعتمد بشكل كبير على النماذج والملفات الورقية، وتتضمن هذه الخطة خطوات فرز الوثائق، وترميزها، وفهرستها، تمهيداً لدمجها تدريجياً ضمن نظام الأرشفة الإلكتروني المعتمد. وقد بدأ تنفيذ هذه الخطة فعلياً في عدد من المكاتب، مما ساعد على تقليل التكرار الورقي، وتحسين الوصول إلى الملفات، وضمان الانتقال المنظم نحو بيئة أرشفية رقمية، مرنة وآمنة.

# تأمين فريق عمل إداري ذي كفاءة عالية

## أولاً: استقطاب موظفين ذوي كفاءة عالية لتأمين الخدمات المساندة كفاءةً بفعالية كبيرة

في إطار سعيها لاستقطاب كفاءات عالية وتعزيز فاعلية بيئة العمل، اعتمدت الجامعة مجموعة من السياسات المباشرة وغير المباشرة التي تهدف إلى جعلها جهة جاذبة للتوظيف، ومن أبرز هذه الخطوات:

- تفعيل القنوات الإعلانية للتوظيف وجعل الإعلان عن الوظائف جزءاً من السياسات الرسمية المعتمدة، بما يعزز من شفافية وآليات الاستقطاب.
- تقديم رواتب تنافسية تتماشى مع مستويات السوق المحلي، ما يساهم في اجتذاب الكفاءات والحفاظ عليها.
- تهئية بيئة عمل محفزة وجاذبة، تقوم على الدعم والتقدير والاحترام، وتشجع على الالتزام المهني والانتماء المؤسسي.
- ترسيخ البعد الرسالي للعمل، من خلال التركيز على القيم الأخلاقية والمجتمعية كمعيار أساسي في التوظيف، ما يعكس فلسفة الجامعة في بناء فريق عمل يحمل أهدافها التنموية والتربوية.
- إطلاق سياسة للتكافل الاجتماعي تتيح دعم الموظفين في حالات الأزمات الاقتصادية أو الصحية، مما يعزز شعورهم بالأمان والاستقرار.
- تطوير صفحة الجامعة على منصة **LinkedIn** وإبراز أجواء العمل الإيجابية من خلال محتوى يعكس بيئة عمل نشطة وإنسانية، مما يساهم في جذب أصحاب الكفاءات من المهنيين الباحثين عن بيئة ملهمة.

## ثانياً: إعداد سياسات وإجراءات توظيف خاصة بالجامعة وتطبيقها، وفقاً لمعايير الجودة

في إطار التزام الجامعة بتعزيز جودة الموارد البشرية، وتحقيق التوافق بين الكفاءات العاملة وأهداف المؤسسة الأكاديمية، عملت الجامعة على إنشاء منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات الخاصة بتوظيف الكادرين الأكاديمي والإداري، وقد جاءت هذه السياسات منبثقة من رؤية الجامعة وقيمها المؤسسية، ومنسجمة مع رسالتها في توفير بيئة تعليمية ومهنية عالية الجودة.

تمّ تنفيذ هذه الإجراءات على مدى عامين متتاليين كمرحلة أولى لتجريبها وتقييم مدى فعاليتها. خلال هذه المرحلة، خضعت السياسات إلى تقييم دقيق في ضوء التجربة العملية والتحديات التي ظهرت عند التطبيق، ما أتاح فرصة ثمينة لإعادة النظر فيها وتعديلها بما يتلاءم مع الواقع الفعلي داخل الجامعة، وبما يضمن تحقيق أفضل النتائج الممكنة.

ولضمان اتساق هذه السياسات مع المعايير المعتمدة في القطاع الأكاديمي عالميًا، تمّت مقارنتها بإجراءات التوظيف المعتمدة في عدد من الجامعات والمؤسسات التعليمية الرائدة، وقد أُجريت عملية مواءمة شاملة للتأكد من انسجامها مع الممارسات الفضلى المتّبعة في المجال الأكاديمي.

### **ثالثاً: تمكين فريق العمل بالمهارات التي تتوافق مع توصيفه الوظيفي**

في إطار تعزيز كفاءة الموارد البشرية، عملت الجامعة على تمكين فريق العمل بالمهارات المتوافقة مع توصيفاتهم الوظيفية من خلال سلسلة خطوات منهجية بدأت بـ:

- إعداد التوصيفات الوظيفية لكافة المواقع الإدارية والخدماتية، تبعها إعداد توصيفات دقيقة للمواقع الأكاديمية، بما يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات المطلوبة لكل وظيفة.
- تحديد الحاجات التدريبية الفعلية للفريق الإداري، من خلال تحليل الفجوات بين متطلبات التوصيف الوظيفي والكفايات الحالية، ما أتاح بناء خطة تدريبية متخصصة.
- تنفيذ تدريبات مهنية مصممة وفقاً لمتطلبات كل وظيفة، بهدف تطوير المهارات الفنية والإدارية، ورفع مستوى الأداء الوظيفي بما يتماشى مع متطلبات العمل المؤسسي.

### **رابعاً: إعداد سياسات وإجراءات عملية تقييم الكادرين الإداري والأكاديمي وتطبيقها**

انطلاقاً من التزام الجامعة بتكريس ثقافة التقييم المستمر والتحسين المؤسسي، عملت الجامعة على إعداد سياسات وإجراءات واضحة وشاملة لعملية تقييم الأداء، شملت الكادرين الإداري والأكاديمي على حد سواء.

فعلى المستوى الإداري، تمّ تطوير منظومة تقييم حديثة ومتكاملة بدأت بإعداد السياسات والإجراءات ذات الصلة، وتطبيقها على مدى عدّة سنوات متتالية. وقد مكّن التطبيق العملي لهذه السياسات من رصد مكامن القوة ومجالات التطوير، ما أفضى إلى تعديل المعايير والنماذج لتتماشى مع التوجهات العالمية في هذا المجال، حيث تمّ تبني نموذج تقييم الأداء بأسلوب "360 درجة". ويستند هذا النموذج إلى جمع التغذية الراجعة من مصادر متعددة، بما يتيح صورة أكثر شمولاً وواقعية عن أداء الفرد.

وقد أنجزت المعايير التي يقوم عليها هذا التقييم، كما تمّ تصميم النماذج كافة وتحديث الإجراءات التنظيمية المرتبطة به بما يتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وشرعت الجامعة في تطبيق هذا النموذج للمرة الأولى خلال العام الأكاديمي الحالي (٢٠٢٤-٢٠٢٥). وقد أُدرجت نتائج عملية التقييم في الملفات الخاصة بالموظفين الإداريين، في خطوة تهدف إلى توظيف نتائج التقييم في دعم قرارات الترقية، والتطوير المهني، وبناء القدرات.

أما في الجانب الأكاديمي، فقد أعدت الجامعة سياسات وإجراءات خاصة بتقييم وتصنيف أعضاء الهيئة التعليمية، تستند إلى منظومة متوازنة تراعي مختلف أدوار عضو هيئة التعليم. وتشمل هذه المنظومة أربعة محاور رئيسة هي: جودة الأداء في التدريس، الإسهام في خدمة الجامعة، المشاركة في خدمة المجتمع، والبحث العلمي. وتمّ العمل على تطوير أدوات القياس المناسبة لكل محور، بما يضمن التقييم العادل والموضوعي الذي يعكس فعليًا مجالات التميز والنمو لدى الكادر الأكاديمي.

### **خامسًا: تأمين بيئة عمل محفّزة من خلال وضع برنامج تحفيزي للإداريين والأكاديميين، وتطبيق نظام مالي محفّز يراعي الشهادات والكفاءات والخبرات**

ضمن جهودها الرامية إلى ترسيخ بيئة عمل إيجابية ومحفّزة، اتخذت الجامعة حزمة من الإجراءات النوعية التي تهدف إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز الأداء، بما ينسجم مع رؤيتها في بناء كادر بشري فاعل ومتمكّن.

ومن أبرز الخطوات التي اعتمدتها الجامعة في هذا السياق، إقرار خيار العمل عن بُعد لبعض الفئات الوظيفية، بنسبة تصل إلى 20% من الدوام، وفقًا لطبيعة المهام التي يمكن تنفيذها بكفاءة خارج مقر العمل. وقد جاء هذا التوجه استجابة لتطورات بيئة العمل الحديثة واحتياجات التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، مع الحفاظ على مستوى الإنتاجية.

كما أطلقت الجامعة آلية لتقدير الجهود المتميزة والإنجازات التي تتجاوز المهام الوظيفية المعتادة، وذلك من خلال إصدار تنويهات وشهادات تقدير تُدرج ضمن السجلات الإدارية للموظفين. وتسهم هذه الخطوة في تعزيز ثقافة الاعتراف والامتنان، والشعور بالانتماء المؤسسي.

وفي سياق ترسيخ مفهوم التقييم التشاركي، قامت الجامعة بإدراج تقييم بيئة العمل ضمن استمارات التقييم الذاتي الخاصة بالمكاتب والوحدات الإدارية، وذلك بهدف رصد مؤشرات التحسين وتحديد مجالات التطوير من وجهة نظر الموظفين أنفسهم. وقد أتاحت هذه الأداة فهمًا أعمق للعوامل المؤثرة في جودة بيئة العمل، وفتحت المجال أمام اقتراحات ببناءة لتحسينها.

وفي ما يخص سياسات الرواتب والتحفيز المالي، اعتمدت الجامعة منظومة تصنيف عادلة وشفافة تقوم على دمج المؤهلات الأكاديمية والخبرة العملية ضمن معايير تحديد الرتب والرواتب. كما تم تطوير نظام للمكافآت يستند إلى معايير موضوعية تشمل الإنتاجية البحثية، وجودة الأداء في التدريس أو الإدارة، والالتزام المؤسسي. ويُعد هذا التوجه خطوة أساسية نحو تحقيق العدالة الوظيفية، وتحفيز التميز والإبداع في مختلف مجالات العمل الجامعي.

## ضمان جودة العمل وفقاً لمعايير الجودة

### أولاً: إعداد السياسات والإجراءات اللازمة لأقسام الجامعة كافة والمصادقة عليها وتعميمها.

في إطار تنفيذ محاور الخطة الاستراتيجية في مجال ضمان الجودة، أحرزت الجامعة تقدماً ملحوظاً في مجال تطوير بيئتها التنظيمية والإدارية من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى ترسيخ قواعد الحوكمة المؤسسية وتحقيق مزيد من الكفاءة في العمل الأكاديمي والإداري.

فقد تمّ استكمال 150 ملفاً ضمن مجالات مختلفة (النظام الداخلي، السياسات والإجراءات، الوصف الوظيفي)، شملت الجوانب الأكاديمية والإدارية والطلابية، وتمت المصادقة عليها من قبل الجهات المختصة وتعميمها على الجهات المعنية، هذا بالإضافة إلى 18 ملفاً هي قيد المراجعة حتى تاريخه. ومن أبرز ما تم إنجازه في هذا السياق، تعديل النظام الداخلي للجامعة بكامل فصوله، وإضافة مواد أخرى جديدة تتعلق بالأنظمة المالية، والمعلوماتية والعلاقات العامة ونظام الطالب، وذلك بما يتماشى مع المتطلبات الحديثة في إدارة المؤسسات الجامعية. كما يتم العمل على إعداد نظام متكامل لبرامج الماجستير، بما يعزز البنية التنظيمية للدراسات العليا.

وفي سياق الجودة الأكاديمية، تمّ إعداد معايير ضمان الجودة للبرامج الأكاديمية استناداً إلى مسودة معايير رابطة جامعات لبنان ومجموعة من معايير مؤسسات الاعتماد الإقليمي والدولي. وقد جرى بناءً عليها الشروع في إعداد دليل التقييم الذاتي للبرامج الأكاديمية، الذي لا يزال قيد الإعداد حالياً، ويُنتظر أن يُشكّل أداة مرجعية لتوجيه الأقسام الأكاديمية نحو تقييم شامل لبرامجها وتحسين أدائها وفقاً لمعايير جودة واضحة ومتكاملة.

ومن جهة أخرى، شهد الهيكل التنظيمي للجامعة تحديثات مهمّة، تمثّلت في إعادة توصيف عدد من المواقع الوظيفية بما يتناسب مع توسّع المؤسسة واحتياجاتها. شمل ذلك في الجانب الإداري عبر استحداث مواقع خاصة بالإعلام الرقمي والإرشاد والتوجيه المهني، وفصل مهام الصيانة والأمن عن الشؤون الإدارية، وإنشاء مكتب للتواصل، بالإضافة إلى تحديد دور المدير المالي في الهيكل المالي. أما في الجانب الأكاديمي، فقد أُدرج موقع "منسق برنامج" ضمن الأقسام الأكاديمية، بما يعزز فعالية إدارة البرامج المختلفة.

