

تقرير حالة البلاد

التعليم العالي



رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(٢٠١٨/٩/٤٥٢٢)





- 4.....تقديم
- 6.....أولاً: أبرز المحاور التي تكررت في الإستراتيجيات
- 6..... أ. الحاكمة
- 7..... ب. تعديل أسس القبول في الجامعات الرسمية
- 10..... ت. الاعتماد وضبط الجودة
- 11..... ث. التعليم الفني (التقني) والتكنولوجي
- 12..... ج. تمويل الجامعات
- 14..... ح. البيئة الجامعية
- 17..... ثانياً: مواضيع طُرحت في الإستراتيجيات دون وجود إرادة لتنفيذها
- 17..... أ. رفع معدلات القبول في الجامعات الرسمية على البرنامج العادي
- 20..... ب. تأهيل الكليات الجامعية
- 21..... ت. الاستثناءات
- 23..... ث. البرنامج الموازي
- 28..... ثالثاً: مواضيع مهمة اُثرت في الإستراتيجيات أو لم يتم التطرق لها مباشرة
- 29..... رابعاً: مواضيع تناولتها الإستراتيجيات دون ملامسة الواقع الفعلي لها
- 29..... أ. الطالب
- 30..... ب. المدرّس
- 31..... ت. البحث العلمي
- 32..... خامساً: الجامعات الخاصة
- 33..... سادساً: العالمية: هل تتبنى الدولة مشروع جامعة أردنية عالمية؟
- 35..... سابعاً: خطة الإطار العام لإصلاح قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني
- 36..... أ. في مجال الإصلاح الكمي
- 36..... ب. في مجال الإصلاح التشريعي
- 37..... ت. في مجال الإصلاح النوعي
- 37..... ثامناً: أسباب القصور في تنفيذ الخطط الإستراتيجية
- 40..... التوصيات
- 40..... أ. في بناء الإستراتيجيات
- 41..... ب. في محاور الإستراتيجية

تقديم

تم إعداد إستراتيجيتين وطنيتين للتعليم العالي والبحث العلمي في الأردن منذ مطلع الألفية الثالثة، غطت الأولى الفترة (2007-2012)، فيما غطت الثانية الفترة (2014-2018).

كما تطرقت الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016-2025) وخطة تحفيز النمو الاقتصادي (2018-2022)، لواقع التعليم العالي والبحث العلمي، والتحديات التي تواجهه، والأفاق المستقبلية له.

وتضمنت إستراتيجية (2007-2012) سبعة محاور هي: الحاكمية والإدارة الجامعية، أسس القبول، الاعتماد وضبط الجودة، البحث العلمي والتطوير والدراسات العليا، التعليم الفني (التقني) والتكنولوجي، تمويل الجامعات، والبيئة الجامعية.

بينما اشتملت إستراتيجية (2014-2018) على تسعة محاور هي: الحاكمية والإدارة الجامعية، سياسات القبول، التمويل، الاعتماد وضمان الجودة، البحث العلمي والدراسات العليا، البيئة الجامعية، البرامج الأكاديمية، الموارد البشرية والتعليم التقني.

أما الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016-2025)، فتضمنت خمسة أهداف إستراتيجية هي:

1. توفير فرص عادلة مبنية على أسس تتمتع بالمساواة للطلبة المؤهلين كافة، بناءً على الجدارة والقدرات.
 2. رفع معايير مخرجات الأبحاث العلمية وجودتها ومستوى التدريس والتعلم في أنظمة التعليم العالي بما يتوافق ويتماشى مع أفضل الأساليب والمعايير في الجامعات المتطورة.
 3. تحفيز الجامعات على تحمّل مسؤولية أكبر تجاه تقديم مساهمات ملموسة في تحقيق الأهداف الوطنية الاقتصادية والاجتماعية.
 4. تمكين الجامعات من تبني أفضل الممارسات الدولية في التدريس والتعلم التي من شأنها دعم تحقيق مستويات أفضل في إتاحة فرص التعليم والجودة.
 5. زيادة وعي الجهات المعنية المستفيدة بأهمية التعليم العالي، وما يعكسه من مكاسب وطنية، بهدف تعزيز مشاركتهم في عملية التعليم العالي.
- وتضمنت خطة تحفيز النمو الاقتصادي (2018-2022) ثلاثة مرتكزات، استناداً

للاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية، هي:

1. ضمان تساوي فرص الحصول على التعليم للطلاب كافة.
2. مشاركة أفضل الممارسات الدولية والمخرجات والنتائج مع جميع الأطراف المعنية.
3. تمكين المؤسسات بما يتيح لها تحمّل مسؤولية أداؤها من خلال تفويض المسؤوليات ومنحها صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بها.

وقد بُنيت الخطط التنفيذية للخطط الإستراتيجية السابقة بشكل متشابه، وكما يلي:

1. الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي (2007-2012):
المحور: الهدف، الإجراءات التنفيذية، جهة التنفيذ، البرنامج الزمني، مؤشرات الأداء.
2. الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي (2014-2018):
المحور: الأهداف، التفاصيل والإجراءات التنفيذية، البرنامج الزمني للإنجاز، جهة التنفيذ، المصادر والأدوات / وسائل التنفيذ، مؤشرات الأداء، الميزانية.
3. الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016-2025):
الهدف الإستراتيجي، المشروع، الأهداف الفرعية وإجراءاتها، فترة التنفيذ المتوقعة، الأنشطة ونوع الإجراءات، الكلفة المالية.

ومن الواضح أن القدرة على بناء الإستراتيجيات شهدت تطوراً مع الزمن والممارسة، فيلاحظ شمولية الإستراتيجية الثانية مقارنة بالإستراتيجية الأولى بالإضافة لتضمينها الكلفة المالية، ولكن الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية أخذت شكلاً ومنحى مختلفين، وعلى شكل مشاريع، والأهم وجود بطاقات لهذه المشاريع تضمنت وللمرة الأولى مخاطر التنفيذ، وهو مفهوم حديث على مخططي التعليم العالي كما يبدو من مراجعة الخطط الإستراتيجية آنفة الذكر. وقد ارتكزت خطة تحفيز النمو الاقتصادي على الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية واستخدمت مصطلح «مرتکز» بدل «محور»، والملاحظ أنها أغفلت مرتكزاً مهماً لتحفيز الاقتصاد، وهو استقطاب الطلبة الوافدين للدراسة في الجامعات والكليات الجامعية الأردنية. وعلى أي حال، لن يتم إدراج الخطة في هذه المراجعة لأن تنفيذها بدأ عام 2018.

أولاً: أبرز المحاور التي تكررت في الإستراتيجيات

أ- الحاكمية

رغم أن تشريعات التعليم العالي شهدت تعديلات متكررة خلال السنوات الأخيرة، إلا أنها بقيت قاصرة، ولم تسهم في الارتقاء بالقطاع كما هو مأمول.

وقد ساهم التغيير المستمر للوزراء ومجالس الأمناء والإدارات الجامعية، مساهمة كبيرة في عدم استقرار التشريعات، وغياب الموضوعية والشفافية في اتخاذ القرارات. ولعل الملفت للانتباه وجود هدف في إستراتيجية (2007-2012) يتضمن «تأهيل القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات» دون أن يوضع برنامج واحد يمكن إعداده وتنفيذه لهذه الغاية. كذلك يتكرر شعار «استقلال الجامعات مالياً وأكاديمياً وإدارياً» دون تفسير أو حتى مشاريع تمكن الجامعات من استقلالها، فهل المقصود بالاستقلال المالي أن تتوقف الجامعات عن استقبال الدعم المالي من الحكومة؟! طبعاً ليس هذا هو المقصود، ولكن درجت العادة على تكرار ذكر ذلك.

ثم جاءت الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية لتشير بشكل أوضح وأهم للمطلوب تحت محور «الحاكمية»، إذ جاء فيها: «تفعيل المساءلة وضمان الجودة من خلال إعادة توجيه مجلس التعليم العالي نحو اختصاصاته المتعلقة بالسياسات، وإبعاده عن الشؤون المؤسسية والإجرائية، وتعزيز هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، ومنح الجامعات قدراً أكبر من الاستقلالية». وهذا ما كان.

إذ تم تفويض مجالس الأمناء في الجامعات الأردنية، وفق قرارات مجلس التعليم العالي، بمعالجة جميع القضايا المتعلقة في إدارة الجامعة، وتم تضمين ذلك في قانوني التعليم العالي والجامعات اللذين صدرا في شهر أيار 2018. ويتضمن ذلك تكليف المجالس بتقييم رؤساء الجامعات، ورفع تقارير إلى مجلس التعليم العالي، ووضع لجنة خبراء من قبل المجلس تقوم بتقييم رؤساء الجامعات، وإعداد نظام لكل من اختيار رؤساء الجامعات وتقييم القيادات الأكاديمية استناداً إلى القانونين الجديدين.

والملاحظ أن تعيين رؤساء الجامعات ما زال يخضع فعلياً لكل المعايير عدا المعيار الأهم؛ وهو اختيار القيادي الشامل، إذ فشلت لجان الاختيار في ذلك عبر السنوات (ما قبل 2017)، وتبعها فشل مجلس التعليم العالي وصمته رغم أنه صاحب الصلاحية بالتنسيب قبل صدور الإرادة الملكية، متناسياً أهمية أن «نهى الظروف لظهور أبطال لا اختيارهم وجاهياً».

لذا، تم وضع مسودة مشروع نظام لتعيين رئيس الجامعة الرسمية، يصدر لهذه الغاية،

ويحدد آلية التعيين عن طريق لجنة استكشاف ولجنة اختيار ترفع تنسيبها بثلاثة مرشحين لمجلس التعليم العالي، الذي ينسب بأحد المرشحين لمجلس الوزراء بعد صدور قانون التعليم العالي الجديد.

كذلك، تم إعداد مسودة مشروع نظام مساءلة وتقييم أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات استناداً إلى قانوني التعليم العالي والجامعات الجديدين، واتخذ مجلس التعليم العالي الحالي (2017) سلسلة إجراءات تبعتها قرارات بإعفاء ثلاث رؤساء جامعات رسمية من مناصبهم تطبيقاً لمتطلبات الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية في المساءلة، وتم تبني مشروع تعزيز حوافز الإدارة الفعالة للموارد وربط ذلك بالدعم الحكومي من خلال معايير وأسس وضعتها اللجنة المالية والإدارية في مجلس التعليم العالي، كما تم إعداد مشروع معدل لمشروع نظام مزاولة مهنة التدريس. وجميع هذه الأنظمة تسير بمراحلها الدستورية والقانونية.

ب- تعديل أسس القبول في الجامعات الرسمية

كان هناك إجماع على أن إعادة النظر في سياسات القبول يعد أولوية من أولويات تطوير التعليم العالي وإصلاحه، ويلاحظ التأكيد على ذلك في جميع إستراتيجيات التعليم العالي التي وضعت خلال السنوات الماضية، وفي توصيات اللجان التي تم تشكيلها، والخلاوات والمؤتمرات التي تم عقدها، والتقارير السنوية المتعاقبة للمركز الوطني لحقوق الإنسان، والأجندة الوطنية، وتقارير البنك الدولي ومنظمة «اليونيسكو» إلا أن ذلك لم يقترن بإجراءات علاجية سريعة، أهمها تطبيق معايير هيئة الاعتماد على الجامعات الرسمية و«تخفيض» أعداد الطلبة المقبولين فيها.

ومن أهداف هذا المحور «اعتماد الأسس التنافسية للقبول في البرامج الموازية»، وهو أمر تم تفعيله، لكن ليس تنفيذاً للخطط الإستراتيجية، فلا يوجد ما يوثق ذلك، ويبدو أن هذا الإنجاز يقف وراءه الإقبال الشديد على البرنامج الموازي لأصحاب المعدلات المتدنية.

كذلك، تمت الدعوة لوضع شروط قبول للطلبة المتقدمين خارج إطار القبول الموحد، بمعنى أنها دعوات للتخلص من الاستثناءات، وهو الأمر الذي لم يحدث ولا حتى من خلال تطبيق الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية، والسبب هو الضغط الاجتماعي والاقتصادي للناس، أو وجود ظروف خاصة لفئات محددة لم يتم علاجها جذرياً. وتكررت الدعوات لمراجعة وتعديل سياسات القبول لتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص ضماناً للحفاظ على مستوى التعليم العالي وجودة مخرجاته ومواءمتها لسوق العمل وتقليص البطالة.

وجاء في الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية بوضوح ما يلي: «إنشاء نظام موحد على أساس الجدارة للالتحاق بالجامعات، وتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص من خلال تنظيم الاستثناءات وإلغاء الامتيازات غير المنصفة المطبقة في البرنامج الموازي». إلا أن ما تم تنفيذه حتى تاريخ إعداد هذه المراجعة (وهو ما لا يرتقي للهدف): تبني مشروع تعديل أسس القبول باعتماد السنة التحضيرية لتخصّصي الطب وطب الأسنان، وتطبيق ذلك بدءاً من العام الجامعي 2018/2019. وكذلك تطوير أسس القبول، بحيث تم إلغاء بعض التخصيصات خارج القبول الموحد، ومنها المقاعد الممنوحة لأبناء أعضاء مجلس التعليم العالي وأحفادهم، وتخفيض أعداد التخصيصات في بعض التخصصات لأبناء العاملين في الجامعات، وإلغاء التخصيصات لأوائل المدارس.

