

## الفصل الرابع:

## تحديد مكونات برنامج أكاديمي

إذا كنتَ مؤمناً بالتقمُّص، فلتتجسّد برنامجاً  
أكاديمياً لتتعم حياةً سرمدية.

تَدَهَلُ معظمُ الكليات والجامعات عندما يتكشف لها عددُ البرامج التي تراكت لديها؛ فلا يُستغرب أن تصل أعدادُ البرامج، الأكاديمية منها وغير الأكاديمية، إلى المئات، بل إلى الآلاف في المؤسسات الكبرى.

ويعبّر انتشارُ البرامج أدقّ تعبيرٍ عن المشهد الأكاديمي الوطني، الذي ربما يتعدّر فيه الوقوفُ على العدد الإجمالي للبرامج المتوفرة في الولايات المتحدة. وتُجري وزارة التربية الأمريكية عمليات تحليل إحصائي منتظمة على الطلبة الخريجين من الفئات البرامجية: 102 شهادة زميل مشارك و104 شهادة حامل بكالوريوس وما بعدها<sup>(1)</sup>.

ولما كان رواج البرامج الأكاديمية يتغير مع مرور الزمن، فإن من المفيد تتبّع هذه التغيرات؛ إذ يلاحظ أن الاهتمام بموضوع معين يأتي نتيجة طبيعية لتبدلات اجتماعية واقتصادية. فعلى سبيل المثال، ثمة اختصاصات في علم الزراعة لا يتخرّج فيها طالبٌ واحدٌ في عام بعينه، على حين قد يتخرّج في موضوعات التخصص الرئيسية كإدارة الأعمال ربع مليون طالب في العام نفسه. ويظهر انتشارُ البرامج الأكاديمية جلياً في المنشورات الدليلية المتاحة للطلبة، ومنها مثلاً دليل بارون Barron's Profiles of American Colleges، الذي يُدرج نحواً من 670 برنامجاً مختلفاً على المستوى الجامعي في 1,640 جامعة معتمدة في الولايات المتحدة، مدة الدراسة فيها أربع سنوات<sup>(2)</sup>. أما على مستوى الدراسات العليا [ما بعد المستوى الجامعي]، فقد أصدرت دائرة السبر التعليمي دليلاً

(1) Clery, Lee, and Knapp, 1998.

(2) Barron's Profiles, 1997.

لزمها فيه أربعة مجلدات لاستغراق البرامج المؤدية إلى نيل درجة الماجستير والشهادات الاحترافية والتخصصية ودرجة الدكتوراه: منها 3,960 برنامجاً في 865 مؤسسة معترفاً بها في الولايات المتحدة وكندا<sup>(1)</sup>.

أما في حقل البرامج غير الأكاديمية، فليس ثمة معطيات وطنية متوفرة يمكن الاعتماد عليها لتحديد مدى التنامي السريع للمسؤوليات المؤسساتية. على أن ج. ب. لون هيفرلين كتب قبل أكثر من ثلاثين سنة يقول: «توسعت الجامعات الأمريكية الحديثة عن طريق الاستيعاب التدريجي لعدد كبير من الخدمات التي كانت تؤديها من قبل المؤسسات المتخصصة. وقد استطاعت أن تُكسب الكليات على المستوى الجامعي صبغة ووظائف المعهد التقني، ومعهد الدراسات العليا، ومكتب البحوث، والمدرسة المهنية المستقلة، ومركز التجارب العلمية، والمركز الثقافي الصيفي، والمؤسسة الثقافية الفنية، والمدرسة التراسلية، والمدرسة الداخلية الراقية، والمتحف»<sup>(2)</sup>.

ولم يخفف من هذه النزعة شيء على مدى العقود التي تلت. فقد وصفت جانبيت دونالد هذه الظاهرة على أنها «معيار الأهلية الوحيد»؛ إذ هل تستطيع أية مؤسسة أخرى التصدي لمشكلة تطراً، أم أن الجامعة هي الجهة الوحيدة المهيأة للتعامل معها؟<sup>(3)</sup>

ويتسم التوجه التاريخي بأن من شأنه دوماً أن يضيف ولا يحذف، وأن يزرع ولا يقطع. ولا بد للمؤسسة الجامعية، وهي تواجه حقائق الواقع في ترتيب الأولويات، أن تبدأ بإثبات برامجها ثم تقويمها جميعاً في وقت واحد.