### ثانياً: تدريب الموظفين على تطبيق الإجراءات المعمّمة ومتابعة تطبيقها

رغم عدم تنظيم دورات تدريبية ممنهجة للموظفين حول الإجراءات المستحدثة، فقد اعتمدت الجامعة نهجاً عملياً تشاركياً تمثّل في المتابعة الميدانية المباشرة مع المكاتب والإدارات، من خلال جلسات تهدف إلى الوقوف على التحديات الفعلية في التطبيق، ومعالجتها بشكل مباشر ومرن. وقد أتاح هذا النهج نوعاً من القراءة لمستوى الالتزام بالإجراءات الجديدة، وتقييم فاعليتها في ضوء التطبيق العملي.

ويمكن اعتبار نظام Prosys أداة أساسية ساهمت في هذا الإطار، وذلك من خلال ضبط العمليات الإدارية بشكل رقمي، وتتبع مكامن الخلل في التطبيق، مما ساعد على توجيه الجهود التصحيحية وإرساء ثقافة التحسين المستمر للإجراءات داخل بيئة العمل الجامعية.

التدقيق داخلياً على مدى الالتزام بالإجراءات المنشورة كافة وإجراء التحسينات اللازمة وإعداد خطة تدقيق داخلي كاملة تشمل الأقسام كافة

فيما يتعلق بالتدقيق الداخلي، لم يتم إعداد أو تنفيذ خطة تدقيق شاملة خلال الفترة المعيّنة، وتمّ بدلاً من ذلك الاستعاضة بجلسات تقييمية غير رسمية مع الجهات التنفيذية. ورغم أن هذا الأسلوب قد أتاح قدرًا من الرصد المباشر، إلا أن غياب آلية تدقيق منهجية يظل أحد التحديات التي ينبغي العمل على تلفيها في المرحلة القادمة من خلال إعداد خطة تدقيق داخلي واضحة، مزودة بمؤشرات أداء ومعايير جودة قابلة للقياس.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الجهود تعكس التزام الجامعة بالتطوير المؤسسي المستمر، وتبرز الحاجة في المرحلة المقبلة إلى الانتقال من المتابعة الجزئية إلى اعتماد أدوات تقييم رسمية تشمل التدريب والتدقيق الدوري، لضمان ترسيخ ثقافة الجودة والاستدامة التنظيمية على المدى الطويل.

## تطوير نظام مالي داعم للتعليم والأبحاث

### أولاً: زيادة الإيرادات وتحقيق التوازن المالي في الجامعة

في سياق تحقيق الاستدامة المالية وتعزيز قدرة الجامعة على تلبية احتياجاتها الأكاديمية والإدارية، تم اعتماد نهج متعدد المحاور لزيادة الإيرادات المالية وتحقيق التوازن بين المداخيل والإنفاق.

على صعيد تنمية الموارد:

- تمّت إعادة هيكلة نظام الأقساط الجامعية ليعكس خصوصية كل اختصاص، حيث أُجري تعديل تدريجي في سعر الرصيد في بعض البرامج ذات الإقبال العالي مثل علوم الكمبيوتر، بما ينسجم مع توجهات السوق وحجم الطلب.
- أُطلق صندوق دعم الطالب بهدف مساعدة الطلاب غير القادرين على تسديد أقساطهم، وتم السعي لتأمين تمويله من جهات مانحة مختلفة لتغطية هذه الحاجة بشكل مباشر.

- جرى تأسيس نظام منح أكاديمية اجتماعية، يتم تمويله بالكامل من مؤسسات خارجية داعمة بشكلٍ منتظم، ويهدف إلى تعزيز فرص التعليم أمام جميع الفئات الطلابية دون الإخلال بالاستقرار المالي للمؤسسة.
- أما على صعيد إدارة الإنفاق وضبط الميزانية:

- تمّ تطوير نموذج متكامل لمراقبة الموازنة، يوفر مؤشرات دورية حول مدى التزام المصاريف بالمبالغ المرصودة، ويُستخدم كمرجع أساسي عند تنفيذ عمليات الشراء.
- أصبحت الموازنة المالية جزءًا من كل قرار مالي أو تعاقدى داخل الجامعة، ما ساهم في ضبط الإنفاق وتفادي العشوائية المالية.
- وكنتيجة مباشرة لهذه السياسات، تقلّص الفارق بين الموازنة والميزانية الفعلية بشكل ملحوظ خلال السنوات الأخيرة، مما يدل على تحسّن فعالية التخطيط المالي ودور الموازنة كأداة رقابية فاعلة في إدارة الموارد.

### ثانيًا: ترشيد النفقات دون المساس بجودة الخدمات الجامعية

انطلاقًا من التزامها بتحقيق الكفاءة المالية وتعزيز استدامة الموارد، اعتمدت إدارة الجامعة سياسة ترشيد النفقات والمصاريف بطريقة مدروسة تضمن الحفاظ على جودة العمل والخدمات المقدّمة للطلاب والكادر الأكاديمي والإداري. وقد تم تنفيذ عدد من المبادرات النوعية في هذا السياق، من أبرزها:

- تركيب نظام طاقة شمسية لتوليد الكهرباء، ما أدى إلى خفض كبير في مصاريف الفيول واستهلاك المولدات، وسمح بتوفير طاقة مستدامة مكّنت الجامعة من العمل بشكل متواصل على مدار 24 ساعة، مما وقر بيئة عمل فعالة ومريحة لجميع المرتادين.
- تعديل الشبكات الكهربائية بما يخفف من استهلاك الطاقة ويعزّز من كفاءة التشغيل اليومي.

على الصعيد الإداري والأكاديمي:

- إطلاق دراسة شاملة لجميع بنود الإنفاق، ما أدى إلى تعديل عدد من القرارات الإدارية بشكل يخفف من الهدر ويعزز الإنتاجية في مختلف الوحدات.
- تحسين ظروف القاعات الدراسية وزيادة سعتها بما يسمح باستيعاب أعداد أكبر من الطلاب في كل شعبة، مما ساهم في خفض عدد الشعب الدراسية وتقليل كلفة التشغيل المرتبطة بها.

- إعادة هيكلة المواقع الوظيفية بناءً على دراسة دقيقة لمهام كل وظيفة، حيث تمّ دمج بعض المهام والمواقع الإدارية التي يمكن إنجازها ضمن نطاق عمل واحد، بما يتماشى مع سياسة ترشيد الإنفاق وضمان الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.

### ثالثاً: التأسيس لسلسلة رتب ورواتب تحفيزية للإداريين والأكاديميين

ضمن جهودها الرامية إلى استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، عملت الجامعة على إعداد وتطبيق سلسلة رتب ورواتب متكاملة تشمل مختلف المواقع الوظيفية الإدارية والأكاديمية، بما يراعي العدالة الوظيفية والتنافسية في سوق العمل. وقد تم تصميم السلسلتين وفق أسس ومعايير واضحة:

- بالنسبة لأعضاء الهيئة التعليمية، استندت سلسلة الرتب إلى ثلاثة معايير أساسية:
  - الشهادة العلمية.
  - النشاط في البحث العلمي.
  - الخبرة التدريسية والمساهمة في خدمة المجتمع.

وتم تصنيف الأساتذة على ضوء هذه المعايير ضمن رتب أكاديمية محددة تضمن التدرج الوظيفي وتعزّز الحوافز الأكاديمية.

- أما في ما يخص الكادر الإداري، فقد تم تصنيف الوظائف ضمن فئات متعددة بما يضمن توزيعاً عادلاً وشفافاً للمهام والحقوق، ويرسّخ مبادئ الكفاءة والجدارة في التوظيف، وذلك بحسب:
  - الموقع الوظيفي.
  - المؤهل العلمي.
  - سنوات الخبرة العملية في المجال..

ولم تكتفِ الجامعة بوضع الهيكل، بل حرصت على أن تكون الرواتب ضمن هذه السلسلة منافسة على المستويين المحلي والدولي، ما يعزز قدرتها على اجتذاب كفاءات متميزة في ظل التحديات الاقتصادية القائمة.

كما تتميز هذه السلسلة بقدر عالٍ من المرونة، ما يسمح بتكييفها مع السياسات المالية وخطط التعافي الاقتصادي للجامعة، بما يضمن استدامة الرواتب والتوازن بين الإنصاف الوظيفي والقدرة التشغيلية.



#### رابعاً: وضع سياسات وآليات وإجراءات لدعم البحث العلمي وتحفيزه

ضمن التزامها بتعزيز دور البحث العلمي كأحد ركائز العمل الأكاديمي، عملت الجامعة على وضع سياسات وآليات تنظيمية ومالية داعمة للبحث العلمي، تهدف إلى تحفيز الإنتاج العلمي وتعزيز مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية في الأبحاث والمؤتمرات العلمية. وقد شملت هذه السياسات مجموعة من الخطوات الفعلية، أبرزها:

- صياغة السياسات الخاصة بالبحث العلمي، لا سيما في ما يتعلق بالشق المالي، بما يضمن توفير الدعم الكافي للأكاديميين في تنفيذ أنشطتهم البحثية.
  - إدراج مكوّن البحث العلمي ضمن النظام المالي للجامعة، بحيث يتم تخصيص موازنة سنوية للبحث العلمي في إطار الموازنة العامة، تُصرف لدعم:
    - المشاركة في مؤتمرات علمية محلية ودولية.
    - النشر في مجلات علمية عالمية محكمة.
  - منح تسهيلات إدارية لأعضاء الهيئة التعليمية الناشطين في البحث، من خلال السماح لهم بالعمل عن بُعد بنسبة تصل إلى 20% من وقتهم الشهري، ما يمنحهم مرونة أكبر لإنجاز مشاريعهم البحثية.
- تُشكّل هذه الإجراءات إطاراً تحفيزياً يساهم في رفع جودة البحث العلمي وزيادة الإنتاج الأكاديمي، كما يعكس توجّه الجامعة نحو بناء بيئة أكاديمية تدعم الابتكار والمعرفة والمساهمة في تطوير العلوم على المستويين المحلي والدولي.

#### خامساً: الانتقال من العمل المحاسبي إلى التحليل المالي

في إطار تعزيز كفاءة التخطيط المالي واتخاذ القرار المبني على البيانات، انتقلت الجامعة من النمط التقليدي في إدارة الشؤون المالية القائم على المحاسبة الإجرائية، إلى نموذج تحليلي مالي متقدّم يعتمد على توقعات دقيقة للإيرادات والنفقات.

وقد تم وضع سياسة واضحة للتحليل المالي والتخطيط التوقعي، تُدخل من خلالها جميع الإيرادات والمصاريف (بما فيها الرواتب، والمصاريف التشغيلية، والنفقات الإدارية) كمتغيرات قابلة للتعديل ضمن نموذج محوسب. يعتمد هذا النموذج على ما يلي:

- إدخال تفصيلي لكافة بنود الموازنة من حيث النفقات والإيرادات، بشكل منفصل وديناميكي.
- محاكاة الواقع المالي المستقبلي للجامعة، من خلال تعديل المتغيرات وتحليل أثرها المباشر على الميزانية العامة.

- اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على تحليل السيناريوهات، مثل:
  - تحديد الأقساط الجامعية استنادًا إلى احتياجات التوظيف وتطور الرواتب.
  - ضبط الرواتب والأجور بناءً على الإيرادات المتوقعة ومستوى الأقساط، مع مراعاة الواقع الاقتصادي والاجتماعي في لبنان.

أسهم هذا التحول في تمكين الجامعة من إدارة مواردها بفعالية أكبر، ووضع خطط مالية واقعية تستند إلى التحليل بدلاً من التقدير، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والمالية التي تمر بها البلاد. ويشكّل هذا النموذج خطوة متقدّمة نحو تعزيز الاستدامة المالية، وتوفير أدوات دقيقة لصياغة الموازنات واتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية.

## المجال الثاني

خريج يمتلك المواصفات المهنية والاجتماعية لسوق العمل

تأهيل خريج قادر على الاندماج في سوق العمل

## **أولاً: توظيف أساتذة ذوي خبرة عملية وعلمية، يجيدون التكلّم بلغة الاختصاص بطلاقة، لتعزيز التعلّم التخصصي النوعي وتعزيز الكفاءات الأكاديمية وتنمية استخدام اللغة عند الطلاب.**

في إطار تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وضمن التوجّه الرامي إلى تعزيز جودة التعليم الجامعي، عملت جامعة العلوم والآداب اللبنانية على استقطاب كادر أكاديمي يتمتع بمستوى عالٍ من الكفاءة العلمية والعملية، قادر على تقديم تعليم تخصصي نوعي، ويجيد التحدّث بلغة الاختصاص بطلاقة، بما يسهم في تنمية مهارات الطلاب وتحسين مخرجات التعليم.

ولتحقيق هذا الهدف، قامت الكليات والأقسام الأكاديمية خلال السنوات الماضية بتوظيف أعضاء هيئة تعليم متنوعين ما بين أساتذة متفرّعين من مختلف الرتب الأكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، معيد) ومتعاقدين يتمتّعون بخبرات عالية في مجالات تخصصهم. وفقاً لسياسات وإجراءات واضحة تمّ وضعها لهذه الهدف، وقد ارتكزت على معايير دقيقة تشمل الخبرة والكفاءة الأكاديمية، وتقييم القدرة على استخدام استراتيجيات التعليم الحديثة، بالإضافة إلى التمكن من لغة الاختصاص.