وتم اقتراح مشروع إلغاء البرنامج الموازي للطلبة الأردنيين تدريجياً خلال مدة ثماني سنوات اعتباراً من العام الجامعي 2020/2021، بهدف إلغائه كلياً بحلول عام 2028، وذلك بتخفيض أعداد طلبة البرنامج الموازي بمعدل 5550 طالب سنوياً وعلى مدى ثماني سنوات بمجموع 44400 طالب.

كما تم اقتراح تخصيص مقاعد إضافية للمحافظات والألوية لتخصّصي الطب وطب الأسنان في السنة التحضيرية، حيث يشمل هذا القرار جميع الجامعات الرسمية، مع التزام الطلبة المستفيدين من المقاعد الإضافية المخصصة للمحافظات لتخصّصي الطب وطب الأسنان بالعمل في محافظاتهم وفق تعليمات سيضعها مجلس التعليم العالي لهذه الغاية. وقد تم إعداد الخطط والتعليمات والإجراءات المطلوبة بخصوص السنة التحضيرية من قبل الجامعات المعنية.

إنّ قبول الطلبة في الجامعات من خلال قائمة موحّدة، أمر يبدو شبه مستحيل في ظل التركيبة الاجتماعية والوضع الاقتصادي والموروث الاجتماعي المشوّه. ففي الدول المتقدمة هناك استثناءات، ولكنها لفئات محددة لا يسعها وضعها المالي على الالتحاق بالجامعات. إنّ المكرمات الملكية لأبناء القوات المسلحة بأشكالها كافة، وللمعلمين، وللمخيمات، وللمدارس الأقل حظاً ومدارس البوادي، هي حق يجب استمراره لأنها تغطي شريحة كبيرة ضمن ظروف تستحق الدعم، إلا أنه ليس هناك أي مبرر لأي شكل آخر للاستثناءات، ولعل إلغاء مقاعد أبناء وأحفاد أعضاء مجالس التعليم العالي، وإنجاز مشروع إعادة دراسة تعليمات قبول أبناء المناطق الأقل حظاً من أجل فصل الفئتين (فئة مدارس البوادي الشمالية والوسطى والجنوبية، وفئة المدارس ذات الظروف الخاصة)، شكلاً بداية انطلاقاً للتغيير، إلا أن هذا لم يستمر ليشمل الاستثناءات الأخرى!

لقد أشارت الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية صراحةً إلى «ضمان حصول جميع

الطلبة المؤهلين على الدعم المالي الذي يحتاجونه للالتحاق بالتعليم العالي»، الأمر الذي تطلب توسيع قاعدة المستفيدين من صندوق دعم الطالب، حيث بلغ عدد الطلبة المستفيدين من الصندوق منذ إنشائه عام 2004 / 2005، حوالي عام 280 ألف طالباً وطالبة، وبمجموع 250 مليون دينار أردني على شكل بعثات وقروض. واستفاد من الصندوق في عام 2017 وحده، حوالي 42 ألف طالب وطالبة، أي ما نسبته 30% تقريباً من طلبة الجامعات الرسمية الذين يمكنهم الاستفادة من الصندوق، وبقيمة إجمالية قُدرت بحوالي 47 مليون دينار أردني. وتم تخصيص منحة للطالب الحاصل على المرتبة الأولى في كل مدرسة تقع ضمن جيوب الفقر.

كما تم تعديل نظام صندوق دعم الطالب ونظام البعثات العلمية، مما يسمح بتوسيع شريحة الطلبة المستفيدين من الصندوق ويمكن من الوصول إلى شرائح الطلبة ذوي الحاجة، مع التركيز على توجيه الطلبة للالتحاق بالتخصصات المطلوبة في سوق العمل (التقنية).

وقد تأخرت الدعوات - أو لم يتم تنفيذها - بخصوص توجيه الطلبة للتعليم التقني في الإستراتيجيتين اللتين سبقتا الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية والتي نصت على «إرشاد الطلبة لمسارات ما بعد المرحلة الثانوية والتخصصات التي تتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم، وتخفيض أعداد الملتحقين بالجامعات دون وعي تام بالخيارات البديلة وبفرض العمل المستقبلية».

وهنا، قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتنفيذ أول مشروع في تاريخ القطاع بهذا الخصوص، والذي تضمن وضع برنامج على بوابة القبول الموحد يحدد التخصصات الراكدة والمشعبة والمطلوبة في سوق العمل، ونشر موقع إلكتروني (إختر تخصصك)، وعرض فيديو على الموقع الإلكتروني للوزارة يرشد الطالب إلى كيفية اختيار التخصص بناءً على الرغبة والقدرة وفرص العمل الموجودة في السوق، ومن الأمور ذات الدلالة أن 50 ألف طالب زاروا الموقع خلال شهر آب 2017.

ورغم دعوات الإستراتيجيات جميعها للارتقاء بنوعية التعليم وجودته، من خلال ربط عملية التعليم بقدرة الطالب ورغبته، وأن لا يتم الاقتصار على اعتماد امتحان شهادة الثانوية العامة معياراً وحيداً للقبول في الجامعة، بحيث تأخذ الجامعات دوراً في وضع معايير إضافية تضمن الموازنة بين قدرة الطالب ورغبته والتخصص الدراسي الملائم، ورغم اقتراح بديلين هما:

أولاً: امتحان الثانوية العامة بالإضافة إلى السنة التحضيرية.

ثانياً: امتحان الثانوية العامة بالإضافة إلى معيار تضعه كل جامعة ويقره مجلس أمنائها.

إلا أن أقصى إنجاز في هذا الخصوص تمثل في البدء بمشروع تنفيذ سنة تحضيرية لتخصّصي الطب وطب الأسنان فقط، واقتصار ذلك على الجامعة الأردنية وجامعة العلوم والتكنولوجيا كتجربة خاضعة للتقييم.

ت- الاعتماد وضبط الجودة

كانت هناك دعوة ومنذ الإستراتيجية الأولى عام 2007، لتطبيق معايير الاعتماد العام والاعتماد الخاص على سائر مؤسسات التعليم العالي العاملة في الأردن، والحق أن هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها، تطبق معايير الاعتماد بشدة على الجامعات الخاصة، وهو الأمر الذي لم ينفذ حتى تاريخ إعداد هذه المراجعة على الجامعات الحكومية.

كذلك، تبنت إستراتيجية (2007-2012) تطوير نظام ضمان الجودة وتطبيقه في سائر مؤسسات التعليم العالي، وهو الأمر الذي تفتقده غالبية الجامعات الأردنية، سواء نظاماً داخلياً أو من قبل هيئة الاعتماد، باستثناء عدد قليل جداً من الجامعات.

ومن الأهداف التي تبنتها إستراتيجية (2014-2018) تعزيز قدرات مؤسسات التعليم العالي لإدارة عملها بكفاءة وفاعلية، إلا أن وسائل هذا التمكين لم تكن واضحة، فغاب الهدف كغيره من الأهداف غير الواضحة.

لقد أدركت الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية أهمية إلغاء التخصصات المشبعة التي تتسم بمحدودية الطلب عليها في سوق العمل، بما سيتيح المجال للجامعات أن طرح تخصصات في مجالات ذات أهمية للاقتصاد الوطني ومطلوبة لسوق العمل، وهو أمر تكرري في الإستراتيجيات السابقة بأشكال متعددة، إلا أن التنفيذ تأخر حتى عام 2016/2017، حيث بدأ العمل على تخفيض القبول في التخصصات الراكدة والمشبعة بنسبة 10% سنوياً ولمدة خمس سنوات ابتداءً من الدورة الشتوية 2016/2017. وحتى وقت إعداد هذه المراجعة، تم إلغاء وتجميد 40 تخصصاً جديداً من قبل مجلس التعليم العالي، واستحداث 56 تخصصاً جديداً للمواءمة مع متطلبات سوق العمل، كما جرى التعميم على الجامعات الأردنية بعدم تقديم طلبات لاستحداث تخصصات راکدة ومشبعة وفقاً لتصنيف ديوان الخدمة المدنية.

وتبنت الإستراتيجية مشروع إجراء مراجعة شاملة للبرامج التي تطرحها الجامعات، وتشكيل لجان متخصصة ترفع التوصيات إلى مجلس التعليم العالي بوقف التخصصات الراكدة، ومشروع زيادة القبول في برامج التعليم الفني والتقني في إطار المكرمة الملكية، ومشروع تخفيض نسبة التجسير بين كليات المجتمع والبيكالوريوس إلى 5%، ومشروع زيادة الملتحقين ببرامج الدبلوم التقني بنسبة 5% سنوياً.

كما تم تبني مشروع تطوير كليات التربية لإعداد خريجين مؤهلين قادرين على النهوض بمستوى العملية التربوية في المدارس ذات الظروف الخاصة ومدارس البوادي.

واتخذ مجلس التعليم العالي قراراً بإلزام الجامعات الأردنية عند تقديم طلبات استحداث تخصصات في برنامجي البكالوريوس والماجستير، أن يتم استطلاع رأي القطاع الخاص والنقابات وديوان الخدمة المدنية والجهات ذات العلاقة في خطتها لاستحداث برامج جديدة، وتضمن الطلب دراسة لحاجة السوق.

ث- التعليم الفني (التقني) والتكنولوجي

تضمنت جميع الاستراتيجيات هذا المحور، مع تباين في الاسم المعتمد، إذ جرى الحديث عن «التعليم التقني» أحياناً، وأحياناً أخرى تم إضافة «الفني»، وربما كان المقصود بالفني: «المهني»، وهو المصطلح الذي لم يتم إبرازه في العناوين العريضة. إلا أن الملاحظ أن إستراتيجيتي 2007 و2014 لم تخططا لهذا المحور بالتشارك مع وزارتي التربية والتعليم والعمل، في حين طُرح هذا التشارك في الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية من منطلق الإطار العام لإصلاح قطاع التعليم التقني والفني، والذي أدى إلى استحداث المجلس الأعلى للتعليم والتدريب المهني والتقني ليكون مظلة لكل الجهات مزودة التعليم والتدريب المهني والتقني، وقانون المجلس في ديوان التشريع حالياً.

ولإعادة الهرم التعليمي إلى وضعه الطبيعي ليتماشى مع سوق العمل تم:

- تخفيض نسبة التجسير بين كليات المجتمع والجامعات من نسبة 20% وصولاً إلى 5% في بداية العام الجامعي 2020 / 2021.

- زيادة الملتحقين ببرامج الدبلوم التقني بنسبة 5% سنوياً.

- إلغاء جميع التخصصات الإنسانية في كليات المجتمع، واستحداث برامج تعليم تقنية.

- تشكيل لجنة لدراسة واقع كليات المجتمع، وتحديد أربع كليات (في السلط، وإربد، ومعان، عمان) تحتاج إلى تأهيل، وإعداد تصور من قبل اللجنة للكليات الأربع التي سيتم تأهيلها وتحديد نماذج عالمية (أميركية، كندية، ألمانية، كورية) لاتباعها في عملية التطوير، والبدء بعملية إعادة تأهيل كلية الهندسة التكنولوجية وكلية الحصن وكلية السلط وكلية معان.

- زيادة نسبة المقبولين على أساس المكرمتين الملكيتين لأبناء القوات المسلحة والعاملين في التربية والتعليم، بنسبة 2% لمدة خمس سنوات لمكرمة الجيش، و1% لمدة خمس سنوات

لكرمة المعلمين، بحيث يتم قبول أعداد الطلبة الناتجة عن الزيادتين (10% + 5%) في التعليم التقني فقط.

- إدراج مادة في نظام صندوق دعم الطالب تنص على تخصيص 40 بعثة جزئية سنوياً لكل لواء للطلبة الملتحقين في برنامج الدبلوم المتوسط في التخصصات التطبيقية والمهنية.

- مخاطبة الجهات المعنية بتعديل التشريعات لضمان إشراك ممثلين عن القطاع الخاص لوضع سياسات بشكل تكاملي وتوافقي مع متطلبات القطاعات الإنتاجية والاقتصادية المستجدة ضمن إطار الإصلاح العام للتعليم التقني.

- منح القطاع الخاص ترخيصاً لإنشاء خمس كليات تقنية موزعة على مناطق المشرق وعمان والزرقاء ومادبا، تعنى بالعلوم الصحية والتغذية والتطبيقات الزراعية والطاقة وإنتاجها، خاصة صيانة محطات الطاقة ومحركات الاحتراق وهندسة الصخر الزيتي، وكذلك الفنادق والسياحة والحرف ومنها الخزف وصياغة الذهب والنقش والسحب وتشكيل المعادن، بالإضافة لتقنيات المعلومات وإدارة الأعمال الإلكترونية وهندسة تقنية السيارات الهجينة وهندسة الطاقة البديلة.