وقد تم الالتزام بهذه السياسات بدءاً من الإعلان عن الحاجات الأكاديمية عبر المنصات المتخصصة، مروراً بتقييم السير الذاتية وإجراء المقابلات الأكاديمية، وصولاً إلى اختيار المرشحين وفقاً للمعايير المعتمدة.

وقد أسفرت هذه الجهود عن توظيف أكثر من 20 أستاذاً متفرغاً وما يزيد عن 100 أستاذ متعاقد في مختلف كليات وأقسام الجامعة، مما أسهم في تعزيز مستوى التعليم الجامعي وتوسيع قاعدة الكفاءات الأكاديمية بما يتماشى مع متطلبات الخطة الاستراتيجية ورؤية الجامعة في التميز الأكاديمي.

## **ثانياً: رسم استراتيجيّة لدعم الأبحاث العلميّة من أجل رفع مستوى الكادر الأكاديمي وتعزيز الفوائد الأكاديمية.**

في إطار السعي إلى تطوير البحث العلمي كركيزة أساسية في العملية الأكاديمية، قامت الجامعة برسم استراتيجية متكاملة لدعم الأبحاث العلمية بهدف رفع مستوى الكادر الأكاديمي وتعزيز الفائدة الأكاديمية والمجتمعية الناتجة عنها. وقد تمثّلت الخطوات العملية في هذا المجال بـ:

- وضع سياسات واضحة للبحث العلمي تنظّم آليات العمل البحثي، وتحديد معايير النشر والدعم والتحفيز.
- تشكيل اللجنة العليا للأبحاث العلمية للإشراف على تطبيق السياسات، ومتابعة تنفيذ البرامج والخطط البحثية.
- تنظيم اليوم البحثي الجامعي الذي يُشكّل منصة رسمية لعرض الباحثين لمجالات اهتمامهم وتبادل الخبرات وفتح فرص للتعاون.

- تشكيل نواة فرق بحثية ضمن التخصصات المختلفة، وعقد لقاءات فردية مع الباحثين بهدف تقييم أدائهم البحثي وتوجيههم وفقًا لأولويات الجامعة.
- إدخال مخرجات البحث العلمي ضمن معايير الترقية الأكاديمية، حيث تشكل المنشورات العلمية عنصرًا أساسيًا في عملية التصنيف الأكاديمي، إذ يُشترط تحصيل عدد معيّن من النقاط البحثية للانتقال من رتبة أستاذ مساعد إلى أستاذ مشارك، ومن أستاذ مشارك إلى أستاذ.

### ثالثًا: اعتماد نظام تحفيز مشجّع من أجل رفع مستوى الكادر الأكاديمي

في سياق تعزيز جودة التعليم الجامعي وتحفيز أعضاء الهيئة التعليمية على التميز، اعتمدت الجامعة نظامًا تحفيزيًا متكاملًا يهدف إلى رفع مستوى الكادر الأكاديمي وتشجيعه على التطوير المهني والبحثي. ويرتكز هذا النظام على مجموعة من المحاور، أبرزها:

- التنويه والتقدير المعنوي: يُمنح أعضاء الهيئة التعليمية تنويهاً رسميًا عند تنفيذهم مبادرات أو إنجازات نوعية تساهم في تحسين صورة الجامعة أو في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري، وذلك تكريمًا لثقافة التقدير والاعتراف بالجهود الفردية.
- تقدير الأداء السنوي: يُقيّم أعضاء الهيئة التعليمية في نهاية كل عام جامعي استنادًا إلى معايير متعددة تشمل: الإنتاج البحثي، جودة التدريس، الأداء الإداري، والمشاركة في خدمة الطلاب والمجتمع، ويُمنح بناءً على هذه التقييمات تقدير خاص أو مكافآت تحفيزية.
- دعم مالي للبحث العلمي والمشاركات الدولية: تم تخصيص موازنة لدعم أعضاء الهيئة التعليمية المشاركين في مؤتمرات علمية دولية، أو أولئك الذين ينشرون أبحاثهم في مجلات علمية محكمة معترف بها عالميًا، بما يساهم في رفع مستوى الإنتاج العلمي وتعزيز سمعة الجامعة البحثية.
- دعم التطوير الذاتي والأكاديمي: في إطار خلق بيئة أكاديمية محفزة على التطور الذاتي، تعمل الجامعة على تغطية جزء من أقساط الدراسة لأعضاء هيئة التدريس من رتبة معيد الراغبين في استكمال دراساتهم العليا (دكتوراه)، وذلك دعمًا لمساهمهم الأكاديمي وتعزيزًا لخبراتهم التخصصية.

# تحسين مستوى كفاءة فريق العمل في مهارات التعليم والتقويم والتعلم الذاتي

## أولاً: تطبيق برنامج تقويم لقياس أداء فريق العمل لتعزيز فعالية أداء فريق العمل.

في سياق تطوير الأداء الأكاديمي وضمان جودته، تعتمد الجامعة برنامجاً لتقويم أعضاء الهيئة التعليمية، يهدف إلى قياس مدى فعالية التدريس وتحقيق مخرجات التعلم، بما يساهم في تحسين جودة التعليم وتوجيه جهود التطوير المهني.

يرتكز هذا البرنامج على عدة مصادر ومعايير، أبرزها:

- استبيانات رضا الطلاب التي تُستخدم لقياس جودة التدريس وتفاعل الأستاذ مع الطلبة.
- مؤشرات إضافية مثل النشاط البحثي، والمشاركة في أنشطة خدمة المجتمع، والمساهمات في تطوير البرامج الأكاديمية.
- مجموعات التركيز التي تضم أرباب العمل والخريجين والخبراء التربويين، وتُستخدم لتطوير أدوات التقويم وتحسين محتوى البرامج والمقررات.

ورغم التقدم المحقق في هذا المجال، ما تزال هناك حاجة إلى اعتماد نظام تقويم شامل ومتكامل، يستند إلى مؤشرات كمية ونوعية واضحة، ويتيح تتبع التطور المهني للأكاديميين بشكل دوري ومنهجي، ويغذي عملية اتخاذ القرار في مجالات التطوير الأكاديمي والتخطيط الاستراتيجي.

## ثانياً: تأسيس وتطبيق عملية التقويم الذاتي للأكاديميين دورياً ومناقشة نتائجه وإصدار قرار بالاحتياجات التدريبية

في إطار تحسين جودة الأداء الأكاديمي وتعزيز التطوير المهني، تمّ إرساء نظام متكامل للتقويم الذاتي لأعضاء الهيئة التعليمية يُطبّق بشكل دوري، ويرتكز على مجموعة من المحاور الأساسية، تشمل:

- جودة الأداء في التدريس
- الإنتاج العلمي والبحثي
- المساهمة في خدمة الجامعة والمجتمع
- العلاقة المهنية مع الزملاء
- التفاعل الأكاديمي والطلابي
- أداء المهام الإدارية الأكاديمية

ويُنَفَّذ هذا التقويم من خلال نموذج تقرير تفصيلي سنوي يُعَدُّه عضو هيئة التدريس، ويعرض فيه جميع إنجازاته ومساهماته خلال العام الجامعي، بالإضافة إلى مقابلة سنوية فردية تُعقد مع المعنيين لمناقشة التقرير وصياغة الخلاصة النهائية للتقويم الذاتي.

وتُخْتَم عملية التقويم بوضع توصيات واضحة تحدد الاحتياجات التدريبية والتطويرية لكل عضو هيئة تعليمية، بما يسهم في توجيه البرامج التدريبية المستقبلية وتعزيز كفاءة الأداء الأكاديمي على مستوى الجامعة.

### **ثالثاً: إشراك الأساتذة في دورات تدريبية مستمرة ومتنوعة من حيث المضمون لتطوير مهاراتهم**

ضمن جهود الجامعة الرامية إلى رفع كفاءة الكادر الأكاديمي وتعزيز أدائه، تم اتخاذ خطوات عملية لتنفيذ برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة من حيث المحتوى والأساليب، بما يواكب متطلبات التعليم العالي الحديثة. وقد شملت هذه الجهود:

- مشاركة الأساتذة في أكثر من 15 مؤتمر وورشة عمل خارجية متخصصة، أتاح لهم الاطلاع على أحدث المستجدات في مجالات تخصصهم والتفاعل مع خبراء دوليين.
- تنظيم برامج تدريبية داخلية دورية تناولت محاور متعددة، أبرزها: أنظمة التعليم الرقمي، أساليب التقويم وأدوات القياس، تحسين جودة محتوى المقررات، استخدام التكنولوجيا التعليمية، ومفاهيم الذكاء الاصطناعي في التعليم.

### **رابعاً: الاشتراك في قواعد بيانات مكتبيّة رقميّة وتحفيز الأكاديميين على متابعة الحداثّة في مناهج التعليم**

في إطار سعي الجامعة إلى دعم البحث العلمي وتحديث الممارسات التعليمية، تم التركيز على توفير الوصول إلى مصادر معرفية رقمية متنوعة، رغم عدم الاشتراك في قواعد بيانات علمية مغلقة أو مدفوعة.

وقد اعتمدت الجامعة على الاستفادة من القواعد المفتوحة والمجلات ذات الوصول الحر (Open Access)، مثل:

- Google Scholar كمحرك بحث أساسي للوصول إلى الدراسات والبحوث الأكاديمية المنشورة.
- المجلات العلمية المفتوحة التي تتيح للباحثين قراءة المقالات دون اشتراكات، وتغطي طيفاً واسعاً من التخصصات.
- المقالات العلمية المجانية المتاحة عبر مواقع النشر المختلفة، والتي تُستخدم كمراجع معتمدة في تطوير المقررات وتحسين المحتوى الأكاديمي.

وتؤكد الجامعة في هذا الإطار على أهمية الاشتراك مستقبلاً في قواعد بيانات عالمية متخصصة، وذلك ضمن خطة متكاملة لتطوير المكتبة الرقمية وتعزيز البنية التحتية الداعمة للبحث العلمي، بما يلبي احتياجات الأكاديميين

والباحثين، ويرتقي بجودة البرامج التعليمية، خصوصًا في ظل سعي الجامعة إلى نيل تراخيص لبرامج الماجستير في مختلف التخصصات.

#### **خامسًا: تفعيل التواصل مع وزارة التربية والتعليم العالي والمنظمات الحكوميّة وغير الحكوميّة ذات الصلة (اليونسكو،) لمواكبة برامجهم وأنشطتهم (والمشاركة فيها بما يتوافق واحتياجات فريق العمل.)**

في إطار تنفيذ الخطة الاستراتيجية، حرصت الجامعة على تعزيز قنوات التواصل والتعاون مع الجهات الرسمية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة، بهدف مواكبة المستجدات التربوية، والانخراط في الأنشطة والمبادرات التي تنسجم مع احتياجات الكادر الأكاديمي وتخدم العملية التعليمية. وقد تم تحقيق تقدم ملموس في هذا المجال من خلال:

- توقيع أربع اتفاقيات تعاون مع جهات حكومية مثل بعض البلديات، ومع منظمات غير حكومية فاعلة، منها: منظمة آمال، جمعية تاليا، مركز بحوث تعزيز الحماية السيبرانية، وذلك بهدف تنفيذ مشاريع تربوية ومجتمعية تخدم الطلاب والمجتمع المحلي.
- المشاركة الفاعلة في تطوير مناهج وطنية ومشاريع تدريبية بالتنسيق مع المركز التربوي للبحوث والإنماء التابع لوزارة التربية والتعليم العالي، مما يعكس انخراط الجامعة في عملية تطوير السياسات والبرامج التعليمية على المستوى الوطني.
- تعزيز العلاقة مع وزارة التربية والتعليم العالي عبر زيارات رسمية وتواصل مستمر مع الوزراء والمديرين العامين المتعاقبين على مديرية التعليم العالي، إلى جانب المشاركة في اللقاءات التي تنظمها المديرية بهدف دعم جودة التعليم العالي وتطوير أنظمتها في لبنان.
- توسيع دائرة التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي والدولي لبناء شراكات استراتيجية تخدم أهداف الجامعة وتفتح آفاقًا أوسع أمام طلابها وأكاديميّها في مجالات التدريب والبحث والمبادرات التنموية.

تُعَدُّ هذه الجهود ركيزة أساسية في دعم مكانة الجامعة ضمن النظام التربوي الوطني وتعزيز انفتاحها على محيطها المهني والمجتمعي.



# توفير مناهج تعليم أكاديمية نوعية (متطورة) وفق معايير الاعتماد تلّبي حاجات سوق العمل

**أولاً: إعداد مسودة ملامح خريجي الاختصاص تتضمن كفايات الخريج ومكوناتها ونواتج التعلم التي تخدم هذه الكفايات لتوضيح التوقعات الأكاديمية**

في إطار تطوير البرامج الأكاديمية وضمان مواءمتها مع متطلبات سوق العمل، عملت الجامعة على إعداد وثيقة شاملة لملامح خريج كل اختصاص، تتضمن الكفايات الأساسية المطلوبة ومكوناتها، إلى جانب نواتج التعلم التي تعكس تلك الكفايات وتُترجمها إلى مخرجات قابلة للقياس والتقويم.

وقد تم إعداد هذه الوثيقة استناداً إلى مراجع أساسية محلية وعالمية، بالإضافة إلى نتائج مجموعات التركيز وتقييمات أرباب العمل والخبراء في مختلف مجالات التخصص المعتمدة في الجامعة. وقد ساهم هذا النهج في تعزيز وضوح التوقعات الأكاديمية لكل برنامج، وتوجيه عملية تصميم المناهج بطريقة منهجية ومتكاملة.

## **ثانياً: مقارنة المناهج بالكفايات ومعالجة الفجوات بين النواتج التعليمية**

في إطار التحوّل نحو التعليم القائم على الكفايات، وحرصاً على تحقيق التناسق بين مخرجات البرامج الأكاديمية ومتطلبات سوق العمل، عملت الجامعة على مقارنة المناهج بالكفايات من خلال دراسة دقيقة للتقاطعات بين النواتج التعليمية الحالية للمقررات والنواتج المتوقعة على مستوى البرنامج، بهدف رصد الفجوات ومعالجتها بشكل منهجي.

وقد انطلقت هذه الخطوة بعد الانتهاء من تحديد الكفايات الأساسية لكل برنامج وصياغة نواتج التعلّم الخاصة بها، حيث تمّ تحليل كل مقرر من حيث نواتجه التعليمية ومدى مساهمته في تحقيق نواتج البرنامج. وقد تمّ تنفيذ هذه المقارنة في 10 برامج أكاديمية من أصل 19 برنامجاً، مع استمرار العمل على استكمال دراسة باقي المقررات في البرامج المتبقية ضمن خطة زمنية محددة.

## **ثالثاً: مراجعة البرامج الأكاديمية في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي**

ضمن التزام الجامعة بضمان جودة التعليم وتحقيق التوافق مع المعايير الوطنية والدولية، تمّ مراجعة البرامج الأكاديمية ومضامين المقررات في جميع الاختصاصات، بهدف مواءمتها مع معايير الاعتماد الأكاديمي المعتمدة في لبنان والعالم.

وقد انطلقت هذه العملية من خلال إعداد ورقة شاملة لضمان الجودة، استندت إلى المعايير التي اقترحتها رابطة جامعات لبنان، والتي تركز على الربط بين البرامج الأكاديمية وحاجات سوق العمل، وتستلزم استيفاء البرامج لمجموعة من الشروط، من أبرزها:

- تحديد كفايات واضحة لكل برنامج.
- صياغة نواتج تعلّم دقيقة.
- وضع هيكلية متكاملة وخطط دراسية تفصيلية.
- ضمان فعالية التعليم وجودة التحصيل الأكاديمي.
- وجود هيئة تعليمية تتمتع بكفاءة عالية في مجالاتها التخصصية.

وبعد اعتماد هذه الورقة المرجعية، تعمل الجامعة على تنفيذ عملية المراجعة من خلال تطبيق نماذج تقييم موحدة، وإعداد تقارير تقييم ذاتي لكل برنامج، بما يساهم في رصد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط تطويرية تضمن التزام البرامج بالمعايير وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الأكاديمية والتربوية.

#### **رابعاً: تدريب الكادر الأكاديمي على مقارنة المناهج بالكفايات لضبط جودة المخرجات التعليمية**

في إطار التحوّل نحو التعليم المبني على الكفايات، وحرصاً على ضمان اتساق المخرجات التعليمية مع متطلبات سوق العمل، بادرت الجامعة إلى تدريب فريق العمل الأكاديمي على مقارنة المناهج بالكفايات، وذلك كخطوة تأسيسية أساسية قبل البدء في عملية تطوير المناهج.

وقد تم عقد أكثر من خمس ورش تدريبية ولقاءات عمل، على مستوى الجامعة والأقسام الأكاديمية، هدفت إلى:

- توعية الكادر الأكاديمي بأهمية الانتقال إلى المقارنة بالكفايات.
- بناء فهم مشترك حول مفاهيم الكفاية، ونواتج التعلّم المرتبطة بها.
- تعزيز قدرة أعضاء الهيئة التعليمية على تحليل المقررات وضمان تغطيتها الكافية للكفايات المحددة لكل برنامج.

#### **خامساً: التفكير في البرامج الأكاديمية على ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي**

في إطار جهود الجامعة لتعزيز جودة التعليم وتحديث برامجها الأكاديمية بما يتماشى مع معايير الاعتماد الأكاديمي المعترف بها محلياً ودولياً، تمّ إعداد "ورقة ضمان الجودة الأكاديمية" التي تُشكّل المرجعية الأساس في تقييم وتصميم البرامج التعليمية في مختلف الاختصاصات.

وقد استندت هذه الورقة إلى المعايير التي اقترحتها رابطة جامعات لبنان، والتي تركز على مواءمة البرامج مع حاجات سوق العمل، واستيفائها للشروط الأكاديمية المعتمدة عالميًا، مع التأكيد على ضرورة وضوح الكفايات والمخرجات التعليمية، وهيكلية البرنامج، والخطط الدراسية، إلى جانب فاعلية التعليم وجودة التعلم وامتلاك الهيئة الأكاديمية للمؤهلات المطلوبة.

وفي المرحلة الحالية، تعمل الجامعة على وضع آليات مراجعة البرامج الأكاديمية استنادًا إلى هذه الورقة المرجعية، بهدف ضمان تطبيقها بشكل منهجي وفعال. وتتضمن هذه المرحلة تصميم نماذج تقييم ذاتي وإجراءات متابعة تتناسب مع طبيعة كل اختصاص، تمهيدًا لإطلاق عملية المراجعة الفعلية للبرامج خلال الفترة المقبلة.

### **سادسًا: تقييم الطلاب للمقررات الأكاديمية كأداة لتحسين البرامج التعليمية**

انطلاقًا من التزام الجامعة بثقافة الجودة والتحسين المستمر، تمت المباشرة منذ عدّة سنوات بتطبيق آلية لتقييم الطلاب للمقررات الأكاديمية، وذلك بهدف جمع مؤشرات نوعية تساهم في تطوير البرامج وتعزيز جودة التعليم.

تطلب من كل طالب تعبئة استبيان شامل في نهاية كل فصل دراسي، يغطي عدّة محاور أساسية، هي:

- إدارة المقرر وتنظيمه.
- فعالية أساليب التدريس المعتمدة.
- طرق تقييم تحصيل الطلاب.
- العلاقة التربوية والتفاعلية بين أستاذ المقرر والطالب.
- مساحة حرّة للتعبير عن الآراء والملاحظات بشكل نوعي.

ولضمان فاعلية هذه الآلية، عملت الجامعة على رفع نسب المشاركة الطلابية لتتجاوز 80%، من خلال:

- تنظيم حملات توعوية بقيادة مكتب التطوير وضمان الجودة لشرح أهمية هذا التقييم.
- التأكيد على السرية المطلقة في التعامل مع البيانات.
- إبراز الأثر الإيجابي المباشر لهذه العملية على تحسين التجربة التعليمية وجودة المقررات.

وقد تم تطبيق هذا النظام خلال أربعة فصول دراسية متتالية، وأصبح يشكل أداة مرجعية معتمدة في عملية تحليل نقاط القوة والضعف في التدريس والمقررات، ويساهم في صياغة التوصيات التطويرية التي تعتمدها الأقسام الأكاديمية في مراجعة وتحسين برامجها.

## سابعاً: تقديم خدمات مساندة لذوي الاحتياجات الخاصة

في إطار حرصها على ضمان المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية، عملت جامعة العلوم والآداب اللبنانية، خلال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، على تطوير منظومة الدعم المقدّمة للطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة، بما يساهم في تخفيف العوائق الأكاديمية والإدارية التي قد تعترض مسيرتهم الجامعية، وتمكينهم من متابعة تحصيلهم ضمن بيئة دامجة تلبي احتياجاتهم. وقد بلغ عدد المستفيدين من هذه الخدمات خلال السنوات الثلاث الأخيرة 132 طالباً.

وقد تم تنفيذ مجموعة من الإجراءات التنظيمية والإدارية، شملت:

- حصر متابعة الملف ضمن مهام مكتب شؤون الطلاب بدلاً من تداوله بين الكليات والأقسام المختلفة.
- تعيين مشرف مختص لتقييم الحالات بشكل دوري وتقديم التوصيات الملائمة لكل طالب.
- وضع سياسات وإجراءات الخاصة بالطلاب ذوي الاحتياجات، بالاستناد إلى معطيات واقعية ناتجة عن متابعة الحالات المسجلة.

وفيما يتعلّق بالخدمات المقدمة، توفّر الجامعة مجموعة من التسهيلات، منها:

- تهيئة الحرم الجامعي لضمان سهولة الحركة والوصول للمرافق.
- تسهيلات أكاديمية مخصصة تشمل:
  - توفير وسائل بديلة للامتحانات (كاتب مساعد أو كمبيوتر مجهزة).
  - تعديل الشكل البصري للامتحانات (تكبير الخط، تغيير نوع الخط) دون المساس بالمحتوى الأكاديمي.
  - منح وقت إضافي أثناء الامتحانات وتخصيص بيئة هادئة للتقديم.
  - تمديد مهل تسليم الأبحاث والتقارير حسب ما تقتضيه الحالة.
  - إجراء تكييفات في الامتحانات التشخيصية بناءً على حالات القصور الجسدي أو الحسي.

كما حرصت الجامعة على تشجيع اندماج هؤلاء الطلاب في الحياة الجامعية، من خلال إشراكهم في الأنشطة والمسابقات، وتسهيل دمجهم في مجموعات طلابية لبناء شبكة دعم اجتماعي وتعليمي، وتوفير دعم دراسي فردي يشمل تقنيات التلخيص، وبناء الخرائط الذهنية، لمساعدتهم على تحسين أدائهم الأكاديمي.

## ثامناً: قياس رضا المستفيدين (الطلاب الحاليين والخريجين) حول جودة البرامج والقدرة على الانخراط في سوق العمل

في إطار التزام الجامعة بتطوير برامجها الأكاديمية بما يتوافق مع معايير الجودة ويلبّي متطلبات سوق العمل، تم اعتماد مقارنة تشاركية لقياس رضا المستفيدين من طلاب الحاليين وخريجين، إضافةً إلى أصحاب العمل والخبراء،

وذلك بهدف تحديد مواطن التحسين وإدخال التعديلات اللازمة على البرامج والمقررات. وقد جرى تثبيت هذا التوجه في ورقة ضمان الجودة الأكاديمية المعتمدة كمرجعية لتطوير البرامج، والتي شددت على أهمية إشراك الطلاب والخريجين في عملية التقييم الذاتي للبرامج الأكاديمية. وقد انعكس هذا النهج في مجموعة من المبادرات النوعية، من أبرزها:

- في كلية العلوم الإدارية والمالية والاقتصادية، أُجريت دراسة شاملة للبرامج الأكاديمية من قبل لجان ضمت أساتذة متفرغين ومتعاقدين، بالتعاون مع خبراء من سوق العمل وطلاب حاليين وخريجين. وتمت الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إدخال تعديلات محورية على عدد من المقررات، منها تطوير مواد تدريبية متماشية مع متطلبات مهنية محلية كـ "الكود اللبناني" في المحاسبة. كما تم توسيع فرص التدريب الميداني بالتنسيق مع مكتب التوظيف، وإدراج برامج جديدة تتماشى مع متطلبات السوق الاقتصادي والمالي، مع مشاركة الطلاب في تصميم المحتوى الأكاديمي.
- في كلية التربية، تم تنفيذ مراجعة شاملة للبرامج والمقررات بالاستناد إلى مقارنة الكفايات، مع الاستفادة من تحليل برامج جامعات محلية ودولية. شملت المراجعة تنظيم مجموعات تركيز ضمت طلابًا وخريجين وأرباب عمل وخبراء خارجيين، ما أدى إلى تحسين مواكبة البرامج لمعايير الاعتماد الأكاديمي ومتطلبات سوق العمل، وتعديل توصيفات المقررات، وإدخال برامج جديدة ذات طابع تخصصي حديث.
- في قسم الإعلام والتواصل وقسم علوم الكمبيوتر، تم تطوير آلية دورية لاستطلاع آراء الطلاب بشأن محتوى المقررات وأساليب التدريس، وتم اختيار طلاب متميزين من كل صف للمشاركة في التقييم البنوي للمقررات، مما أتاح تعزيز إشراك الطلاب في عملية التطوير الأكاديمي.