ج- تمويل الجامعات

من أهم الملاحظات أن هذا المحور لم يكن محوراً محدداً في الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية، على خلاف ما كان موجوداً في الخطط السابقة.

وقد تنوعت أهداف هذا المحور بين إيجاد مصادر تمويلية جديدة للجامعات، وحلّ المديونية، ودعم الطلبة، وتحسين مداخل أعضاء الهيئة التدريسية لتخفيف هجرة الأدمغة.

وقد اقتصر تحسين مداخل أعضاء الهيئة التدريسية، على دخولاتهم من البرنامج الموازي، وهو أمر أثر تأثيراً سلبياً مباشراً على مستوى التدريس، لأنه ارتبط بنسبة مرتفعة لأعداد الطلبة بمقابل أعداد أعضاء الهيئة التدريسية.

أما العجز الذي تعاني منه الجامعات الرسمية، فظلّ في تصاعد مستمر، رغم أن الحكومة قدمت ما يقارب مليار دينار لهذه الجامعات خلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة كدعم مباشر، ناهيك عن المنحة الخليجية المعنية بالنفقات الرأسمالية والتي خصص من خلالها 191 مليون دينار. مع الإشارة إلى أن الحكومة التزمت في عام 2005 بتسديد 124 مليون دينار من مديونية الجامعات، بحيث تبقى من هذه المديونية سبعة ملايين دينار فقط مع نهاية عام 2017، أي أن الحكومة قامت بتسديد 117 مليون دينار فعلاً.

إن استمرار المديونية يشير إلى قصور الإستراتيجيات في طرح حلول ناجحة لذلك، ولعل أهمها حاكمية التمويل، وعليه فإن النظرة الإستراتيجية لتمويل الجامعات يجب أن تتغير، إذ يعدّ الإنفاق على التعليم في الأردن استثماراً وطنياً يدخل في إطار إعداد الموارد البشرية للاضطلاع بمسؤولية التنمية، فالمفترض أن يتحوّل هذا الاستثمار على المدى المتوسط إلى عوائد اقتصادية، أي إلى نمو أفضل وتوزيع عادل للدخل. لقد أصبح من المهم أن تتحوّل النظرة للتعليم العالي في الأردن من نظرة اجتماعية صرفة إلى نظرة عملية ترى فيه مشروعاً استثمارياً ذات طبيعة خاصة، بحيث يخضع التعليم العالي لحسابات التكلفة والعائد الاقتصادي، دون أن تتأثر جودة المخرجات.

وعلى مجلس التعليم العالي وضع مؤشرات أداء لقياس دور محاور الحوكمة التالية في الجامعات في تحسين التمويل: النزاهة، الشفافية، المساءلة، المسؤولية، والمساواة. ولتحقيق هذا الغرض ينبغي على الجامعات تقديم ما يثبت تحقيقها فعلياً للمؤشرات التالية حتى تستحق الدعم المذكور:

1. ضبط النفقات وتخفيض إهدار الموارد المالية والمادية.
2. رفع كفاءة الإنفاق الجامعي من خلال التخصيص المثالي للموارد المالية، وعدالة التوزيع، وإثبات تحسين نسبة الإداريين للمدرسين، وغيرها من النفقات الجارية.
3. تحسين الإنفاق على البحث العلمي المنتج، وإثبات مردود ذلك من خلال مشاريع مشتركة مع القطاع الصناعي، وإنشاء وتبني شركات منتجة، والتسويق الفعلي لمنتجات ناتجة عن براءات الاختراع، وتقديم «تقرير عوائد مالية».
4. رفع مستوى الخريجين من خلال تحسين نسبة الطلبة للمدرسين، وشفافية وعدالة تعيين أفضل القدرات الأكاديمية، وقبول الطلبة بتطبيق العدالة والتنافسية، وإظهار نسب إقبال متزايدة من الطلبة العرب والأجانب ومتنوعة المصادر، وإقرار نظم تدريبية للطلبة - خلال الدراسة - تفضي للتشغيل المباشر بعد التخرج.
5. رفع مؤشرات العائد على الاستثمار من خلال إثبات تحسين عمل صناديق الاستثمار، وتبيان أوجه استثمار حقيقية ولها عائد مالي للجامعة، وتقديم أدلة على الجامعات المنتجة.
6. الحصول على مصادر دعم مالي جديدة غير حكومية، واستثمارها في تطوير العملية التعليمية في الجامعة.
7. حوكمة التمويل والإنفاق من خلال تشريعات وممارسات دقيقة ومسببة ومنتجة تخضع للرقابة والتدقيق، ومنها آليات منح وقروض الطلبة، بحيث تكون للطلبة المستحقين

فعلياً وموجهة للطلبة الدارسين في التخصصات التي يتطلبها سوق العمل.

8. تقليل نسبة الطلبة الأردنيين المقبولين على البرنامج الموازي، وزيادة نسبة قبول الطلبة المحتاجين في التخصصات التقنية الموجهة لسوق العمل على حساب صندوق دعم الطالب، بحيث يوجّه الدعم لتعويض الدخل المتأتي من البرنامج الموازي وكأنه دعم مباشر للطلبة لتعزيز العدالة في فرص الدراسة.

لقد تضمنت الإستراتيجيات جميعها الدعوة لإنشاء بنك «الطالب الجامعي» لتقديم القروض والمنح وصولاً إلى تغطية أكبر قدر ممكن من حاجات الطلبة المستحقين، إلا أن الجهود لم تنجح في إشراك البنوك في تمويل الطلبة على شكل قروض بفائدة منخفضة وذلك بعد تكليف محافظ البنك المركزي بالتفاوض مع البنوك، وإثر ذلك تم تشكيل لجنة لدراسة الواقع المالي والإداري لصندوق دعم الطالب وتقديم مقترح لتطويره إلى صندوق استثماري يحقق عوائد إضافية تسهم في دعم فئة أكبر من الطلبة وصولاً للهدف المنشود.

ودعت إستراتيجية (2014-2017) لاستقطاب الطلبة العرب والأجانب، إلا أنه لم يتم إنجاز أي خطة خاصة بذلك حتى تم إقرار خطة خاصة لاستقطاب الطلبة العرب والأجانب عام 2017، تبعتها إنشاء مديرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لاستقطابهم ورعاية شؤونهم، واستحداث موقع إلكتروني بعنوان «أدرُس في الأردن»، وتم إطلاق النافذة الموحدة لتسهيل إجراءات قبول الطلبة الوافدين وكل ما يتعلق بإقاماتهم.

وتم وضع خطة إستراتيجية لاستقطاب الطلبة العرب والأجانب للأعوام 2017-2020، تهدف إلى زيادة عددهم في الجامعات من 40 ألف طالب وطالبة حالياً إلى 70 ألف طالب وطالبة بحلول عام 2020، لترصد خزينة الدولة بـ 5% من إجمالي الناتج المحلي. ووافق مجلس الوزراء على الخطة بتاريخ 2016/12/26، كما تم وضع خطة تنفيذية تفصيلية للاستقطاب في نيسان 2017.

ح- البيئة الجامعية

تضمنت الإستراتيجيات الثلاث هذا المحور من خلال أهداف عامة هي:

1. صقل شخصيات الطلبة، وترسيخ المواطنة والممارسات الديمقراطية لديهم من خلال تعزيز الوعي والانفتاح الفكري (إستراتيجية 2007-2012).
2. بناء نموذج مثالي للبيئة الجامعية الجاذبة، تسهم في بناء شخصية طلابية متكاملة؛ اجتماعياً وثقافياً وتربوياً وعلمياً (إستراتيجية 2014-2018).

3. تهيئة بيئة جامعية مناسبة ومحفزة للإبداع والتميز، يتوفر فيها الإحساس بالطمأنينة والعدالة والمسؤولية والانتماء الوطني من جهة، ومن جهة أخرى يسود فيها الحوار الهادف وقبول الرأي الآخر (الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية).
- لكن إستراتيجية 2014-2018، لم تعمق دور الاتحادات الطلابية في جميع نواحي الحياة الجامعية. وورد موضوع العنف بشكل صريح فيها من خلال الدعوة لتوفير بيئة مناسبة وترسيخ مفهوم المشاركة المجتمعية، لحماية الجامعة، والحد من العنف، والحفاظ على ممتلكاتها ومتطلبات الأمن فيها.
كما تضمنت هذه الإستراتيجية :
4. تنمية المهارات المهنية والتعليمية والبحثية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، وتطويرها وتأهيلها بما يسهم في تحقيق رؤية التعليم العالي بكفاءة وفاعلية واقتدار ووضع إستراتيجية لتقييمها.
5. تنمية مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في الجامعات وتطوير أدائها.
وهذه أهداف عامة غير محددة، بل دعت لـ«إيجاد إستراتيجية لتقييمها»، إلا أنه لا يوجد أثر لهذه الإستراتيجية.
- لقد تضمنت الإستراتيجيتان السابقتان للإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016-2025) هدفاً يتضمن تطوير البيئة الأكاديمية في الجامعة من خلال تأسيس البنية التحتية التقنية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمات أكاديمية واجتماعية لهم. لكن البنية الإلكترونية للجامعات تختلف من جامعة لأخرى وتعكس مواكبة الإدارة العليا في كل جامعة للتطور التكنولوجي العالمي.
- أما ما تم إنجازه ضمن محور «البيئة الجامعية»، فيمكن تلخيصه بدعوة الجامعات إلى:

 1. توجيه برامج خاصة للطلبة تعزز دورهم في المشاركة الفعالة في الفعاليات المختلفة، وتنمي لديهم روح المبادرة عن طريق تبني مبادراتهم ودعمها معنوياً ومادياً.
 2. طرح مسابقات تربوية خلال السنة الدراسية الأولى تعزز من انتماء الطلبة لوطنهم ومجتمعهم ومؤسساتهم، وتصقل شخصياتهم، وتنمي لديهم قيم العلم والحوار الهادف واحترام الآخرين وقبول آرائهم والتواصل معهم بصورة فعالة.
 3. تكثيف برامج التوعية والإرشاد الأكاديمي والنفسي للطلبة، والتوسع في برامج تشغيل الطلبة في الحرم الجامعي.

4. إشراك مجالس الطلبة في عملية صنع القرارات الطلابية، بإقامة حوارات معهم، وتأسيس علاقة تعاونية. وأن تخصص إدارة الجامعة يوماً كل شهر لمقابلة أعضاء مجلس الطلبة للاستماع إلى طلباتهم ومشاكلهم.
 5. دعم الأعمال التطوعية وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد.
 6. تأهيل العاملين في عمادة شؤون الطلبة والدوائر الأخرى ذات الاتصال المباشر بالطلبة، للتعامل مع قضاياهم وهمومهم بروح التعاون الأخوي والاحترام المتبادل، والامتناع عن تغذية الخلافات في ما بينهم، وإن دعت الحاجة دعوة الأهالي للمشاركة في حل مشاكلهم.
 7. إقامة دورات تأهيل للأمن الجامعي تزيد من قدرتهم على التعامل والتصرف مع الطلبة بشكل مناسب.
- لكن التوجيهات والدعوات في البنود (1-6) لم تنفذ بشكل واضح ومؤثر، وهي بحاجة إلى مراجعة وتطوير.
- وقد تم فعلياً:
1. استحداث وحدات في الجامعات تهتم بخدمة الطلبة الوافدين والتواصل معهم ودمجهم في المجتمع الجامعي.
 2. استحداث وحدة للطلبة الوافدين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تعمل على استقطابهم وخدمتهم.
 3. توجيه الجامعات من قبل مجلس التعليم العالي لتكثيف الأنشطة الطلابية اللامنهجية، والتنسيق مع هيئة الاعتماد لتعديل خطة مادة التربية الوطنية وتضمين مساقات دراسية من شأنها تعزيز الانتماء والقيم الوطنية خلال السنة الدراسية الأولى، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص من خلال مكاتب التوظيف في الجامعات، وتعزيز الشراكات مع الوزارات والجهات المعنية بذلك (كوزارة التنمية الاجتماعية ووزارة الشباب)، والتنسيق مع وزارة الداخلية ومديرية الأمن العام لعقد دورات متخصصة لأفراد الأمن الجامعي والأخذ بعين الاعتبار اختيار عناصر أمنية على سوية عالية وممن يمتلكون القدرة على التعامل مع قضايا العنف الطلابي.
 4. يقوم صندوق دعم البحث العلمي والابتكار بدعم مشاريع تقترحها الجامعات، تضمن نشر ثقافة الابتكار، وتحسين الجودة، والمساءلة.
 5. تم إنشاء شراكات ما بين الجامعات وصندوق دعم البحث العلمي للبدء بمشاريع تعمل على تحقيق أهداف الابتكار والجودة.

6. تم إعداد مصفوفة الخطة التنفيذية لمواجهة ظاهرة العنف، وعُقدت اجتماعات بين أمين عام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ونواب رؤساء الجامعات لحثهم على تنفيذ المصفوفة.

أما ما تختلف فيه الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية عن الإستراتيجيتين الوطنيتين للتعليم العالي والبحث العلمي، في هذا المحور:

1. توجيه الجامعات لإنشاء مراكز تعلم إلكتروني بالتعاون مع منصات «المساقات الإلكترونية الجماعية مفتوحة المصادر» (MOOCs)، والاستفادة من مراكز مشابهة قائمة، مثل «إدراك» التي تمتلك خبرات واسعة في مجال رفع كفاءة الجامعات وتحسين قدراتها على تقديم خيارات للاستفادة من التكنولوجيا في التعليم الجامعي.

2. استثمار مراكز التعلم الإلكتروني الجديدة لتزويد أعضاء الهيئة التدريسية بفرص لتنمية مهارات جديدة مرتبطة بأخر التطورات التكنولوجية في الأساليب التربوية والتدريس من خلال المساقات الإلكترونية الصغيرة الخاصة (SPOCs) وغيرها من الأساليب.

وقد وافق مجلس التعليم العالي في عام 2017 على توطين مركز في الوزارة تحت اسم «المركز الوطني لاستخدام التكنولوجيا وادماج مصادر التعلم المفتوح (متاح)»، والإيعاز للجامعات بإنشاء مراكز مرتبطة بهذا المركز، وتوفير البنية التحتية اللازمة لإنشاء شبكات الإنترنت اللازمة والربط الإلكتروني السريع، وتوفير أنظمة الاتصالات الكفؤة للطلبة لاستخدام التعليم المفتوح.

ثانياً: مواضيع طُرحت في الإستراتيجيات دون وجود إرادة لتنفيذها

أ- رفع معدلات القبول في الجامعات الرسمية على البرنامج العادي من خلال دراسة الجدول رقم (1). يتبين أن عدد الطلبة الذين تقل معدلاتهم عن 70% وتم ترشيحهم للقبول في الجامعات الأردنية للعام الدراسي (2017/2018) يبلغ 5849 طالباً وطالبة وبنسبة 16% من مجموع الطلبة المرشحين. أما عدد الطلبة الذين سجلوا منهم في هذه الجامعات فعلياً، فهو أقل من ذلك لأسباب مختلفة. ومن الواضح أن الجامعة الأردنية وجامعة العلوم والتكنولوجيا تستطيعان الاستغناء عن هذا العدد، بمعنى أن خسارتهما المالية لن تكون كبيرة، وفي المرتبة الثانية تأتي الجامعة الهاشمية، تتبعها «اليرموك». والمتعارف عليه أن رفع معدلات مدخلات الجامعات إذا ما توفرت العمليات المطلوبة، يضمن

مخرجات جيدة. وهذا يبدو حلاً منطقيًا، ولكنه في الوقت نفسه قد يضاعف من مشكلة قلة إقبال الطلبة على جامعات آل البيت ومؤتة والحسين بن طلال والطفيلة التقنية، خاصة وأنه من غير المنطقي جعل الحد الأدنى للقبول في جامعات رسمية مختلفاً عن أخرى رسمية أيضاً.

وحيث أن جامعة البلقاء التطبيقية لا تعاني من تدني نسبة الإقبال في الوقت الذي تعاني فيه مادياً، فإن الاستغناء عن حوالي 1500 طالب برسوم متدنية سيكون له أثر مالي إيجابي عليها، لأنها ستوفر تكاليف المدرسين والعاملين والبنية التحتية.

بناء على ذلك، هناك حل تم تطبيقه قبل أن يتم إلغاؤه، ويتمثل في رفع معدل القبول لكل الجامعات ما عدا جامعات الأطراف، وتحديدًا الحسين بن طلال والطفيلة التقنية وآل البيت، لأن تخفيض معدلات القبول يتناقض مع جودة التدريس. لكن مجلس التعليم العالي عدل عن الفكرة.

إن رفع معدل القبول يفترض أن يكون له مردود إيجابي على المخرجات، على أن تكون هناك حلول مالية لا تؤثر على جودة التعليم ونوعيته. وقد يؤدي رفع معدل القبول إلى زيادة الملتحقين بالبرامج التقنية في الكليات الجامعية التقنية وجامعة الأمير حسين التقنية.

الجدول رقم (1) إجمالي عدد الطلبة المقبولين في الجامعات الرسمية للعام الدراسي 2017/2018، وعدد الطلبة المقبولين والذين تقل معدلاتهم في الثانوية عن 70%

الرقم	الجامعة	إجمالي عدد الطلبة المقبولين	عدد الطلبة المقبولين والذين تقل معدلاتهم في الثانوية عن 70%	نسبة الطلبة المقبولين والذين تقل معدلاتهم عن 70%
1	الجامعة الأردنية	7512	657	8.75%
2	جامعة اليرموك	4798	684	14.26%
3	جامعة مؤتة	2337	465	19.9%
4	جامعة العلوم والتكنولوجيا	4605	331	7.19%
5	الجامعة الهاشمية	6546	837	12.79%
6	جامعة آل البيت	2908	971	33.39%
7	جامعة البلقاء التطبيقية	5775	1566	27.12%

تقرير حالة البلاد: التعليم العالي

27.28%	206	755	جامعة الحسين بن طلال	8
24.72%	132	534	جامعة الطفيلة التقنية	9
16.35%	5849	35770	المجموع	

لقد تم إغلاق خمس كليات جامعية خلال السنوات الخمس الأخيرة، لأسباب مادية وفقاً لتصريحات أصحابها، نتيجة انخفاض إقبال الطلبة، وفي المقابل تم استحداث ثلاث كليات جديدة، ومنح مجلس التعليم العالي (2018/2017) ترخيصاً لإنشاء خمس كليات جامعية تقنية.

ويوضح الجدول رقم (2) تراجع أعداد الطلبة في كليات المجتمع خلال الفترة 2008-2017، بينما يوضح الجدول رقم (3) أعداد الطلبة المقبولين في درجة البكالوريوس في الجامعات الأردنية على البرنامجين العادي والموازي منذ العام الدراسي (2011/2012).

الجدول رقم (2)
أعداد الطلبة المقبولين في كليات المجتمع (2008-2017)

عدد المقبولين	العام الجامعي
32508	2009/2008
31299	2010/2009
29072	2011/2010
30554	2012/2011
30257	2013/2012
29724	2014/2013
23544	2015/2014
19178	2016/2015
18241	2017/2016
17891	2018/2017

أعداد الطلبة المقبولين في درجة البكالوريوس في الجامعات الأردنية على البرنامجين العادي والموازي منذ العام الدراسي (2011/2012)

أعداد الطلبة المقبولين	العام الجامعي
76034	2012/2011
79522	2013/2012
77575	2014/2013
63839	2015/2014
61835	2016/2015
68166	2017/2016

ب- تأهيل الكليات الجامعية

الانطباع العام أن مستوى مخرجات الكليات الجامعية متدنٍ، وأن معظم برامج هذه الكليات قديمة وغير متطورة ولا تواكب المستجدات، لذلك لا يكفي الحديث عن تعليم تقني في غياب «تعليم تقني» حقيقي من حيث «التعريف» والخطط والتدريب والبنية التحتية والتجهيزات والمدرسين والمدرسين.

ويُظهر الجدول رقم (4) أعداد اطلبة المقبولين في كليات التعليم الجامعي المتوسط للعام الدراسي (2017/2018) موزعين وفقاً لتبعية الكليات.

الجدول رقم (4)

أعداد الطلبة المقبولين في كليات التعليم الجامعي المتوسط للعام الدراسي (2017/2018) موزعين وفقاً لتبعية الكليات

عدد الطلبة المقبولين	عدد الكليات	تبعية الكليات
7033	13	الكليات التابعة لجامعة البلقاء
1743	5	الكليات الحكومية
1175	6	الكليات العسكرية
1918	2	الكليات التابعة لوكالة الغوث
6022	16	الكليات الخاصة
17891	42	المجموع

إنَّ الطاقة الاستيعابية للكليات الجامعية المذكورة في الجدول رقم (4) تفوق العدد الفعلي للطلبة المسجلين حالياً بحوالي 7-10 آلاف طالب، وهذا الفارق يمكن تعويضه جزئياً من خلال رفع معدلات القبول في الجامعات الرسمية، ولكن يجب إعادة تأهيل وتطوير هذه الكليات لتواكب الهدف المعلن، وهو التعليم التقني والتطبيقي، لإيجاد فرص عمل تقلل من البطالة والفقر وآثارهما.

ت- الاستثناءات

كان الهدف الأساسي من إقرار الاستثناءات، تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لشريحة من المواطنين الذين يعانون من ظروف اقتصادية واجتماعية وتعليمية صعبة فرضت عليهم، أو لشريحة تستحق العناية الخاصة بأبنائها نظراً للتضحيات التي يقدمونها للوطن وذلك عملاً بأحكام الدستور الذي يفرض منح جميع المواطنين فرصاً متكافئة في التعليم ويكرس مبدأ العدالة الاجتماعية، لذا فإن خطوة إلغاء الاستثناءات قبل تهيئة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية المناسبة لهذه الشرائح، وخاصة مكرمة أبناء العشائر والمدارس الأقل حظاً، ومكرمة أبناء العسكريين والجهات الأمنية... إلخ، يعد إجراء مخالفاً للدستور، غير أن توسيع شريحة الاستثناءات لتشمل مقتدرين فرضاً خلال لا بد من معالجته لتنظيم الاستثناءات دون أن تؤثر على حقوق الآخرين.

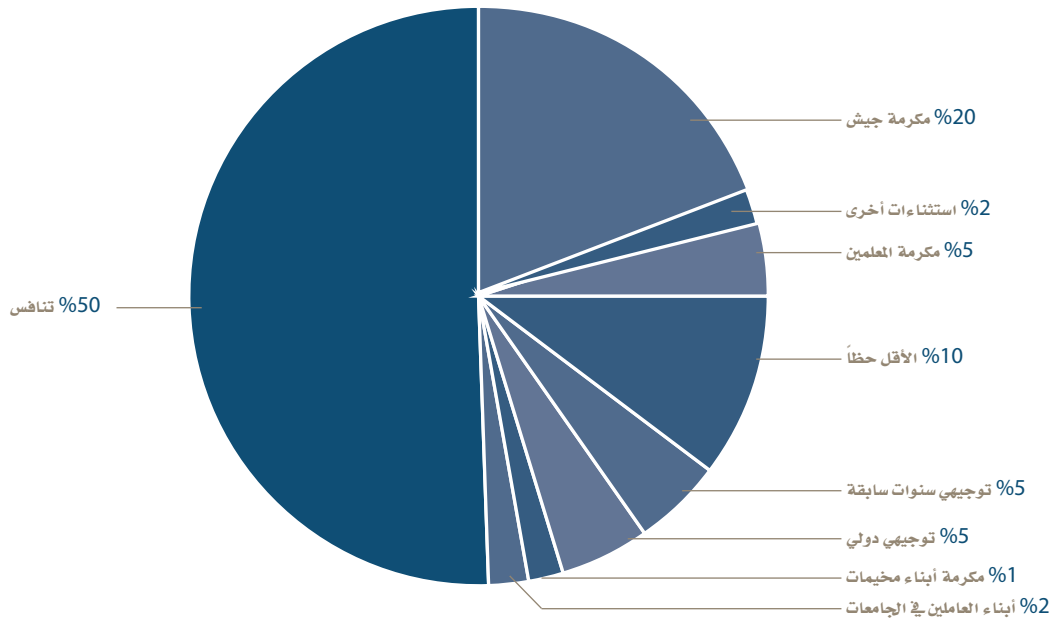
وتعنى وحدة تنسيق القبول الموحد في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتوزيع الطلبة على الجامعات وفقاً للأسس الصادرة عن مجلس التعليم العالي ضمن لائحتين أساسيتين هما لائحة القبول التنافسي ولائحة التخصيصات (الاستثناءات).

وتصنّف الاستثناءات ضمن قوائم القبول الموحد على النحو الآتي: أبناء العسكريين والجهات الأمنية، أبناء المعلمين في وزارة التربية والتعليم، أبناء الشهداء، وذوو الإعاقة، وأبناء المخيمات، وأوائل المحافظات والألوية. وفي ما يتعلق بالاستثناءات ضمن لوائح أبناء العشائر والأقل حظاً، فيتم توزيعها ضمن قوائم تصدر عن اللجنة المختصة بتنفيذ المكرمة الملكية لأبناء العشائر في البادية الأردنية والمدارس الأقل حظاً وليس عن وحدة القبول الموحد.