#### **تاسعاً: توفير فرص تدريب ميداني نوعية وتقييم فعالية مواقع التدريب بشكل مستمر**

تولي الجامعة أهمية خاصة للتدريب الميداني باعتباره مكوناً أساسياً في بناء كفايات الطلاب وتأهيلهم للاندماج الفعلي في سوق العمل. وفي هذا السياق، تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات لتوفير فرص تدريبية واقعية وغنية في بيئات عمل حقيقية، مع اعتماد آلية تقييم مستمرة لمواقع التدريب ومدى تلبيتها لتوقعات البرامج الأكاديمية واحتياجات الطلاب.

وقد تمّ حتى الآن استحداث مقرر التدريب الميداني في 17 اختصاصاً من أصل 20، بالتوازي مع بناء شراكات وعلاقات تعاون مع مؤسسات متنوعة من سوق العمل بهدف تأمين فرص تدريب فعّالة وملائمة لمجالات التخصص المختلفة.

ومن أبرز المبادرات في هذا الإطار:

- في كلية التربية: تم إعداد كتيّب خاص بالتدريب الميداني يتضمّن التوجيهات والأطر المرجعية، وتم بناء علاقات تعاون مع مؤسسات ومراكز تربوية تُعنى بالتربية والتعليم الدامج لتأمين بيئات تدريب مناسبة لطلاب الكلية.
- في قسم العلوم التمريضية: تم توقيع اتفاقيات تعاون مع أكثر من عشرة مراكز صحية ومع مستشفيات، ما أتاح تغطية التدريب العملي لكافة الطلاب على مدار السنوات الثلاث من البرنامج الأكاديمي، وبما يضمن تطوير مهاراتهم السريرية والمهنية بشكل متكامل.
- في قسم الإعلام والتواصل: أنشئت علاقات تعاون مع أكثر من عشر مؤسسات إعلامية متنوعة (مرئية، مكتوبة، مسموعة، ورقمية)، بهدف تأمين فرص تدريب ميداني تغطي مختلف أشكال العمل الإعلامي وتعزيز مهارات الطلاب التطبيقية.
- في قسمي علوم الكمبيوتر وإدارة الأعمال: يستفيد قسمي طلاب علوم الكمبيوتر وإدارة الأعمال من خدمات مركز الاستعداد للغد، الذي يقع ضمن مهامه الأساسية تأمين التدريب الميداني للطلاب في مؤسسات وشركات متخصصة، مع متابعة أداء المتدربين ومواقع التدريب لضمان توافق التجربة مع الأهداف التعليمية.

#### **عاشرًا: توفير أنشطة وموارد متنوعة تمكّن المتعلمين من اختبار متطلبات سوق العمل**

حرصت الجامعة، في إطار مواءمة برامجها الأكاديمية مع احتياجات سوق العمل، على تصميم مناهج تعليمية تركز على الكفايات الأساسية والنواتج المرجوة التي تمّت صياغتها بالاستناد إلى تحليلات دقيقة لسوق العمل ومتطلباته.

وقد تضمّنت المعايير المعتمدة في تصميم البرامج بندًا خاصًا يُعنى بمدى تغطية كل برنامج للحقول المتنوعة في سوق العمل، ما ساهم في تطوير محتوى أكاديمي يعكس السياقات المهنية الحقيقية التي سيواجهها الطلاب بعد التخرج.

ولتحقيق هذا التوجه، تم اعتماد استراتيجيات تعليمية متعددة تسمح للمتعلمين باختبار متطلبات سوق العمل بشكل فعلي، من أبرزها:

- تنفيذ مشاريع تطبيقية داخل المقررات، تحاكي مواقف مهنية واقعية، وتتيح للطلاب توظيف مهاراته في حل المشكلات المرتبطة بمجال تخصصه.
- إدماج تدريبات عملية ومهارية ضمن الهيكلية الأكاديمية للبرامج، بما يضمن ممارسة الطالب لتجارب مهنية موجهة في بيئة تعليمية منّظمة.

- مشاريع التخرج التي يُطلب في عدد من التخصصات أن تكون ذات طابع عملي مباشر، وغالبًا ما يتم تنفيذها بالتعاون مع مؤسسات أو قطاعات حقيقية من سوق العمل.

من خلال هذه الأنشطة والموارد، يتاح للطلاب اختبار جاهزيتهم المهنية وتطوير فهم تطبيقي للكفايات المطلوبة، ما يعزز من فرص اندماجهم في سوق العمل ويؤكد على فعالية النهج الذي تتبناه الجامعة في ربط التعليم بالواقع المهني.

### الحادي عشر: اعتماد طرق مبتكرة في التعليم والتعلم ضمن البرامج الأكاديمية

في إطار التزام الجامعة بتطوير العملية التعليمية وتعزيز كفايات القرن الحادي والعشرين لدى طلابها، تم اعتماد مقارنة منهجية لدمج طرائق تعليمية مبتكرة في تصميم وتنفيذ البرامج الأكاديمية. ويشمل ذلك التعلم الرقمي (Digital Learning) بوصفه وسيلة لتعزيز الوصول والمرونة، والتعلم التعاوني (Collaborative Learning) الذي يرسّخ مهارات العمل الجماعي والتواصل، والتعلم الذاتي (Self-Directed Learning) الذي ينمّي استقلالية الطالب وقدرته على إدارة مساره التعليمي، والتعلم المستمر (Lifelong Learning) باعتباره مدخلًا لترسيخ ثقافة التعلم مدى الحياة، إضافةً إلى برامج تنمية القيادة (Leadership Development Programs) التي تستهدف إعداد جيل قادر على قيادة التغيير والتأثير في بيئاته المهنية والمجتمعية.

وقد تم تطبيق التعلم الرقمي عن بُعد خلال أربعة فصول دراسية متتالية، لا سيما في أعقاب جائحة كورونا، حيث عملت الإدارة الأكاديمية على تحويل الموارد التعليمية إلى مواد رقمية منظمة وسهلة الاستخدام، تُمكن الطالب من التعلم الذاتي المرن خارج القاعات الصفية، بما عزز استقلاليته وقدرته على إدارة تعلمه. كما تم اعتماد نموذج التعلم المدمج خلال فترة الحرب لضمان استمرارية العملية التعليمية رغم الظروف الطارئة، تلاه انتقال سلس وسريع إلى التعليم الحضوري المباشر فور انتهاء الحرب، بما يعكس مرونة الجامعة في تكيف أنماط التعليم بما يخدم مصلحة الطالب ويحافظ على جودة العملية الأكاديمية.

في موازاة ذلك، تم تعزيز التعلم التعاوني من خلال إدراج مشاريع جماعية في أكثر من 40 مقرّرًا، يعمل فيها الطلاب ضمن فرق، بحيث يتم توزيع المهام بشكل منهجي بين أعضاء الفريق. وقد أظهرت نتائج هذه التجربة فاعليتها في تنمية مهارات التواصل، والعمل الجماعي، وحل المشكلات.

كما تم اعتماد نموذج مشاريع التخرج التعاونية في أكثر من 70% من البرامج الأكاديمية، حيث تُصمم المشاريع بحيث تعكس بيئات العمل الواقعية، وتُوزع المهام بين الطلاب، بما يعزز كفايات التعلم الذاتي والتعاوني على حد سواء.

ومن جهة أخرى، تم تدريب الطلاب في بعض الاختصاصات على استخدام تقنيات حديثة مثل منهجية Agile لتطوير البرمجيات، ما مكّنهم من اكتساب مهارات إدارة المشاريع بطريقة مرنة تتماشى مع الممارسات المهنية المعتمدة في مؤسسات العمل الحديثة.

### **الثاني عشر: توفير بيئة جامعية محفزة للأنشطة غير المنهجية لتعزيز مهارات الابتكار لدى الطلاب**

حرصت الجامعة على توفير بيئة جامعية محفزة تدعم الأنشطة غير المنهجية، إدراكًا منها لأهمية هذه الأنشطة في تنمية مهارات التفكير النقدي والتحليلي، وتعزيز مهارات التواصل والعمل الجماعي، بما يساهم في إعداد طلاب قادرين على الابتكار والمبادرة.

وفي هذا الإطار، شجعت الجامعة مشاركة طلابها في مسابقات محلية وإقليمية ودولية، باعتبارها منصات حقيقية لاختبار المهارات وتوسيع آفاق المعرفة والتفاعل مع تحديات واقعية. وقد رعت الجامعة هذه المشاركات من حيث الإعداد والمتابعة والرعاية، ما أفضى إلى تحقيق أكثر من 25 إنجازًا نوعيًا، من أبرزها:

- احتلال المرتبة الثانية في مسابقة قطر الدولية للمناظرات.
- الفوز في مسابقة القصة القصيرة باللغة العربية.
- الظهور في لوائح الشرف لدى شركات عالمية مثل Meta و Amazon.
- المشاركة الفاعلة في المسابقة اللبنانية للبرمجة.

## **تطوير مستمر لأنظمة التعليم والتعلم**

### **أولاً: متابعة المستجدات في الأنظمة العالمية للتعليم والتعلم وتطوير مصادر التعلم لضمان جودة التعليم**

ضمن إطار التزام الجامعة بالتطوير المستمر وضمان الجودة الأكاديمية، اهتمامًا خاصًا لمواكبة الأنظمة العالمية في التعليم والتعلم، بما يشمل النماذج الأوروبية، والأميركية، والعربية، وذلك لضمان توافق برامجها مع أفضل المعايير والممارسات الدولية.

وفي هذا السياق، تتم مراجعة الأنظمة الأكاديمية وأنظمة الدراسة بشكل دوري، بما يواكب التغيرات المحلية والعالمية في السياسات التربوية. فقد تم، خلال الخطة الاستراتيجية، إقرار نظام الدراسة الجامعي وتطبيقه، ثم مراجعته بعد ثلاث سنوات لتحديثه بما يتلاءم مع التوجهات الحديثة.

كما تمت مراجعة شاملة لكافة البرامج الأكاديمية، وجرى إدخال تعديلات محورية على المقررات والخطط الدراسية لتتوافق مع تطورات سوق العمل ومتطلباته المتغيرة، الأمر الذي ساهم في تحسين جاهزية الخريجين ومواكبتهم لمجالات العمل المعاصرة.



وقد واكب ذلك تجديد الاعتراف الرسمي ببرامج الجامعة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان، بما يؤكد التزام الجامعة بمعايير الاعتماد الأكاديمي الوطني.

وفي موازاة ذلك، تم تطوير مصادر التعلّم لتشمل منصات رقمية تعليمية عالمية معتمدة، تُستخدم لتعزيز التعلّم التفاعلي، وتوفير محتوى حديث ومتخصص يساهم في تحسين تجربة الطالب التعليمية.

### **ثانياً: مراجعة دورية للأنظمة واللوائح التعليمية لتحقيق الجودة المستمرة**

في إطار التزام الجامعة بنهج التحسين المستمر وضمان الجودة الأكاديمية، تم إدراج بنود محورية ضمن ورقة ضمان الجودة تنص على إجراء مراجعات دورية شاملة للأنظمة واللوائح التي تنظم العملية التعليمية، بهدف التحقق من فعاليتها وتحسينها بشكل منهجي ومستمر.

وتشمل هذه المراجعات:

- المراجعة الدورية لتصميم البرامج الأكاديمية، حيث تُنفذ عمليات تقييم منتظمة لمكوّنات البرامج من أهداف ومخرجات وكفايات ومقررات، للتأكد من جودتها ومدى مواءمتها مع معايير الاعتماد وتطورات سوق العمل، مع إجراء التحسينات اللازمة عند الحاجة.
- المراجعة الدورية لأداء أعضاء الهيئة التعليمية، وتتمثل في تقييم دوري للكفايات المهنية والتعليمية، والتحقق من مدى التزامهم بمعايير التدريس والتقييم، بالإضافة إلى مراجعة منهجيات التعليم والتعلم المعتمدة، لضمان توافقها مع المعايير الأكاديمية المعترف بها.
- المراجعة الدورية للخدمات المساندة، عبر عمليات تدقيق منتظمة تُجرى على مختلف الخدمات الإدارية والأكاديمية الداعمة، مثل الدعم التقني، الموارد التعليمية، المكتبة، والإرشاد، بهدف التأكد من جودتها واستجابتها لاحتياجات الطلاب والكادر الأكاديمي، وإدخال التحسينات اللازمة عند ظهور فجوات أو قصور.

## **توفير برامج توجيهية للطلاب تتناسب واحتياجات سوق العمل (مناهج ضمن اختصاصات محددة)**

### **أولاً: تشكيل مجالس استشارية لمواكبة الاختصاصات الجديدة ومتطلبات سوق العمل**

في إطار تعزيز مواءمة البرامج الأكاديمية مع المتغيرات المهنية والتخصصات الناشئة في سوق العمل المحلي والعالمية، عملت الجامعة على تشكيل مجالس استشارية (Advisory Boards) في عدد من الأقسام الأكاديمية، بهدف الاستفادة من خبرات خارجية متخصصة وتوجيه البرامج نحو الأفضل.