كما تتولى الجامعات الرسمية عملية قبول الطلبة ضمن تخصيصات (استثناءات) تُمنح لأبناء العاملين وأبناء أعضاء هيئة التدريس فيها. وفي ما يخص الطلبة الحاصلين على شهادة الثانوية العامة في أعوام سابقة أو الحاصلين على شهادة الثانوية العامة من خارج الأردن، فيتم قبولهم تنافسياً دونما الاستفادة من الاستثناءات، وبناءً على أسس القبول التي لا

تسمح بقبول أي منهم دون معدلات القبول التنافسي. ويوضح الشكل رقم (1) نسب القبول خارج قائمة التنسيق الموحد لكل عام. بينما يبين الجدول رقم (5) عدد ونسب الطلبة الذين تم قبولهم فعلياً استثنائياً للعام الدراسي (2018/2017).

الشكل رقم (1)
نسب القبول خارج قائمة التنسيق الموحد



الجدول رقم (5)
عدد ونسب الطلبة الذين تم قبولهم فعلياً استثنائياً للعام الدراسي 2018/2017

نوع الاستثناء	العدد المقرر أو النسبة المقررة في أسس القبول	العدد الفعلي أو النسبة الفعلية للطلبة الذين تم قبولهم (2018/2017)
أوائل المحافظات	12×72 محافظة = 864	200
أوائل الألبية	51×42 ثواء = 2142	10
مكرمة الجيش	20%	4.60%
مكرمة المعلمين	5%	0.40%
مكرمة أبناء المخيمات	350	263

4	جميع المتقدمين	أبناء الشهداء
88	جميع المتقدمين	ذوو الإعاقة
4.10%	10%	مكرمة العشائر في مدارس البادية (الأقل حظاً)

إنّ الإحديث السلبي عن الاستثناءات أمرٌ غير مقبول، فالاستثناءات حقٌ يجب ضمانه. حيث يظهر من دراسة الجدول رقم (5) أن معظم الطلبة المرشحين للاستفادة من هذه الاستثناءات تم قبولهم ضمن قوائم التنافس الحر، وهذا مؤشر قوي للردّ على دعوات إلغاء الاستثناءات أو إيقافها.

ث- البرنامج الموازي

تم البدء بتطبيق البرنامج الموازي عام 1996 في جامعة العلوم والتكنولوجيا، ثم في بقية الجامعات الرسمية، ولم تعارض الحكومة هذا القرار حينه، بل وجدت فيه عاملاً مساعداً لحلّ المشاكل المالية للجامعات.

لقد أصبح هذا البرنامج مصدرَ الإيرادات الأساسي لمعظم الجامعات الرسمية، ما شكل ارتياحاً كبيراً لديها رغم تأثيره الواضح على نوعية التعليم فيها. كما وجدت فيه الحكومة حلاً بديلاً لرفع الرسوم وهو القرار الذي لم تتجرأ أي حكومة على اتخاذه. وبالتزامن مع ذلك، بدأت الجامعات مدفوعةً بالرغبة في زيادة إيراداتها، بطرح تخصصات مكررة وغير مطلوبة لسوق العمل، وزيادة أعداد الطلبة الملتحقين في البرنامج الموازي وصولاً إلى نسبة عالية غير مقبولة تفوق طاقاتها الاستيعابية وبمعدلات متدنية وخاصة في البرامج العلمية التي تتطلب معدلات عالية، ما أدى إلى تدني مستوى الخريجين وإغراق سوق العمل بأعداد متزايدة من الخريجين تفوق احتياجاته وفي الوقت نفسه لا تلبّي المستوى المطلوب في القطاع الخاص.

وهناك من ينظر للبرنامج الموازي على أنه مثال صارخ لعدم العدالة والمساواة إلى درجة التعارض مع الدستور. وعموماً، يمكن القول إن التوسع في البرنامج الموازي دون أن يقابل ذلك زيادة في عدد أعضاء هيئة التدريس وتوسيع البنية التحتية، أدى إلى تراجع مستوى مخرجات التعليم العالي.

ويبين الجدول رقم (6) الموارد في الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016-2025) أعداد الطلبة الملتحقين في بعض البرامج الموازية والدولية خلال العام الدراسي (2016/2015).

الجدول رقم (6)

أعداد الطلبة الملتحقين في بعض البرامج الموازية والدولية خلال العام الدراسي 2015/2016

التخصص	إجمالي الطلبة الملتحقين	طلبة الموازي والدولي	نسبة طلبة الموازي والدولي لإجمالي الملتحقين
الطب	8167	3991	49%
طب الأسنان	2558	1537	60%
الصيدلة	5463	2594	48%
الهندسة	53345	11321	21%
المجموع	69533	19443	28%

من هنا، أكدت الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية على ضرورة إلغاء البرنامج الموازي، لكن لم تتم المباشرة بالتنفيذ بعد. وكانت الأجنحة الوطنية قد أوصت بإلغاء هذا البرنامج بوصفه يهدد نوعية التعليم، كما دعت «رؤية الأردن 2025» إلى الالتزام بالقبول الجامعي على أساس الجدارة بشكل أساس.

ومن خلال الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية ونقاشات مجلس التعليم العالي، تم اقتراح ثلاثة بدائل لإلغاء البرنامج الموازي:

1. البديل الأول

اقترحت الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016-2025) تخفيض القبول في البرنامج الموازي تدريجياً بحيث لا تزيد نسبة القبول عن 50% خلال خمس سنوات، وصولاً إلى إلغاء البرنامج عند نهاية مدة الخطة، أي عام 2025.

ووفقاً للإستراتيجية، فإن تقارير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بينت أن إيرادات رسوم البرنامج العادي في الجامعات الرسمية خلال العام (2014/2015) بلغت حوالي 179 مليون دينار، بينما بلغت رسوم البرامج الموازية والدولية حوالي 188 مليون دينار، أي ما نسبته حوالي 51% من إجمالي إيرادات الرسوم في الجامعات الرسمية.

ورأت الإستراتيجية أن هذه النسبة «تستحق الاهتمام والدراسة والمعالجة المالية التعويضية السليمة في حال اتخاذ قرار بإلغاء البرنامج»، وهو ما دفع اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية لإجراء دراسات دقيقة حول الأوضاع المالية للجامعات وأعداد الطلبة الملتحقين

بالبرامج الموازية والدولية والعادية وإيرادات كل منها، وإجراء نقاشات طويلة مع ماليين وأكاديميين مختصين حول البدائل الممكنة لتعويض الجامعات عن خسائرها في حال إلغاء البرنامج (دون الاختلاف على ضرورة إلغائه)، لتتوصل إلى أن الآلية الأفضل والقابلة للتطبيق، هي إلغاء البرنامج الموازي للطلبة الأردنيين تدريجياً خلال مدة 8 سنوات اعتباراً من العام الجامعي (2017/2018) بهدف إلغائه كلياً بحلول عام 2025، وذلك بتخفيض طلبة البرنامج الموازي بمعدل 5550 طالب سنوياً وعلى مدى ثمانية سنوات بمجموع 44400 طالب، ويشكل هذا الرقم ما نسبته 12.5% من الطلبة الأردنيين في البرنامج الموازي.

وتوقعت الإستراتيجية أن يكون الانخفاض في دخل الجامعات حوالي 17 مليون دينار في السنة الأولى، وأنه سيزداد بمبلغ مساوٍ سنوياً حتى السنة الثامنة، وهي السنة التي سترك جميع الطلبة الأردنيين فيها البرنامج الموازي، وسيكون الانخفاض في الدخل قد بلغ 136 مليون دينار واستقر عند ذلك، وهذا المبلغ يجب تعويضه من قبل الحكومة كما هو مبين في الجدول رقم (7).

الجدول رقم (7)

التناقص السنوي في أعداد الطلبة والتعويض المالي المتدرج للجامعات

	العدد الإجمالي للطلبة	البرنامج الموازي			
		عدد الطلبة غير الأردنيين (لا تخفيض)	عدد الطلبة الأردنيين (تخفيض بهدف الإلغاء)	التخفيض السنوي في الأعداد	الانخفاض في الدخل
الآن	226,000	11,000	44,000	0	0
السنة الأولى	220,450	11,000	38,850	5,550	17,005,200
السنة الثانية	214,900	11,000	33,300	5,550	34,010,400
السنة الثالثة	209,350	11,000	27,750	5,550	51,015,600
السنة الرابعة	203,800	11,000	22,200	5,550	68,020,800
السنة الخامسة	198,250	11,000	16,650	5,550	85,026,000
السنة السادسة	192,700	11,000	11,100	5,550	102,031,200
السنة السابعة	187,150	11,000	5,550	5,550	119,036,400
السنة الثامنة	181,600	11,000	0	5,550	136,041,600

2. البديل الثاني

هذا البديل الذي طرحته الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية أيضاً، بعد مناقشات شارك بها مختصون، يتمثل في إلغاء البرنامج الموازي وتخفيض أعداد الطلبة للطاقة الاستيعابية وتحويل البرنامج العادي لبرنامج مجاني من دون رسوم جامعية لجميع الأردنيين.

ويتضمن هذا الاقتراح تطبيق البديل الأول الخاص بالبرنامج الموازي، بالإضافة إلى تخفيض أعداد الطلبة الملتحقين في البرنامج العادي بمعدل 2400 طالباً وطالبة سنوياً على مدى خمس سنوات، وإعفاء الطلبة الأردنيين من الرسوم الجامعية، على أن تعوّض الحكومة فارق الإيرادات وذلك بفرض ضريبة تبدأ بستة فلسات على كل لتر بنزين مستهلك وصولاً إلى 62 فلساً في السنة الثامنة، تستقر بعدها عند هذا الرقم.

ورأت اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية في هذا الاقتراح «أمنية يصعب تحقيقها» نظراً للظروف الاقتصادية التي تمر بها الحكومة ويعاني منها المواطنون. لذا اعتمدت الاقتراح الأول كمقترح أساسي قابل للتطبيق، وأدرجت المقترح الثاني في الإستراتيجية كخيار إستراتيجي يمكن تطبيقه عندما تسمح الظروف الاقتصادية بذلك. والجدول رقم (8) يوضح البديل الثاني.

الجدول رقم (8)
النسبة المئوية للزيادة المتوقعة في سعر الساعات المعتمدة

الجامعة	البرنامج العادي	البرنامج الموازي	البرنامج معاً	نسبة متوسط سعر الساعة للبرامجين بالنسبة إلى البرنامج العادي	
	متوسط سعر الساعة	متوسط سعر الساعة	متوسط سعر الساعة		
1	الجامعة الأردنية	25.644	68.836	47.240	184.21%
2	جامعة اليرموك	28.435	59.274	43.855	154.23%
3	جامعة مؤتة	25.531	44.429	34.980	137.01%
4	جامعة العلوم والتكنولوجيا	27.897	65.641	46.769	167.65%
5	الجامعة الهاشمية	28.423	57.404	42.913	150.98%
6	جامعة آل البيت	19.083	37.778	28.431	148.99%
7	جامعة البلقاء التطبيقية	33.573	52.600	43.086	128.34%
8	جامعة الحسين بن طلال	24.095	34.238	29.167	121.05%
9	جامعة الطفيلة التقنية	20.808	35.962	28.385	136.41%
	المتوسط الإجمالي لسعر الساعة	25.943	50.685	38.314	147.65%

وحتى تاريخ إعداد هذه المراجعة لم يتم تنفيذ أي من البديلين أعلاه، لكن خطة تحفيز النمو الاقتصادي (2018-2022) أوصت بتخفيض أعداد طلبة البرنامج الموازي بدءاً من العام الجامعي (2020/2021)، وبمعدل 5550 طالب سنوياً وعلى مدى ثماني سنوات، بمجموع 44400 طالب. وصولاً إلى إلغاء هذا البرنامج كلياً بحلول عام 2028، وذلك. وهذا لا يبدو سوى تأجيل لتنفيذ البديل الأول الذي اقترحتة الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية.

3. البديل الثالث

تدارس مجلس التعليم العالي بديلاً ثالثاً، ولكنه لم يرَ النور بعد، وهو يتضمن اقتراحين؛ الأول زيادة سنوية على الرسوم بنسبة 5% لمدة 10 سنوات مع دعم حكومي، والثاني زيادة سنوية على الرسوم بنسبة 7% لمدة سبع سنوات.

ثالثاً: مواضيع مهمة اختُزلت في الإستراتيجيات أو لم يتم التطرق لها مباشرة

يعدّ التدريس من أهم الموضوعات في قطاع التعليم العالي، لكن الإستراتيجيات اختزلته أو لم تتطرق إليه مباشرة. فرغم أن الجامعات الأردنية جامعات تدريسية في المقام الأول -ولا ضير في ذلك- إلا أن بناء الإستراتيجيات أهمل «أسباب تراجع التعلم والتعليم» التالية، والتي تحتاج معالجتها لمحور خاص يتطرق لأساليب التعلم الحديثة :

1. وجود عدد كبير جداً من الطلبة في قاعة الدرس، بل إن نسبة المدرسين للطلبة وصلت في بعض الجامعات الرسمية 1:50.
2. عدم وجود متسع من الوقت للإرشاد أو حتى للتصحيح الدقيق لأوراق الطلبة.
3. أن الاهتمام بالتدريس ثانياً بعد البحث العلمي الذي يعدّ العامل الأساس في الترقية.
4. تحوّل العملية التدريسية إلى عملية تلقين سريع أو وجبة سريعة سهلة الهضم فتفتقر للبحث والاستقصاء والتفكير.
5. أن مرافق الجامعات من مختبرات وقاعات تدريس لم تعد تفي بالغرض، في ظل زيادة أعداد الطلبة.