وقد تم حتى الآن تشكيل أربعة مجالس استشارية في مجالات محورية تمثل أولويات سوق العمل وهي:

- الأمن السيبراني
- علم البيانات (Data Science)
- الحوسبة وتقنيات المعلومات
- إدارة الأعمال

تضم هذه المجالس خبراء من مؤسسات وشركات محلية ودولية، إلى جانب أكاديميين متخصصين من داخل الجامعة وخارجها، بما يعزز التكامل بين البعد الأكاديمي والواقع المهني.

### ثانياً: مواكبة الفريق الأكاديمي للمهارات المستجدة المطلوبة في سوق العمل

انطلاقاً من التزامها بتأهيل كادر أكاديمي مواكب لأحدث التطورات في مجالات التعليم والبحث وسوق العمل، حرصت الجامعة على توفير تدريبات مستمرة لأعضاء الهيئة التعليمية، تستهدف تنمية المهارات التقنية والبيداغوجية الحديثة التي تواكب التحولات المتسارعة في البيئة الأكاديمية والمهنية. وقد شملت هذه التدريبات مجموعة من المحاور المتقدمة، أبرزها:

- سلسلة تدريبات متخصصة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي، لتعزيز قدرة الأكاديميين على دمج هذه التقنيات في البحث والتدريس.
- دورات تدريبية حول مراجعة منهجيات الأبحاث العلمية، لتحسين جودة الإنتاج البحثي وتطوير أساليب إعداد الدراسات.
- سلسلة ورش عمل في تحليل البيانات الكمية والوصفية، بما يرفع من كفاءة الأكاديميين في التعامل مع أدوات التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات البحثية.
- تدريب حول أساسيات الأمن السيبراني، بهدف تمكين الكادر من فهم قضايا حماية البيانات واستخدام الأدوات الآمنة في بيئة العمل الجامعية.
- سلسلة تدريبات على نظام إدارة التعلم (Moodle)، لتأهيل الكادر في إدارة الصفوف الرقمية وتقديم محتوى تفاعلي يعزز تجربة التعلم الإلكتروني.

### ثالثاً: نقل تجارب مختصين من سوق العمل من خلال الندوات والأنشطة الأكاديمية

حرصاً على ربط التعليم الجامعي بالواقع المهني وتعزيز جاهزية الطلاب لسوق العمل، تعمل الجامعة بشكل مستمر على نقل تجارب واقعية من مختصين ذوي خبرة في مجالاتهم، من خلال سلسلة من الأنشطة التدريبية والندوات العلمية التي تُدمج ضمن المقررات الأكاديمية أو تنفذ عبر الأندية والفعاليات الطلابية.

وقد تم، خلال السنوات الخمس الماضية، تنفيذ ما يقارب 150 ندوة ومحاضرة وتدريب نُظِّمها مختصون من سوق العمل، تم خلالها:

- عرض تجارب مهنية واقعية من بيئات عمل متخصصة.
- تدريب الطلاب على مهارات عملية مطلوبة في التخصصات المختلفة.
- فتح حوار مباشر بين الطلاب والخبراء حول التحديات المهنية والفرص المستقبلية.

من المبادرات البارزة في هذا السياق:

- "المقهى التربوي" في كلية التربية، الذي يستضيف دوريًا خبراء في القطاع التربوي لمناقشة قضايا معاصرة في التعليم والإدارة الصفية ودمج التكنولوجيا.
  - نادي Binary Brains، الذي خصص جزءًا من نشاطه لتنظيم ورش عمل متخصصة بالتعاون مع خبراء في مجالات تقنية ومهنية يحتاجها الطلاب والخريجون.
  - كلية إدارة الأعمال التي تنظم ندوة دورية تستضيف فيها خريجًا ناجحًا من سوق العمل إلى جانب مختصين وأكاديميين، بهدف نقل المعرفة وتقديم نماذج مهنية ملهمة.
  - قسم الإعلام الذي أنشأ مقررات دراسية مثل "قضايا راهنة"، حيث يُستضاف في كل محاضرة خبير من سوق العمل الإعلامي لتقديم منظور تطبيقي حول موضوع المحاضرة.
- تسهم هذه الأنشطة في تعميق فهم الطلاب للواقع العملي، وتساعدهم على بناء تصوّر واقعي عن متطلبات المهنة، وتشكّل جسرًا حقيقيًا بين التكوين الأكاديمي والاندماج المهني.

## المجال الثالث

تأمين بيئة مريحة تنمّي مهارات الطالب

# تأمين بناء جامعي قادر على الإيفاء بالمتطلبات الأكاديمية، وعلى تعزيز الحياة الطلابية بمستوى عالٍ من الجودة

## أولاً: ضمان كفاءة المبنى الجديد وملحقاته ومرافقه وبنية التحتية

بهدف ضمان كفاءة المبنى الجامعي الجديد واستجابته لمتطلبات التوسّع الأكاديمي والتقني، وتنفيذاً لسياسة الجامعة في تهيئة بيئة تعليمية شاملة ومرنة، تمّ تنفيذ سلسلة من أعمال التأهيل والتوسعة التي شملت البنية التحتية والمرافق والتجهيزات، بما يضمن تلبية الاحتياجات المتزايدة للطلاب وتطور البرامج الأكاديمية، مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الوصول والاستخدام لذوي الاحتياجات الخاصة.

وقد شملت هذه الأعمال:

1. توسيع الغرف الصفية في الطابقين الأول والثاني بما يتناسب مع تزايد أعداد الطلاب، لتأمين بيئة دراسية مريحة وفعّالة.
2. استحداث خمسة مختبرات كمبيوتر مجهزة بأحدث التقنيات، بسعة تصل إلى 32 طالباً لكل مختبر، دعمًا للتخصصات الرقمية.
3. إنشاء استديو إعلامي متطور يلبي متطلبات التدريب العملي في برامج الإعلام والاتصال.
4. تجهيز مختبر خاص بالتمريض يحتوي على كافة الأدوات والمعدات التعليمية اللازمة لتدريب الطلاب وفق المعايير المهنية.
5. استحداث مختبر للعلوم الكيميائية يخدم البرامج ذات الصلة بالتجارب المخبرية والبحث العلمي.
6. تنظيم الغرف والمكاتب الأكاديمية في الطوابق الثالث والرابع والخامس، تماشيًا مع الزيادة في أعداد الهيئة التعليمية وتطوير الخدمات الإدارية.
7. إعادة تأهيل الطابق السفلي الأول (1B) عبر إنشاء قاعات دراسية جديدة مزودة بمدرّجات، بسعة تقديرية تصل إلى 80 طالباً في كل قاعة، بما يدعم المرونة في تنظيم المحاضرات والأنشطة الأكاديمية.

## ثانياً: تعزيز المبنى بمرافق تثري الحياة الطلابية غير الأكاديمية، وتعزيز التفاعل الإيجابي فيما بينهم، كالكافيتيريا والمرافق الرياضية والمساحات الخضراء وغيرها

شكّلت الاستجابة للنمو المتسارع في أعداد الطلاب خطوة أساسية ومؤشراً مهماً على مرونة الجامعة في التكيف مع المتغيرات الديموغرافية واحتياجات المجتمع الأكاديمي. فقد تضاعف عدد الطلاب خلال فترة قصيرة من حوالي 400 طالب إلى 1800 طالب، ما تطلّب استجابة سريعة وفعّالة على صعيد البنية التحتية والخدمات الطلابية.

ولم تقتصر هذه الاستجابة على التوسعة الكمية، بل جاءت في إطار رؤية استراتيجية متكاملة تهدف إلى:

1. تحقيق التوازن بين الأعداد المتزايدة وجودة الخدمات المقدمة.
2. تعزيز أطر الراحة النفسية والاجتماعية للطلاب داخل الحرم الجامعي.
3. توفير بيئة جامعية محفزة على الدراسة والتفاعل والاندماج.

وفي هذا السياق، نفذت الجامعة سلسلة من المشاريع البنيوية، نذكر منها:

- إنشاء حديقة خارجية تتسع لأكثر من 200 طالب، شكّلت متنفساً مفتوحاً يعزّز من فرص التلاقي والتفاعل بين الطلاب، ويسهم في تخفيف الضغط الأكاديمي، ما يتماشى مع التوجّهات الحديثة في تصميم البيئات الجامعية الداعمة للرفاه الطلابي.
- توسعة المكتبة الجامعية لتتسع لحوالي 120 طالباً، وقد روعي في هذه التوسعة احتياجات الطلاب من حيث المساحة والهدوء، كما جُهّزت بوسائل تقنية حديثة تلبي تطلعاتهم البحثية والتعليمية.
- تجهيز كافيتريا جديدة تتسع لـ 80 طالباً، ضمن معايير الراحة والصحة، ما عزّز من أجواء التواصل غير الرسمي بين الطلاب وساهم في بناء مجتمع جامعي أكثر تفاعلاً.
- تخصيص مساحات طلابية داخلية بجوار المكتبة تتسع لحوالي 40 طالباً، صُمّمت كمناطق مرنة تُستخدم للدراسة الفردية أو الجماعية، وتهدف إلى توفير بيئة تعليمية خارج الصفوف التقليدية.
- استحداث مساحة خارجية شتوية مغلقة تتسع لنحو 45 طالباً، تتيح استثمار الفضاءات الخارجية طيلة العام، وتشير إلى حرص الجامعة على الاستدامة في الاستخدام المكاني وتوفير خيارات متعددة للطلاب.

## تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب بما يحقق الجودة في نوعيتها والمرونة والسرعة في أدائها

**أولاً:** تطوير علاقة بين الطلاب والفريقين الإداري والأكاديمي محورها الطالب، تقوم على المساندة والدعم والإرشاد في الإطارين الأكاديمي وغير الأكاديمي وتسهّل مسار حياة الطالب الجامعيّ خلال سنوات الدراسة تولى الجامعة أهمية كبرى لنظام الإرشاد الأكاديمي باعتباره ركيزة أساسية لضمان نجاح الطالب واستمراره في مسيرته الجامعية بثقة واستقلالية. لذا قامت بوضع نظام إرشاد أكاديمي يستند إلى تعليمات واضحة وممارسات منهجية، وجرى العمل على تنفيذه بشكل تدريجي بالتعاون بين الكادرين الأكاديمي والإداري، ويهدف هذا النظام إلى:

1. مرافقة الطالب أكاديميًا منذ لحظة التحاقه بالجامعة حتى تخرّجه.
2. مساعدته على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن اختياراته التعليمية.
3. تمكينه من تجاوز التحديات الأكاديمية والإدارية خلال سنوات الدراسة.

وقد شملت محاور هذا النظام عدّة جوانب، من أبرزها:

- توجيه الطلاب في تسجيل مقرراتهم الأكاديمية.
- متابعة الطلاب ذوي الأداء الأكاديمي المتدني، وتقديم الدعم المناسب.
- تحفيز الطلاب المتفوقين ورعايتهم.
- مساعدة الطلاب في مرحلة التخرّج على استكمال متطلبات التخرّج بشكل منظم.

بالإضافة إلى ذلك، ولضمان انطلاقة ناجحة وموجّهة للطلاب، تنظّم الجامعة في مطلع كل فصل دراسي "أياماً للتوجيه الطلابي"، وهي فعاليات توجيهية شاملة تُعقد حضورياً وتفاعلياً، وتُعرف الطلاب الجدد بـ:

- أنظمة الجامعة الأكاديمية والإدارية.
- خدمات الدعم المتوفرة (مكتبة، تكنولوجيا، مكتب الإرشاد، النوادي).
- حقوقهم وواجباتهم داخل الحياة الجامعية.
- برنامجهم الأكاديمي وتفصيله من حيث المسارات والخطط الدراسية.

توفير تجربة جامعيّة غنيّة تعزّز الحياة الطلابيّة وتسهم في تنمية مواهب الطلاب ومهاراتهم الحياتيّة

### ثانياً: تأمين بيئة حاضنة والتشجيع على إنشاء النوادي ودعمها

تم تعزيز بيئة الجامعة لتكون حاضنة وداعمة للحياة الطلابية من خلال تفعيل دور مكتب شؤون الطلاب، الذي يشكّل محوراً أساسياً في تنمية الأنشطة الطلابية وتطويرها. وقد تمّ اعتماد سياسة تشجّع على تأسيس النوادي الطلابية المتخصصة التي تعكس اهتمامات الطلاب الأكاديمية والثقافية والفنية والمهنية، وذلك انطلاقاً من إيمان الجامعة بأهمية هذه الأطر في صقل شخصية الطالب، وتنمية مهاراته الاجتماعية والتنظيمية والقيادية.