وقد أدت محاولات الجامعات تعويض النقص الحاصل في أعداد الأساتذة والمشرفين والزملاء للإشراف على الطلبة الذين يتزايد عددهم باستمرار، إلى فتح الباب أمام كفاءات متدنية كان دخول أصحابها إلى الجامعات يعدّ من المستحيلات في وقت مضى، الأمر الذي انعكس سلباً على المستوى الأكاديمي والمعرفي للطلاب.

لقد تبنى التدريس الحديث مفهوم التعلم بدلاً من التعليم بحيث يكون الطالب محور العملية التدريسية والمدرّس موجهاً ومديراً لحلقة صغيرة من الطلبة. ومن هنا أصبح تدريس المجموعات الصغيرة والتفكير النقدي والتدريس القائم على حل المشكلات مفاهيم تتسق مع جاهزية الطالب لسوق العمل بعيداً عن التلقين. وإن إدخال التكنولوجيا والأساليب الحديثة في التدريس أمر ملح وضروري للتعلم المدمج، إلا أن الإستراتيجيات لم تعمق أهمية تطوير التعليم والتعلم ضمن النقاط الواردة سابقاً.

رابعاً: مواضيع تناولتها الإستراتيجيات دون ملامسة الواقع الفعلي لها

تعدّ موضوعات «الطلبة» و«المدرّس» و«البحث العلمي» من أبرز المواضيع التي لم تراعى الإستراتيجيات واقعتها الفعلي.

أ- الطالب

لا يختلف اثنان على أن الطالب هو محور العملية التعليمية، لكن المؤسف أن هذا «المحور» يشهد تراجعاً كبيراً بسبب عوامل عدة منها:

1. تراجع مستوى التحصيل العلمي للطالب قبل الجامعة.
 2. تراجع رغبة الطالب بالدراسة وقلة اندفاعه نحوها مع ازدياد مغريات العصر.
 3. التغيير الكبير في شخصية الطالب، وتدني الانضباط، والغياب عن المحاضرات، مع الإشارة إلى أن ازدياد «حجم الصف» جعل ضبط الحضور والغياب من قبل المدرس أمراً صعباً للغاية.
 4. تبني الطالب أسلوباً واحداً للدراسة، هو قراءة الملخصات والملاحظات السريعة أو تحديد أرقام صفحات معينة في الكتب.
 5. اختلاف النظرة لأهمية الدراسة والشهادة في ظل البطالة وندرة فرص العمل مهما كان نوع الدراسة.
- ومن أبرز التغييرات التي أشرت على هذه العوامل وأدت إلى تكريسها:
1. دخول أعداد ضخمة امتحان التوجيهي.
 2. حصول عدد كبير من الطلبة على معدلات مرتفعة في التوجيهي.
 3. التحاق عدد كبير من الطلبة بالتعليم العالي مع ازدياد أعداد الجامعات الحكومية والخاصة وتدني معدلات القبول.
 4. تنوع مصادر التحاق الطلبة بالجامعات لتشمل: البرنامج العادي، البرنامج الموازي، البرنامج الدولي، التجسير، الاستثناءات المتعددة كأوائل المحافظات والأقل حظاً وأبناء المعلمين والعاملين في الجامعات وأبناء وأحفاد أعضاء مجالس الأمناء ومجلس التعليم العالي (ألغى هذا الاستثناء مؤخراً)، مما جعل السيطرة على مستوى المقبولين في الجامعة أمراً شبه مستحيل.

ب- المدرّس

في موضوع «المدرّس»، يمكن إيراد النقاط الآتية لتبيان واقع الحال، وهو ما لم تلامسه الإستراتيجيات:

1. مع اعتماد أنظمة الترقية في الجامعات على البحث العلمي، لم يعد الاهتمام بالمحاضرة كافياً، حيث أنه لا توجد مكافأة حقيقية للمحاضر الجيد. بل أصبح التدريس سطحياً و«سلوقاً».
2. غالباً ما يكون تعيين المدرسين في الجامعات بناء على منجزاتهم البحثية، بينما تهمل مهارات التدريس (مع استثناء المدرسين المبعوثين).
3. غياب العدالة المالية والمعنوية في التعامل مع أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات، مما يحبط المدرس ويجعله خارج دائرة الحماسة والرغبة في العمل.
4. تدني الكفاءة لكثير من المدرسين الذين تم تعيينهم لتلبية الزيادة المستمرة في أعداد الطلبة، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس سلباً على مستوى التدريس.

ت- البحث العلمي

عند تفحص الجدول رقم (9) يلاحظ ضعف منافسة الجامعات الأردنية لجامعات عربية وغير عربية في عدد الأبحاث العلمية المنشورة في محرك البحث (Scopus) حتى عام 2014. بل إن المقارنة مع جامعة «كيوتو» اليابانية مثلاً، تُظهر فرقاً كبيراً. ويُستدلّ من ذلك أن أنظمة الترقية في الجامعات الأردنية وصندوق دعم البحث العلمي لم تحقق المطلوب.

والجدير بالذكر أن الإستراتيجيات المتتابعة لم تدرك عند إقرار خططها التنفيذية أن الأولويات الأردنية البحثية معروفة؛ وهي الطاقة التي يستورد الأردن 96% من حاجته منها، والماء حيث يعدّ الأردن من أفقر أربع دول في العالم في مجال المياه.

لقد أُطلق في عام 2009 مشروع لتحديد أولويات البحث العلمي في الأردن (2011-2020)، لكن ما تضمّنه ذلك المشروع جاء عاماً ولا يخدم الحاجة الوطنية بشكل مباشر. وبينما أنفق صندوق دعم البحث العلمي مبلغ 15 مليون دينار عبر السنوات الماضية، كان الأجدى أن يصبّ تركيزه على مشروع واحد مثل تحلية المياه أو معالجة المياه العادمة أو إنتاج غاز الميثان من القمامة، أو إنتاج غاز الإيثان كوقود للسيارات من قصب السكر. إلا أن صندوق دعم البحث العلمي لم ينجح في ذلك، ولم يؤثر في زيادة أعداد الأوراق العلمية المنشورة، بل إن النشر لم يكن شرطاً للدعم المالي.

إنَّ على العلماء والباحثين الأردنيين أن يوجهوا أبحاثهم نحو ما يلبي حاجات الأردن الأساسية، وعدم البحث في مجالات تهم الولايات المتحدة وأوروبا مثلاً، بل إنَّ عليهم أن يكونوا جزءاً من الحكومات حتى يستقيم القرار السياسي في مصبِّ العلم والمعرفة.

أما تعليمات الترقية، فهي في أفضل الجامعات الأردنية، لا تتطلب أكثر من ثلاثة أبحاث رصينة في مجالات عالمية مصنفة ومحكمة، للترقية من رتبة أستاذ مساعد إلى رتبة أستاذ مشارك. بل إن الجامعات سمحت باعتماد مجالات ومحركات بحث ضعيفة جداً، مما جعل من الترقية أمراً سهلاً، لا يشير لبعْدِ بحثي متميز من حيث العدد والتنوع. وغالباً يتوقف الإنتاج البحثي لعضو الهيئة التدريسية بعد الترقية لرتبة أستاذ.

إنَّ السؤال الأكثر أهمية هو: من يدير عجلة التكنولوجيا والابتكار؟

هناك من يعتقد أن الجامعات هي المحرك الأساسي للبحث والتكنولوجيا، لكن الأساس هو وجود قرار سياسي ومظلة حكومية تحرك القطاع الخاص ومن ثم الجامعات التي بمقدورها الإشارة للتكنولوجيا الحديثة وتقديم العقول العاملة بالبحث العلمي.

لقد تدهور البحث العلمي في الأردن حتى باتت إنتاجية الباحث الأردني متواضعة، واتسمت الأبحاث بعدم ارتباطها بالحاجة الوطنية وبأن الغرض منها هو الترقية. حتى وإن كانت بعض الأبحاث جيدة، فمن سيقراها من الحكومة والقنوات التنفيذية؟! وللأسف أن الاستراتيجيات أغفلت مناقشة مصير البحث التطبيقي والتنفيذي الجيد.

إن جميع النقاط سابقة الذكر لم تشكل مشاريع واضحة ودقيقة في الاستراتيجيات، مع أنها مجتمعة تمثل عصب تطور التعليم اليومي أو تراجعها! ولم تُقدم الخطط الاستراتيجية مشاريع تُحصّن الطلبة من الأفكار المشوشة، بل زودتهم بأفكار ومواعظ لا تمارس كنماذج على أرض الواقع.

الجدول رقم (9)

عدد الأبحاث العلمية المنشورة في محرك البحث (Scopus) لجامعات أردنية وغير أردنية (حتى عام 2014)

الجامعة	مجموع الأبحاث المنشورة منذ تأسيس الجامعة أو منذ عام 1976 (أيهما أحدث)	مجموع الأبحاث المنشورة (2010-2014)	الجامعة	مجموع الأبحاث المنشورة منذ تأسيس الجامعة أو منذ عام 1976 (أيهما أحدث)	مجموع الأبحاث المنشورة (2010-2014)
الأردنية	8074	3272	الملك سعود	28882	16689
العلوم والتكنولوجيا الأردنية	7146	2308	الملك فهد للبترول	13798	4801
اليرموك	2928	965	الإمارات	8985	3068
الهاشمية	2430	1285	الأميركية / بيروت	12140	4240
البلقاء	2225	1227	القاهرة	25863	10340
مؤتة	1447	522	السلطان قابوس	7291	3183
آل البيت	826	478	كيوتو-اليابان	157587	35528

خامساً: الجامعات الخاصة

يوجد في الأردن 19 جامعة خاصة وجامعة بقانون خاص وجامعتان إقليميتان. وبحسب بيانات هيئة الاعتماد، بلغ عدد الطلبة في الجامعات الخاصة 77073 طالباً وطالبة في العام الدراسي 2017 / 2018 (عدد طلبة البكالوريوس 71756، وعدد طلبة دراسات العليا 5317). وقد ساهمت الجامعات الخاصة في الاقتصاد الوطني بشكل كبير.

عند البدء بإنشاء الجامعات الخاصة مطلع التسعينات، كان التركيز بعامّة ينصبّ على الربح المالي على حساب التفكير بجودة التدريس، واستمر ذلك لأكثر من عشر سنوات، ثم برز توجهٌ ازداد وضوحاً في السنوات الخمس الأخيرة للاهتمام بنوعية التدريس وكفاءة المدرسين، وأصبح هناك نظام للإيفاد، وعناية أكبر بالأبحاث العلمي والنشر في مجلات عالمية، وهذا يُحسب لوزارة التعليم العالي التي فرضت ذلك من خلال التشريعات، وأهمهما دمج الجامعات الحكومية والخاصة ضمن قانون واحد (وإن كان هذا الأمر ما يزال موضع خلاف)، وتطبيق معايير الاعتماد على الجامعات الخاصة بصرامة مقارنة مع الجامعات الحكومية. وتعكف الوزارة على إصدار نظام ينظم العلاقة بين هيئة المالكيين والجامعة الخاصة. ومن

شأن هذا النظام أن يضع الأمور في نصابها، وتحديدًا علاقة رئيس الجامعة برئيس هيئة المديرين وأعضاء الهيئة.

ورغم التطور الهائل الذي شهدته بعض الجامعات الخاصة في بنيتها التحتية، إلا أن أعضاء الهيئة التدريسية يواجهون تحديات عدة، من أهمها عدم الاستقرار الوظيفي، وعدم توفر فرص مشابهة لزملائهم في الجامعات الحكومية، ومنها إجازات التفرغ العلمي.

سادساً: العالمية: هل تتبنى الدولة مشروع جامعة أردنية عالمية؟

اشتملت «وثيقة الأردن 2025» على مؤشر أداء رئيس يتضمن أن تتبوأ إحدى الجامعات الأردنية قائمة أفضل 500 جامعة عالمية في عام 2017، ولم توضح الوثيقة عن أي تصنيف عالمي للجامعات تتحدث، وهل يعني ظهور مفاجئ لجامعة أردنية واحدة ضمن قائمة أفضل 500 جامعة في أحد التصنيفات، عالمية الجامعات الأردنية وارتفاع تنافسيتها؟

إن الدخول في العالمية يستدعي معالجة معايير التنافسية، والتي تتمحور حول جودة التدريس والبحث العلمي بما يتضمنه ذلك من مؤشرات أداء متعددة. فهل وُضع حد أعلى لنسبة الطلبة إلى المدرسين؟ وهل عولجت ظاهرة قلّة النشر العلمي؟ وهل تم التوقف عن فتح تخصصات متكررة إلى حد الإشباع؟!