أتاحت الجامعة للطلاب تقديم مقترحات لإنشاء نوادي في مجالات متنوعة مثل التكنولوجيا، الإعلام، الرياضة، التنمية المجتمعية، وريادة الأعمال. وفي هذا الإطار، عمل مكتب شؤون الطلاب على تأمين دعم لوجستي متكامل شمل توفير القاعات والتجهيزات والمواد الترويجية، وتسهيل استخدام المرافق الجامعية، إلى جانب تيسير الإجراءات الإدارية وتسريع الموافقات على الأنشطة.

وعلى الصعيد الأكاديمي، تمّ تعيين مرشد (Advisor) من أعضاء الهيئة التعليمية لكل نادٍ، يتولى توجيه الطلاب ومرافقتهم لضمان اتساق أنشطة النادي مع الأهداف التربوية والتعليمية. ويُعدّ هذا الدمج بين البعد الأكاديمي والأنشطة الطلابية خطوة استراتيجية لتعزيز التعلّم التكاملي.

ولتحفيز روح المبادرة والتميّز، أطلقت الجامعة جائزة "أفضل نادٍ" ضمن مسابقات التميّز الطلابي، كما تمّ تكريم الطلاب الفاعلين تقديرًا لإسهاماتهم. وتم إشراك النوادي في الفعاليات الكبرى مثل الأيام المفتوحة والمعارض، ما أتاح لهم منصات للتواصل مع جمهور الجامعة الداخلي والخارجي، وعزّز من حضورهم وتأثيرهم.

إن هذا التوجّه يعكس التزام الجامعة ببناء بيئة جامعية متوازنة تُعزز تطوّر الطالب على المستويات كافة، وتُسهّم في إعداد خريجين يمتلكون قدرات قيادية ومجتمعية عالية، تؤهّلهم للاندماج الفاعل في مجتمعاتهم وسوق العمل.



## المجال الرابع

تعزيز صورة الجامعة في المجتمع كمؤسسة فاعلة في  
مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية

# توظيف إمكانات الجامعة في التنمية المجتمعية

## أولاً: ربط برامج التعليم ومناهجه، والبحوث العلمية باحتياجات المجتمع

في إطار رؤيتها لتعزيز دور الجامعة كمحرك فاعل في خدمة المجتمع، حرصت الجامعة على مواءمة برامجها التعليمية ومناهجها الدراسية، بالإضافة إلى أنشطتها البحثية، مع الاحتياجات الفعلية والمتجددة للمجتمع المحلي وسوق العمل اللبناني. وقد تجلّى هذا التوجّه في مجموعة من المبادرات والإجراءات الاستراتيجية، من أبرزها:

1. تطوير المناهج الدراسية لتواكب متطلبات القطاعات التربوية والمهنية والاجتماعية في لبنان، وذلك من خلال مراجعة البرامج الحالية وتحديث محتواها بما يعكس التحولات الواقعية في سوق العمل.
2. إعداد ملفات متكاملة لبرامج ماجستير جديدة في اختصاصات تُعد من الأكثر طلباً محلياً وإقليمياً، مثل:

- الأمن السيبراني

3. الذكاء الاصطناعي

- التربية المتخصصة والتربية البدنية

- التعليم الرقمي

- إدارة الأعمال

وقد رُوِيَ في إعداد هذه البرامج أن تكون مخرجاتها مرتبطة بشكل مباشر بمتطلبات القطاعات التخصصية والمهنية الناشئة.

4. إعداد برامج تدريبية مهنية قصيرة الأمد استجابة لحاجات فورية في سوق العمل تمهيداً لإطلاقها في العام 2025/2026، مثل:

- دبلوم المدرب الشخصي واللياقة البدنية

- دبلوم في الأمن السيبراني

5. إضافة مسارات وتراكيز أكاديمية متخصصة داخل البرامج الحالية، تشمل:

- التربية البدنية

- الطفولة المبكرة

- أمن الحاسوب والشبكات

- علم البيانات

- الإعلام الرقمي

6. إعادة هيكلة بعض التخصصات لتتماشى مع التحوّلات الحديثة، كتحويل برنامج التسويق التقليدي إلى برنامج في التسويق الرقمي، ليعكس متطلبات السوق المتنامية في مجال الاقتصاد الرقمي.

## ثانياً: تنظيم المؤتمرات والندوات العلميّة ذات الصلة باحتياجات المجتمع

في سياق التزام الجامعة بتفعيل دورها المجتمعي وربط نشاطها الأكاديمي باحتياجات المجتمع المحلي، تمّ تنظيم مجموعة من المؤتمرات والندوات العلمية والفكرية التي جاءت منسجمة مع التوجهات العامّة للخطة الاستراتيجية، وبشكل خاص الهدف المتعلّق بتعزيز حضور الجامعة في المجتمع المحلي باعتبارها مؤسسة فاعلة في مجالات التنمية المجتمعية والاقتصادية والثقافية. وقد شملت هذه الأنشطة محاور متعددة، يمكن تحليلها كما يأتي:

### 1. الأنشطة التوعوية الميدانية في المدارس

- ندوات حول الأمن السيبراني استفاد منها ما يقارب 3000 تلميذ في المدارس الرسمية والخاصة، ما يعكس استجابة الجامعة لمخاطر وتحديات رقمية يواجهها المجتمع التربوي.
- ورش تفريغ نفسي بعد الحرب، نفذها طلاب الجامعة في عدد من المدارس، وشكّلت نموذجاً تطبيقياً فاعلاً لدمج الخدمة المجتمعية في العمل الأكاديمي.

### 2. أنشطة حوارية تربوية داخل الجامعة:

- المقهى التربوي في مكتبة الجامعة: تم تنظيم 6 لقاءات تربوية ناقشت قضايا حيوية بمشاركة تربويين وأكاديميين من خارج الجامعة، ما يعزز الانفتاح المهني والمؤسسي.

### 3. ندوات أكاديمية متخصصة عبر منصات حضورية ورقمية

- تم تنظيم مجموعة من الندوات النوعية المتخصصة التي تناولت قضايا تربوية وأكاديمية راهنة، وأسهمت في تطوير الوعي المهني لدى المشاركين من داخل الجامعة وخارجها. ومن أبرز هذه الندوات: ندوة بعنوان "نقاط القوة والمفاجآت في البحث التربوي النوعي"، وندوة حول "التدخل السلوكي داخل الصفوف"، إلى جانب حلقة نقاشية حول "استراتيجيات للتحويل نحو المدرسة الدامجة"، نُظمت بالتعاون مع شركاء أكاديميين محليين مثل الجامعة اليسوعية (USJ) ونقابة المربين التقويميين، كما نُظمت ندوة متخصصة بعنوان "معالجة البيانات النوعية في البحوث العلمية"، استهدفت الباحثين الجامعيين، وسعت إلى تطوير مهاراتهم في تحليل البيانات ذات الطابع النوعي.

### 4. ندوات فكرية ذات طابع مجتمعي وحواري

- ندوة بعنوان "القيم المشتركة في المسيحية والإسلام وتطلعات الشباب اللبناني" جمعت شخصيات دينية وثقافية بارزة، وشكّلت مساحة للحوار بين الأديان والتوجهات، مع التركيز على دور الشباب.

### 5. مؤتمرات ولقاءات علمية وتربوية متخصصة

- نظّمت الجامعة مجموعة من الفعاليات العلمية المتخصصة التي استهدفت تطوير المعرفة في مجالات متقدّمة وتعزيز الوعي المهني لدى الطلاب والأكاديميين، من أبرزها: مؤتمر "تربية ورعاية الموهوبين ضمن التربية الخاصة"، الذي جمع خبراء من لبنان وعدد من الدول العربية لمناقشة أساليب الكشف والرعاية التربوية للموهوبين، وندوة بعنوان "التعليم الرقمي لذوي الصعوبات التعليمية في ظل جائحة كورونا"، التي استعرضت التحوّلات الطارئة في مجال التعليم الرقمي وطرحت رؤى مستقبلية لما بعد الأزمة الصحية.
- كما شملت هذه الفعاليات ندوة تعريفية حول مهنة المحاسبة ودور النقابة، قدّمها نقيب خبراء المحاسبة، بهدف توعية الطلاب بالمسارات المهنية الرسمية، بالإضافة إلى ندوة متخصصة بعنوان "الذكاء الاصطناعي في الإعلام"، ركّزت على التطبيقات الحديثة للتكنولوجيا في الحقول الإعلامية، ما يعكس حرص الجامعة على مواكبة التطورات الرقمية ودمجها في برامجها الأكاديمية.

### ثالثاً: تقديم خدمات بحثية وتعليمية وتدريبية تستهدف مؤسسات المجتمع وأفراد

في إطار سعيها إلى تعزيز دورها المجتمعي، عملت الجامعة على تقديم خدمات بحثية وتعليمية وتدريبية موجّهة لمؤسسات المجتمع المحلي وأفراد، وذلك من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة شملت مجموعة واسعة من المجالات. فقد تم تنفيذ برنامج التدريب المستمرّ للمعلمين في المؤسسات التربوية بهدف تطوير ممارساتهم التعليمية، إلى جانب دورات تدريبية في المهارات الرقمية استهدفت موظفين وإدارات في مؤسسات تربوية مختلفة.

كما نظّمت الجامعة تدريبات في البرمجة وتطوير تطبيقات الهواتف الذكية لفائدة تلامذة الثانويات، والأساتذة، والطلاب الجامعيين، بما يسهم في تعزيز كفاءاتهم التقنية وتحفيز الابتكار.

وفي سياق مساهمتها في الأمن الرقمي الوطني، أنشأت الجامعة مركز تعزيز الحماية السيبرانية بالتعاون مع خبراء دوليين، حيث ركّز في مرحلته الأولى على التوعية بالمخاطر السيبرانية وتقييم الثغرات الأمنية في الأنظمة الرقمية المستخدمة في لبنان. وقد أصدر المركز ثلاثة تقارير متخصصة تتناول أبرز هذه التحديات، بما في ذلك رصد الهجمات السيبرانية وتحليلها.

بالإضافة إلى ذلك، شجّعت الجامعة طلابها على توظيف مشاريعهم الأكاديمية في خدمة حاجات المجتمع، حيث تم تنفيذ مشاريع تطويرية لصالح عدد من المؤسسات، كتصميم حلول رقمية للبلديات، وتطوير أنظمة إدارية للنشاطات في بعض النوادي الرياضية، ما يعكس التزام الجامعة بربط التعليم بالتطبيق العملي ذي الأثر المجتمعي المباشر.

## بناء علاقات فاعلة مع مؤسسات المجتمع المحلي

### أولاً: بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات الأعمال في المجتمع المحلي

في سياق تنفيذ هدف بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات الأعمال في المجتمع المحلي، اعتمدت الجامعة نهجًا منظمًا لتعزيز روابطها مع سوق العمل، من خلال التواصل مع أكثر من 300 جهة تشمل شركات، مؤسسات، منظمات، ووكالات ناشطة في مختلف المناطق اللبنانية. وقد تمّ تقديم الجامعة وبرامجها الأكاديمية لهذه الجهات، مع إبراز كفاءات طلابها وإمكاناتهم المهنية، في إطار تعزيز فرص التوظيف وتطوير المسار المهني للخريجين.

وقد أثمرت هذه الجهود عن عقد 75 اجتماعًا رسميًا مع جهات أبدت اهتمامًا بالتعاون، نتج عنها شراكات فعلية مع 32 مؤسسة وقّرت فرصًا ملموسة للطلاب، مثل التدريب العملي، التوظيف، ورش العمل، برامج الإرشاد المهني، ومبادرات بناء القدرات.

وشملت هذه الشراكات قطاعات متنوعة وواعدة، أبرزها: التعليم والتدريب، الضيافة والسياحة، علوم الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات، الأمن السيبراني، الذكاء الاصطناعي، الهندسة بفروعها المختلفة، التمريض والرعاية الصحية، الإعلام والاتصال، التسويق الرقمي، التصميم، إدارة الأعمال، القطاع المصرفي والمالي، الخدمات اللوجستية، الطاقة، البيئة، الزراعة، البناء، الصناعات الإبداعية والحرفية، إلى جانب القطاع الأهلي والمنظمات غير الحكومية.

### ثانيًا: التأسيس لعلاقات تعاون مع الجهات الحكومية والأهلية والأكاديمية ومنظمات المجتمع المدني، وتعزيز قنوات التواصل معها

حرصت الجامعة خلال العام الأكاديمي على توسيع شبكة علاقاتها المؤسسية وبناء شراكات استراتيجية فاعلة تعزز حضورها الأكاديمي والمجتمعي، حيث تمّت إقامة علاقات تعاون ببناء مع 42 مدرسة خاصة ورسمية، عبر زيارات ميدانية متواصلة وتواصل منتظم في مجالات متعددة، لا سيّما في ما يخصّ التوجيه الطلابي والمشاركة في الندوات والفعاليات الأكاديمية. وقد ساهم هذا التواصل في تعزيز صورة الجامعة لدى هذه المدارس، لا سيّما لدى من لم تكن لديهم معرفة كافية بها أو بنشاطها الأكاديمي والرسالي.