إن «التعليم العالي» يساعد الدول على بناء اقتصاديات قادرة على المنافسة عالمياً من خلال تطوير قوة عاملة ماهرة ومنتجة، ومن خلال خلق الأفكار والتكنولوجيا الحديثة وتطبيقها ونشرها. وعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة عالمية حديثة عن براءات الاختراع، أن الجامعات ومعاهد البحوث، بدلاً من الشركات، هي التي تدفع التقدم العلمي في مجال التكنولوجيا الحيوية. في حين يرى بعضهم أن العلاقة تكاملية بين قطاعي الصناعة والتعليم العالي.

ولبناء مجتمعات المعرفة، جاء في أحدث تقرير للبنك الدولي حول مساهمة التعليم العالي في التنمية الاقتصادية المستدامة، أنه لا بد من خلق أنظمة «تعليم عالٍ» عالية الأداء تشمل مجموعة واسعة من النماذج، وليس المؤسسة الجامعية البحثية فحسب، بل أيضاً المعاهد الفنية، مثل كليات الفنون والمعاهد التقنية قصيرة المدة وكليات المجتمع والجامعات المفتوحة، التي تنتج معاً مجموعة متنوعة من العمال المهرة والموظفين يحتاجها سوق العمل. ولكل نوع من هذه المؤسسات دور مهم في تحقيق التنمية المتوازنة بين المكونات المختلفة لنظام «التعليم العالي»، وهو الشغل الشاغل للعديد من الحكومات حول العالم. وحتى في اقتصاد متطور نسبياً (مثل تشيلي)، فإن عدم وجود قطاع التعليم الفني والتقني يقوّض قدرة البلاد

لتلبية الطلب على اليد العاملة الماهرة.

إن مصطلح «الجامعة العالمية» أصبح ملفتاً للانتباه والاهتمام، ليس لمجرد تحسين نوعية التعلم والتعليم والبحث في التعليم العالي، ولكن أيضاً، وهو الأكثر أهمية، لتطوير القدرة على المنافسة في السوق العالمي لخريجي مؤسسات التعليم العالي من خلال المعرفة المتطورة وتطبيقها العملي، وما يتبع ذلك من خلق التكنولوجيا المتقدمة ونشرها. ومع رغبة الطلبة في الدراسة في أفضل مؤسسات التعليم العالي الممكنة، بصرف النظر عن بُعد المسافات، ومع حرص الحكومات على تعظيم العوائد الناتجة عن الاستثمار في الجامعات وبلوغ الجامعات الوطنية مكانة عالمية، أصبحت العالمية مصدر قلق متزايد الأهمية لمؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء دول العالم. فمثلاً، يُتوقع أن يرتفع عدد الطلبة الأجانب الدارسين في بريطانيا لـ 600 ألف طالب بعد خمس سنوات، ولهذا الرقم مردود اقتصادي كبير على الجامعات والدولة. فالعالمية وحدها قادرة أن ترفع عدد الطلبة الوافدين للأردن إلى 70 ألفاً بحسب رؤية وزارة التعليم العالي.

أن تصبح عضواً في مجموعة الجامعات العالمية النخبة؛ فإن ذلك لا يتحقق من خلال إعلان الجامعة ذاتياً عن نفسها؛ بل من خلال الاعتراف الدولي بها. وحتى وقت قريب، أصبح تقليدياً أن تكون جامعات مثل هارفارد وكولومبيا وأكسفورد وكامبريدج وطوكيو في عداد مجموعة حصرية من جامعات النخبة، وهذا مقياس مباشر ودقيق لنتائج هذه الجامعات المتعلقة بتدريب الخريجين، ومخرجات البحوث العلمية، ونقل التكنولوجيا. حتى إن أعلى الرواتب في سوق العمل ذهبت لخريجي هذه الجامعات؛ ويمكن أن يُفسر ذلك بسبب القيمة الحقيقية لتعليمهم.

أما المواصفات التي تملكها الجامعات ذات المستوى العالمي ولا تملكها الجامعات العادية، فهي: وجود عدد كبير من الطلبة والمدرسين الموهوبين والخريجين المرغوبين للغاية في سوق العمل، ووفرة الموارد لتقديم بيئة تعليمية غنية وإجراء البحوث المتقدمة، ووجود إدارات جامعية لديها رؤية واضحة واستراتيجية عملية ومرنة تمكن المؤسسات من اتخاذ القرارات وإدارة الموارد بعيداً عن البيروقراطية.

ولا بد من توفر بعدين لدراسة كيفية تأسيس جامعات جديدة من الطراز العالمي: يتعلق الأول بدور الحكومة والدولة في توفير الموارد الضرورية لهذه الجامعات، أما البعد الثاني فهو دراسة وإعداد الخطوات التي يجب على كل جامعة اتخاذها لتحويل نفسها إلى جامعة عالمية المستوى. فمن غير المرجح أن تنشأ جامعة بمستوى عالمي بسرعة من دون بيئة مواتية ودعم وطني، خاصة بسبب التكاليف الباهظة في إنشاء مرافق البحوث المتقدمة وتعزيز القدرات العلمية. وقد أظهرت التجارب الدولية أن هنالك ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن

اتباعها لإنشاء جامعات عالمية المستوى وهي:

أولاً: يمكن للحكومة النظر في دعم عدد قليل من الجامعات القائمة المميزة وطنياً والتي لديها القدرة على التفوق لتحقيق العالمية.

ثانياً: يمكن للحكومة أن تشجع عدداً من الجامعات القائمة، للدمج والتحول إلى جامعة جديدة لديها القدرة للوصول للعالمية.

ثالثاً: يمكن للحكومة أن تنشئ جامعة جديدة من الصفر، تهيئ لها الأسباب الإدارية والعلمية والموارد البشرية والبنية التحتية لتحقيق هذا الغرض. وهذا أمر وارد في ظل العمل على إنشاء أكثر من جامعة وطنية.

على الجامعات أن تنظر للتصنيف العالمي على أنه وسيلة وليس غاية، فحينما تحاول جامعة ما تسجيل علامة مرتفعة في معيار البحث العلمي والاستشهاد به؛ فإنها بذلك سترفع عدد الأبحاث العلمية الرصينة المنشورة في مجلات عالمية محكمة ومصنفة عالمياً؛ وهذا سينعكس إيجاباً على البنية البحثية الأردنية. وحينما يتم العمل على تحسين نسبة الطلبة للمدرسين، وتسجيل علامة مرتفعة في معيار توظيف الخريجين، فإن هذا هو السبيل الأكثر قياساً لجودة التعليم العالي.

ويمثل استقطاب الطلبة العرب والأجانب معياراً مهماً يساعد على التبادل الثقافي والاجتماعي بين الطلبة الأردنيين ونظرائهم العرب والأجانب، مما قد يقلل فرص العنف الجامعي، بل ويعزز اقتصاديات الجامعة والمجتمع المحلي. وبالعودة لسنوات خلت، فلم تكن هناك جامعة أردنية واحدة مصنفة عالمياً. ومنذ عام 2010/2011 أصبح هناك أربع جامعات حكومية أردنية مصنفة عالمياً. ويؤمل في المستقبل القريب أن تدخل إحدى الجامعات الخاصة العالمية. فليس المهم القول عن الجامعات الأردنية إنها تتفوق على جامعات المنطقة، وإنما المهم أن يعترف العالم بذلك وفقاً لمعاييرهم.

سابعاً: خطة الإطار العام لإصلاح قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني

تقتضي مناقشة واقع التعليم العالي في الأردن، التوقف عند خطة إصلاح وتطوير قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني، لتقاطعها مع «التعليم العالي»، ولشاركة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إعدادها إلى جانب وزارتي التربية والتعليم والعمل.

لقد تضمن الإطار العام للخطة التي أقرتها الحكومة في شهر نيسان 2017، إصلاحاً تشريعياً ونوعياً وكمياً، وتالياً عرض لأهم البنود المرتبطة بالتعليم العالي:

أ. في مجال الإصلاح الكمي

1. معالجة التشوه في هرم العمالة بزيادة نسب الملتحقين ببرامج التعليم والتدريب المهني والفني والتقني؛
 1. 3% زيادة سنوية ببرامج التعليم والتدريب المهني والفني، وصولاً إلى 44% عام 2025.
 2. 5% زيادة سنوية ببرامج التعليم التقني، وصولاً إلى 45% عام 2025.
 2. تخفيض نسبة القبول في التجسير وصولاً إلى 5%.
 3. إعداد خطة إعلامية لتغيير النظرة السلبية لدى المجتمع حول العمل المهني والفني.
 4. إعداد وتنفيذ خطة توعوية للطلاب حول أهمية التعليم والتدريب المهني والفني والتقني.
 5. إيجاد نظام حوافز للمدرسين والمتدربين، وتعديل نظام الخدمة المدنية بهذا الخصوص.
 6. زيادة القبول في برامج التعليم التقني في إطار المكرمة الملكية لأبناء القوات المسلحة والمعلمين.
 7. فتح المجال للقطاع الخاص لإنشاء كليات تقنية.
- وقد تم فعلياً البدء بتنفيذ جميع البنود أعلاه.

ب. في مجال الإصلاح التشريعي

1. تعديل قانون مجلس التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني.
2. تعديل قانون مؤسسة التدريب المهني.
3. تعديل قانون تنظيم العمل المهني.
4. تعديل قانون جامعة البلقاء التطبيقية ونظام الإشراف ليتواءم مع الوضع الجديد.
5. تعديل قانون التربية والتعليم.
6. إقرار نظام مركز إعداد المدرسين.
7. إقرار نظام مركز الاعتماد وضبط الجودة.
8. إقرار نظام حوافز المدرسين والمتدربين.

9. إقرار نظام صندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني، وإدماجه مع صندوق التنمية والتشغيل.
10. إقرار نظام إنشاء مراكز التميز.

ت. في مجال الإصلاح النوعي

1. التوسع في برامج تمكين القطاع الخاص لإدارة مرافق التدريب المهني والفني والتقني.
 2. التوسع في مراكز التميز بالتعاون مع القطاع الخاص.
 3. تقييم البنى التحتية والموارد لمزوّدَي التعليم والتدريب المهني والفني والتقني.
 4. إعادة هيكلة وتأهيل الكليات الجامعية المتوسطة.
 5. تفعيل عملية تنظيم العمل المهني.
 6. إنشاء المعهد الوطني لتدريب المدربين (التدريب المهني والفني والتقني).
 7. تنفيذ دراسات سنوية لتحديد احتياجات السوق بالتعاون مع القطاع الخاص (العرض والطلب).
 8. اعتماد الإطار الوطني للمؤهلات المهنية.
- وما زال إصلاح قطاع التعليم التقني يسير ببطء. مع الإشارة إلى أن كثيراً من البنود سابقة الذكر تقع ضمن اختصاص وزارات أخرى، ولا يمكن لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تنفيذها بمفردها.

ثامناً: أسباب القصور في تنفيذ الخطط الإستراتيجية

هناك قصور واضح في تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تناولتها هذه المراجعة، يمكن رده إلى أسباب عامة من أبرزها:

1. طريقة اختيار شاغلي المناصب العليا، وقدرات موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمؤسسات ذات العلاقة
- إن الاختيار الأمثل المبني على القدرات والولاء والنزاهة، يشكل العمود الفقري للتخطيط الإستراتيجي والتنفيذ، ويؤدي هذا الأمر دوراً أساسياً في تنفيذ أو عدم تنفيذ الكثير من مشاريع الخطط الإستراتيجية. وإذا حدث وحظيت المؤسسة بقائد ممتاز، فإن الإدارة

المساندة من موارد بشرية قد تكون قاصرة عن تنفيذ رؤيته.

ولأسف، يبدو أن مفهوم المسؤولية الوطنية وترك أثر إيجابي، يتضاءل في الإدارة الأردنية شيئاً فشيئاً.

2. التردد في معالجة القضايا الكبيرة

هناك من أصحاب القرار من يفضل عدم فتح الملفات المعقدة ليضمن البقاء في منصبه أو ليتجنب فتح النار عليه، خاصة وأن تغيير المناصب العليا يمثل ظاهرة في الأردن، كما إن عدم مكوث الوزراء طويلاً في مناصبهم يساعد في ظهور التردد كسمة دائمة عند التفكير باتخاذ قرارات صعبة.

3. وصول الخطة إلى مرحلة معقدة

كلما زادت التعقيدات في الخطة الموضوعية، زاد احتمال الفشل، لذلك كان يجب اتباع نهج بسيط ومباشر أثناء عملية التخطيط، بالإضافة إلى التزام القيادة العليا في المؤسسة بما يجب إنجازه وبكيفية تحقيق الأهداف المحددة. ويشار إلى أن بعض الأهداف لم تكن واضحة، ولم يرافقها آليات عمل محددة قابلة للتنفيذ والمتابعة.

4. عدم محاسبة الأشخاص أو الجهات

لم يسجل في تاريخ التعليم العالي محاسبة المعنيين عند عدم تنفيذ الاستراتيجيات المتتابعة أو محاسبتهم لمخالفتهم التعليمات والأنظمة. وقد شهد عام 2017، وللمرة الأولى، تطبيق نهج لمحاسبة رؤساء الجامعات كانت نتيجته إعفاء ثلاثة منهم من مناصبهم.

5. عدم اختيار الوقت المناسب للتخطيط والتنفيذ

يجب على الوزير بوصفه قائداً، أن يضع بنفسه قواعد اللعبة، فالأمر ملقى على عاتقه لتنظيم عملية التخطيط، التي من خلالها يحقق هو وفريقه أهداف الخطة. ومن المشاكل أن زمن التنفيذ يتم تحديده ارتباطاً بكل محور أو هدف على حدة، دون أي اعتبار لتسلسل التنفيذ على مستوى الخطة ككل.

6. عدم وجود رؤية حقيقية يؤمن بها المخطط

غالباً ما تكون الخطط استجابة لطلبات جهات عليا، أو ردة فعل على حدث ما. وأفضل مثال على ذلك «العنف الجامعي»، فكلما حدثت مشكلة تنادت كل الأطراف لوضع خطة إستراتيجية، وبعد أن تهدأ الأحوال تبقى الإستراتيجية على الرف.

7. عدم إشراك كل الأطراف المعنية في صياغة الأهداف

إن الهدف من التغيير أو إقرار الإستراتيجية الجديدة، لا يكون واضحاً للجهات المنفذة للخطة في كثير من الأحيان، إذ يبدو أن الجامعات بمجالسها وكلياتها ليست شريكاً حقيقياً في صياغة الإستراتيجيات، ولهذا لا تدرك الجامعات لماذا يُطلب منها تنفيذ خطط خلافاً لتلك التي تعودت عليها، لأنه لم يتم نقاش إدارتها أو إقناعهم بذلك.

ويجب المبادرة على تغيير سلوك الأكاديميين والإداريين المنفذين، كإشراكهم في عمليات التخطيط، وإقامة برامج وورش عمل وندوات لتعريفهم بها، وربما عن طريق استحداث إدارة حقيقية مخصصة لشؤون التغيير.

وتقوم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتشكيل فرق عمل من الأكاديميين ليكونوا مخططين كل بحسب اختصاصه وخبرته، فمتى شاركت الجامعات في صياغة أهداف الخطة ومراميها، زادت الثقة بها وأصبحت جزءاً من العمل، وبالتالي أمكن تنفيذها والالتزام بتوجيهاتها.

وهنا، ينبغي التمييز بين التنفيذ وسوء التنفيذ. فسوء التنفيذ وضعفه ناجمان من عدم معرفة العاملين وخصوصاً أسفل الهرم الإداري بماهية الإستراتيجية وأهدافها، وكذلك من غياب روح الالتزام بالتنفيذ، لعدم وجود المساءلة والمتابعة. وقد تظهر أسباب أخرى كغياب الثقة بين العاملين ومديريهم، وقلة الحوافز المالية والمعنوية، وعدم تطبيق مبادئ الجدارة والكفاءة عند التعيين والترفيغ، وعدم توفر بيئة العمل المناسبة.

وهناك سبب جوهري يعد من المعوقات الرئيسة لتنفيذ الإستراتيجيات، وهو الانشغال بالأعمال اليومية التشغيلية التقليدية التي لا تتوقف، فتلك من صميم عمل الجامعات، وتؤثر على طلبتها والعاملين فيها، مما يجعل من الصعوبة بمكان إنجاز شيء مختلف وجديد.

إن التوقف عن هذه الأعمال غير ممكن واقعياً، فهذا يهدد عمل الجامعة، ولكن على العاملين أن يدركوا أن تنفيذ الخطط والإستراتيجيات أمر لا يقل أهمية عن الأمور اليومية التشغيلية، وأن عدم المبادرة في التنفيذ سيوقف تطور الجامعة في المستقبل المنظور أو يؤخرها خطوات عن مواكبة الجامعات المتطورة التي تنشُد الريادة والتميز. لذا يجب ترسيخ أسلوب المواءمة

بين العمل التشغيلي اليومي والعمل الاستراتيجي الذي يؤتي ثماره على المدى الطويل بما يحقق رؤية الجامعة.

إن مجلس التعليم العالي هو الذي يدير قطاع التعليم العالي، أما وزارة التعليم العالي والبحث العلمي فتقوم بأدوار مختلفة تصبّ بشكل غير مباشر في تطوير قطاع التعليم العالي. ويبدو أن الإستراتيجيات المتعلقة بالقطاع يتم إعدادها من قبل أعضاء مجلس التعليم العالي، وعندما يغادر العضو المعني (المخطط) موقعه في المجلس، تنتفي لديه صفة المتابعة. وحتى لو بقي عضواً في المجلس، فإن علاقته بالوزارة تقتصر على الزيارات، ولفترات قصيرة، ولا تكون لديه الأدوات أو الدعم اللوجستي أو السلطة للتنفيذ والمتابعة، خاصة وأن رؤية قطاع التعليم العالي تتغير بتغير الوزير. والأمثلة على ذلك كثيرة.

لذا يجب أن تتوفر في الوزير والأمين العام ومدير وحدة التخطيط الاستراتيجي وبقية العاملين في الوزارة، المعرفة والقدرة على التخطيط والإبداع، وأن يكونوا جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للقطاع وتنفيذه. ولأن العاملين في الوزارة يستمرون في مواقعهم طويلاً، فإنهم حكماً الأكثر متابعة لتطور تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

التوصيات

أ. في بناء الإستراتيجيات

1. إشراك كل المعنيين وعلى المستويات المختلفة، عند إعداد الخطط الاستراتيجية.
2. ضمان معرفة أعضاء «لجنة التوجيه والقيادة» بعمق للتخطيط الاستراتيجي، ويكون إشراك هؤلاء الأعضاء اعتماداً على المعرفة العلمية المسبقة ببناء الإستراتيجيات ومؤشرات الأداء.
3. إقرار تقارير ربع سنوية أو نصف سنوية لما أنجز، وهو الأمر الذي لم يتوفر للإستراتيجيتين الوطنيتين للتعليم العالي والبحث العلمي (2007-2012، و2014-2018)، لكنه توفّر للإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016-2025)، لأن هناك متابعة ملكية مباشرة لهذه الخطة وما أنجز منها.
4. إجراء دراسات علمية لقياس أثر تنفيذ المشروع. فما زال المهتمون في التعليم العالي، يحكمون على القرار وليس على أثره.
5. توفير بيئة مستدامة للتنفيذ، وهذا يبدأ باختيار التوقيت الصحيح للتخطيط والتنفيذ، واختيار الأعضاء المناسبين، مع تفعيل التحفيز والمسائلة تعزيزاً لتحمل المسؤولية.

6. بناء قيادات متمكّنة ومدربّة في وزارة التعليم العالي، وحوسبة جميع أعمالها لضمان استمرارية متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

7. بناء خطط معيارية مرافقة تعتمد أفضل الممارسات.

ب. في محاور الاستراتيجية

- محور الحاكمية والإدارة

إن إصلاح التعليم العالي وتطويره لا يأتي إلا من خلال إصلاح منظومة الإدارة في هذا القطاع لتعتمد على التنافس الحقيقي وتساوي الفرص وإفراز الأفضل للإدارة.

ويبدو أن الجامعات الرسمية تعاني من مشاكل مزمنة ومتشابهة، ورغم تطور هذه الجامعات في بعض الجوانب، إلا أن الإدارة تبدو الجانب الوحيد الذي يتم التعامل معه ارتجالياً وليس بوصفه علماً. لذلك يكون معيار النجاح الأكاديمي (أو المحسوبة تحت شعار «أنت بمن تعرف لا بما تعرف») هو السبب الرئيس في أحيان كثيرة، في تبوء أحدهم رئاسة قسم أو عمادة كلية، بصرف النظر عن معرفته أو مهاراته الإدارية.

وإذا كان الطموح أن تكون الإدارة في الأردن مؤسسية، إلا أن واقع الحال يكشف أنها مبنية على الفرد الذي يدير المؤسسة بشكل رئيس، وعلى الموظف بشكل جزئي.

إنّ السبب الرئيس لضعف الإدارة هو عدم وضع الشخص الأفضل في المكان المناسب، فالجيدون كثر، أما المبدعون فقلّة. إن الإداري يتولى منصبه أحياناً بوصفه محظوظاً عبر مسيرته وليس لأنه كفؤ أو يستحق الرعاية، فهو الذي يمهد له مستقبل دراسي «راق» في سلك التعليم الجامعي، وهو الذي «يستولي» على هذا المنصب بالوساطة أو علاقات القربى، بينما يستثنى أولئك الذين يكونون أكثر استحقاقاً وكفاءة منه. وهذا الشخص ليس بمقدوره أن يبتكر شيئاً، فالذي يمكنه الابتكار طرد من مكانه الحقيقي ووُضع مكانه من لا يستحق. وهذا يعني غياب الانتماء المكتسب المبني على تساوي الحقوق والفرص، وحضور الانتماء المبني على الأصول والمناصب والذي لا يعوّل عليه. الأمر الذي يجعل الموظف المنتمي يتقاعس عن العمل، أو يدفع زملاءه للتقاعس، أو يطلب النقل لمكان آخر، أو ربما يستقيل، وهو ما ينعكس سلباً على استقرار المؤسسة واستمرارية العمل وتقدمه.

وفي هذا السياق يوصى بما يلي:

1. الإسراع في إصدار نظام تعيين رؤساء الجامعات، بحيث يتضمن تنوع وتعدد المشاركين في اختيار الرئيس من خلال مشاركة متوازنة لمجلس الأمناء وأعضاء الهيئة التدريسية (من

خلال الانتخاب) ومجلس التعليم العالي. ويكون لكل مرحلة وزن يشكل جزءاً من القرار، لا كل القرار.

2. أن يحظى تعيين كل من نواب الرئيس والعمداء ورؤساء الأقسام بالاهتمام نفسه، وأن تكون هناك معايير عامة يلتزم بها عند الاختيار.

3. أن تتصف القيادات الأكاديمية بالشمولية: قائد محنك ذو شخصية جاذبة ومؤثرة في الآخرين، وإداري مبدع يتمتع بالنزاهة، وباحث مميز، ومدرس وممارس استثنائي.

4. الإسراع في إصدار نظام «مساءلة القيادات الأكاديمية»، وتطوير آلية تقييم رؤساء الجامعات، وإعادة تفعيل التقييم الإلكتروني من قبل المدرسين والموظفين.

- محور العملية التدريسية والبحثية

1. الإسراع في إصدار نظام «ممارسة العمل الجامعي»، والذي يضمن جودة المدرسين عند التعيين وبعده.

2. وضع خطة تطوير مستمرة لقدرات أعضاء الهيئة التدريسية والقائمين على مراكز تطوير أعضاء الهيئة التدريسية.

3. إدخال المفاهيم الحديثة في التدريس، وإيفاد أعضاء الهيئة التدريسية والفنيين للتدريب عليها، وإدخال التكنولوجيا المتطورة للمختبرات.

4. وضع وتنفيذ برنامج التدقيق الداخلي، والذي يضمن جودة الخطط الدراسية والعملية التدريسية والبحثية ومستوى المدرسين ونشاطاتهم.

5. تعديل وتطوير تعليمات الترقية، بحيث تشترط الترقية من مرحلة لأخرى عدداً أوفر من السنوات والأبحاث المنشورة في مجالات محكمة ومصنفة عالمياً.

- محور البيئة الجامعية وخدمة المجتمع

1. وضع خطة واضحة تنقل الجامعة من مربع «خدمة المجتمع» إلى الانخراط في المجتمع.

2. وضع «عمادات شؤون الطلبة» على خريطة تطوير البيئة الجامعية، لإنهاء النهج المعمول به والذي يؤدي إلى اختيار غير موفق لعمداء شؤون الطلبة، ووجود كوادر ضعيفة لا تملك أفقاً أرحب للحرية والتطوير.

3. العمل على تحصين الطلبة بدلاً من بث أفكار مُحصنة دون تطبيق.

4. تطوير مراكز الخدمات الطلابية لتكون الجامعة جاذبة حتى في فترات العُطل.
5. تطوير المكتبات لتكون «مقصداً» للطلبة ومكاناً تُعقد فيه الندوات والمحاضرات في المجالات المختلفة.
6. تعزيز مفهوم عملي للانفتاح على الآخر والحوار معه، وربط الطالب بسوق العمل منذ الدراسة.
7. تعزيز مفهوم «الجامعة للجميع» من خلال شفافية القرارات وعدالتها.

- محور التمويل

1. قيام كل جامعة بوضع خطة تمويل تصل بها للاكتفاء من خلال ضبط النفقات، وتطبيق فكرة الجامعة المنتجة، والاستثمار... إلخ.
2. إعادة دراسة ملف «المشاريع الخارجية» التي لم تؤثر فعلياً على واقع الجامعات ومستواها، وتقنين المكافآت التي تُمنح لأعضاء الهيئة التدريسية عند السفر، والذي يكون أحياناً على حساب الطالب والمحاضرة.