على المستوى الحكومي، عملت الجامعة على توطيد علاقاتها مع عدد من الجهات الرسمية، من بينها وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الشباب والرياضة، والمركز التربوي للبحوث والإنماء، وذلك بهدف تعزيز حضورها في السياسات التربوية والمبادرات الوطنية ذات الصلة بالتعليم والتنمية.

على المستوى البلدي، تم توقيع أربع اتفاقيات تعاون مع بلديات فاعلة في محيط الجامعة، تخلّلتها زيارات متبادلة واجتماعات تنسيقية، تم خلالها التعريف بالجامعة وقيمها وأهدافها، والتأكيد على دورها التنموي في خدمة المجتمع المحلي. وقد أبدت هذه البلديات تجاوبًا لافتًا من خلال المشاركة في عدد من مناسبات الجامعة ودعم فعاليتها المختلفة.

إلى جانب ذلك، تم التواصل مع 15 جهة من منظمات المجتمع المدني تمثل طيفًا واسعًا من المجالات الثقافية، الصحية، الاجتماعية، والتربوية. وقد أفضى هذا التواصل إلى بناء جسور تعاون جديدة، مع الحفاظ على استمرارية التواصل مع هذه الجهات عبر وسائل متعددة، ما يعزّز حضور الجامعة في محيطها المجتمعي ويؤكد على رسالتها التنموية.

كما تمّ توقيع اتفاقية تعاون دولي مع "منتدى التعاون الإسلامي للشباب"، إلى جانب التواصل المستمر مع "مؤسسة مناظرات قطر الدولية"، ما يفتح المجال أمام فرص تعاون أكاديمي وثقافي على المستوى الإقليمي والدولي.

## تعزيز سمعة الجامعة لدى المجتمعين المحلي والعالمي

### أولاً: التأسيس لعلاقات إيجابية مع المؤسسات الإعلامية المحلية وتعزيز قنوات التواصل معها

واصلت الجامعة تعزيز حضورها الإعلامي من خلال تفعيل علاقاتها مع المؤسسات الإعلامية المحلية بمختلف أنواعها. وقد أثمر هذا التواصل عن علاقات إعلامية شملت 4 محطات إذاعية، و5 محطات تلفزيونية، و15 منصة رقمية، إلى جانب صحيفة مكتوبة، تناولت جميعها نشاطات الجامعة ونجاحاتها الأكاديمية والمجتمعية.

كما عملت الجامعة على تعزيز حضورها الأكاديمي والإعلامي من خلال تشجيع مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية في الظهور على وسائل الإعلام كمحاضرين متخصصين في مجالاتهم العلمية والتخصصية. وقد أسهمت هذه المشاركات في ترسيخ الهوية المهنية والفكرية للجامعة وتعزيز مكانتها كمؤسسة أكاديمية فاعلة على مستوى الرأي العام والمجتمع.

### ثانياً: تعزيز عمليّات التسويق الرقمي، لنشر صورة إيجابية ومتميّزة عن دور الجامعة العلمي ورسالتها وأهدافها

#### وإنجازاتها لدى شريحة واسعة من المستخدمين للشبكة العنكبوتية

أظهر مكتب الإعلام الرقمي والإعلان تطورًا تدريجيًا وملموحًا في تنفيذ خطته الاستراتيجية بين عامي 2020 و2025، حيث بدأ العمل على نطاق محدود، ثم توسّع بشكل منهجي نحو بناء منظومة رقمية متكاملة تشمل

مختلف المنصات الرقمية والموقع الإلكتروني، مع تطوّر واضح في حجم المحتوى ونوعيته ومعدلات التفاعل. أبرز الخطوات التي تم تحقيقها خلال السنوات الخمس الماضية:

- تطوير البنية الرقمية  
شهدت المرحلة توسعًا ملحوظًا في البنية الرقمية من خلال إطلاق حسابات جديدة على LinkedIn ويوتيوب، ثم إضافة تيك توك عام 2025 ضمن استراتيجية تستهدف جمهور الشباب. كما تم تحديث محتوى الموقع الإلكتروني بشكل دوري، وصولًا إلى إعادة هيكلة وتصميمه لتحسين تجربة المستخدم، مع دعم النشر باللغتين العربية والإنجليزية.
- تحسين نوعية وحجم المحتوى  
ارتفع إنتاج المحتوى الإعلامي من 17 فيديو في 2021 إلى أكثر من 80 مقطعًا في 2025، وتوسّعت التغطيات لتشمل أكثر من 140 فعالية سنويًا. كما تنوّعت أشكال المحتوى لتشمل فيديوهات تعريفية وتفاعلية، تغطيات مباشرة، مقاطع قصيرة، ومحتوى خاص لشاشات الجامعة. وتم تعزيز الهوية البصرية من خلال تصميم مطبوعات حديثة ومتنوعة.
- نمو المؤشرات الرقمية بشكل لافت  
سجّلت المنصات الرقمية تطورًا ملحوظًا، إذ ارتفع الوصول على فيسبوك من 357 ألفًا إلى أكثر من 3.3 ملايين، وعلى إنستغرام من 14 ألفًا إلى 1.1 مليون. كما تحسّنت مشاهدات يوتيوب وعدد المشتركين، وارتفع متابعو LinkedIn من 295 إلى 2358. أما الموقع الإلكتروني، فشهد نموًا واضحًا في عدد المستخدمين الجدد، ما يعكس توسّع جمهور الجامعة الرقمي.
- تحسين إدارة التفاعل والتواصل مع الجمهور  
عزز المكتب آليات التفاعل المباشر عبر الرد على الرسائل والتعليقات، واستخدم أدوات تفاعلية مثل الأسئلة والاستطلاعات عبر القصص، إلى جانب تحفيز النقاشات والمشاركة على مختلف المنصات، بما يعزز الارتباط مع الجمهور المستهدف.
- خطوات إدارية وتنظيمية داخلية  
تم تطوير آليات التنسيق الداخلي والتواصل مع الكليات والمكاتب داخل الجامعة، بهدف تنظيم العمل، وتفعيل رزمة الأنشطة، وتحديد الأدوار بوضوح، بما يضمن تنفيذ الخطط الإعلامية بكفاءة وفعالية.

**ثالثًا: توثيق الروابط بين الجامعة وخريجها، بوصفهم صورتها التي تمثّلها في المجتمع. والعمل على توثيق الروابط بين الخريجين أنفسهم، وتشجيعهم رفد الجامعة بقدراتهم وإمكاناتهم، بما ينمّي إحساسهم بالانتماء لها، وإطلاق رابطة الخريجين**

إدراكًا منها للدور المحوري الذي يلعبه الخريجون في عكس صورة الجامعة وتعزيز حضورها في المجتمع، سعت الجامعة إلى تعميق العلاقة مع خريجها من جهة، وتعزيز التواصل فيما بينهم من جهة أخرى، بما يسهم في بناء مجتمع خريجين فعّال

ومتربط، ويعزز من إحساسهم بالانتماء للمؤسسة التعليمية التي تخرجوا منها. وفي هذا السياق، تم تنفيذ سلسلة من المبادرات النوعية، أبرزها:

- تنظيم لقاء موسّع على شكل عشاء تكريمي للخريجين، خُصّص للتأكيد على اهتمام الجامعة بإنشاء رابطة رسمية للخريجين، تُشكّل إطارًا جامعيًا ودائمًا للتواصل والتفاعل.
  - تشكيل لجنة متابعة من خريجين مختارين تتولى التنسيق المستمر مع إدارة الجامعة، وقد كُلفت هذه اللجنة بإعداد مسودة النظام الأساسي للرابطة، بما يضمن وضوح المهام والاستمرارية في العمل.
  - إقامة إفطارين جامعيين ضما عددًا من الخريجين، ساهمت في توطيد العلاقات الشخصية والمهنية فيما بينهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء المؤسسي.
  - إنشاء مجموعة "واتساب" مخصصة للخريجين، تُفعّل مباشرة بعد حفل التخرج، وتُستخدم كمنصة تفاعلية للبقاء على تواصل دائم مع الجامعة وزملائهم. وتمّ تفعيلها من خلال:
    - نشر فرص العمل المتاحة في مختلف القطاعات.
    - دعوة الخريجين للمشاركة في لقاءات الجامعة وفعالياتها الأكاديمية والاجتماعية.
    - مشاركة أخبار الجامعة، والدورات والأنشطة التي تهم الخريجين وتدعم تطورهم المهني.
  - دعم الخريجين في مسيرتهم المهنية من خلال الترويج لأعمالهم الحرة ومشاريعهم الخاصة، ونشر الإعلانات الخاصة بهم على منصات التواصل المرتبطة بالرابطة.
  - إرسال استبيانات دورية تهدف إلى تتبّع تطوّر الخريجين المهني، ومعرفة مجالات عملهم الحالية، مما يساعد الجامعة على تقييم أثرها التكويني والتربوي، وتحسين برامجها الأكاديمية استنادًا إلى المعطيات الواقعية.
- تشكل هذه المبادرات نواة متينة لبناء رابطة خريجين نشطة ومتكاملة، تسهم في إبقاء الخريجين على تواصل دائم مع الجامعة، وتعزز دورهم كممثلين فاعلين لصورتها وقيمتها في المجتمع المهني والأكاديمي.



## الخاتمة

يُعدّ هذا التقرير خلاصة مرحلة استراتيجية امتدّت على مدى خمس سنوات (2019-2024)، عكست خلالها جامعة العلوم والآداب اللبنانية التزامها العميق بالتطوير المؤسسي الشامل وبناء بيئة أكاديمية مرنة ومتكاملة قادرة على الاستجابة للتحديات المتغيّرة في التعليم العالي.

لقد أظهرت نتائج التقييم أن الجامعة حقّقت تقدّمًا نوعيًا في مجالات البنية التحتية الرقمية، وجودة التعليم، والحوكمة المؤسسية، والتنمية البشرية، وتعزيز علاقتها بالمجتمع المحلي، مما أسهم في ترسيخ ثقافة الجودة والتحسين المستمر داخل جميع وحداتها الأكاديمية والإدارية.

كما شكّلت هذه المرحلة أساسًا متينًا لانطلاق الخطة الاستراتيجية الجديدة (2025-2030)، التي ستبني على ما تحقق من إنجازات، وستركّز على الابتكار، والتحوّل الرقمي، والاستدامة الأكاديمية والمجتمعية.

## التوصيات

### 1. تعزيز منظومة الجودة الداخلية

إعداد خطة تدقيق داخلي منهجية تشمل جميع الأقسام، وربط نتائجها بخطة التحسين السنوية لضمان استدامة ثقافة الجودة المؤسسية.

### 2. تطوير الخطة الرقمية والتحوّل المؤسسي

استكمال مشروع التكامل بين الأنظمة الإلكترونية (UMS – Prosys – Moodle – HR) ضمن بنية موحّدة، وتعزيز أمن المعلومات عبر سياسات محدّثة وتدريب مستمر.

### 3. رفع كفاءة الموارد البشرية

توسيع برامج التدريب والتطوير المهني للإداريين والأكاديميين، مع اعتماد تقييم دوري للكفايات وربط نتائجها بسياسات التحفيز والترقية.

### 4. تحديث البرامج الأكاديمية وربطها بسوق العمل

متابعة عملية مواءمة المناهج بالكفايات، واستحداث برامج جديدة في المجالات الرقمية والتكنولوجية الناشئة، بالتعاون مع خبراء من سوق العمل.

### 5. تعزيز البحث العلمي والابتكار

تفعيل الصندوق المخصّص للبحث العلمي، وتحفيز النشر في المجلات المحكمة، وإنشاء مراكز بحثية تطبيقية تخدم قضايا المجتمع والتنمية الوطنية.

### 6. تحسين بيئة الطالب الجامعية

متابعة تطوير المرافق والخدمات الطلابية، مع التركيز على الدعم النفسي والأكاديمي، وتوسيع أنشطة النوادي والبرامج اللامنهجية لتعزيز الانتماء والقيادة.

## 7. توسيع الشراكات المحلية والدولية

بناء شبكة تعاون مستدامة مع مؤسسات تعليمية وبحثية، وجهات مانحة، ومنظمات مجتمع مدني، لتعزيز تبادل الخبرات والفرص الأكاديمية والمهنية.

## 8. تعزيز الاستدامة المالية

تنويع مصادر التمويل عبر برامج تدريبية واستشارية، وتطوير أدوات التحليل المالي والتخطيط التوقعي لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.

Scan Me!



## Get in Touch

### Location

Beirut Ghobeiry, Airport Road

### Phone Number

+961 1 456 101

+961 1 456 102

### Website

[www.usal.edu.lb](http://www.usal.edu.lb)

### Email

[info@usal.edu.lb](mailto:info@usal.edu.lb)

[registrar@usal.edu.lb](mailto:registrar@usal.edu.lb)

### Whatsapp

+961 3 169 510

### Follow Us