### ما مكونات البرنامج الأكاديمي؟

يُعرف البرنامج تعريفاً عملياً بأنه كلُّ فعالية في المؤسسة، أو مجموعة من فعاليتها، تستنفذ الموارد (من أموال، وأفراد، وحيز، وتجهيزات، ووقت). والأمثلة أكثر من أن تُعد: برنامج درجة البكالوريوس في علم الحياة، وبرنامج دائرة الطلبة الدوليين، ومعهد مباحث

(1) The Official Directory of Graduate Programs, 1997

(2) Hefferlin, 1969, p. 31.

(3) Donald, 1997, p. 15

الشيخوخة. وقد ابتدعت المؤسساتُ بمرور الزمن برامجَ جديدة، تلبيةً لاحتياجاتٍ خاصةٍ بمرحلةٍ معيَّنة، أو استجابةً لفئةٍ محدَّدةٍ من الناس. وخصَّصت موارد لتلك البرامج، وأتاحت لها أن تكون جزءاً ثابتاً ودائماً من خطط المؤسسة وميزانياتها والتزاماتها.

### برامج، لا أقسام:

من الضروري منذ البداية التمييز بين البرنامج والقسم الذي يقدمه. فالبرامج تتَّصف غالباً بأنها محدودة ومعرفيةٌ بطبيعتها. وفي الأوساط الأكاديمية، تقع البرامجُ ضمن مجالٍ معرفيٍّ أكاديميٍّ المحتوى -كموضوع الاختصاص الفرعي في الكيمياء، أو جانبٍ معيَّنٍ مهمٍّ في العلوم السياسية، أو معالجة عيوب النطق والسمع- وعادةً ما ترتبط أسماء مزودي البرامج بحقل المعرفة بعينه. أما القسم -بالمقابل- فهو وحدةٌ إداريةٌ من المؤسسة الأكاديمية تتولى إدارة الموارد المرتبطة بالبرامج الواقعة تحت ولايتها. ويكون القسم مسؤولاً عن إدارة عدة برامج. وتتَّجه المؤسساتُ الكبرى ذات الموارد الغنيَّة إلى استحداث قسمٍ يركِّز اهتمامه حصراً على ميدانٍ معرفيٍّ واحدٍ مع ما يتعلَّق به من برامج، علماً بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس في وسعها أن تفعل ذلك؛ بل إن برامج علم النفس وعلم الاجتماع في المؤسسات الصغيرة يمكن أن يتولى إدارتها قسمُ العلوم الاجتماعية مثلاً، في حين قد يكون لكل ميدانٍ في الجامعات الكبرى قسمه الخاص.

وفي معظم المؤسسات الأكاديمية، يتطلَّع أعضاء الهيئة التدريسية في ميدانٍ معيَّنٍ إلى أن يكون لهم قسمٌ مستقل، برغم عدم وجود الموارد التي تسوِّغ وجود البنى الإدارية المنفصلة وما يترتَّب على ذلك من تبعاتٍ مالية. وتُعدُّ الحجَّةُ التي يتسلَّح بها الطامحون إلى هذه الاستقلالية -والمتمثلة في أن لهم أسوةً في غيرهم في الميادين الأكاديمية الأخرى- مثالاً آخر للمساواة في الجامعة. ومع ذلك، وفي الأوقات التي تشحُّ فيها الموارد، يجب ألاَّ يُعدَّ البرنامج والقسم مفهوميَّين مترادفيَّين.

### البرامج المستقلة

من الضروري أن يتضمَّن تحديدُ المنهاج سائرَ البرامج التي تستفيد من إجماليِّ موارد المؤسسة. وبتعبيرٍ آخر، ينبغي رصد الموارد كُلِّها لبرنامجٍ واحدٍ أو لعدة برامج. ويتعيَّن أن

يكون التعريف متميزاً مستقلاً بحيث يتيح إجراء تحليل حقيقي. فمثلاً، في واحدة من كبريات جامعات الولايات التي اعتمدت عملية ترتيب الأولويات، وُجد أن قسم علم الحياة (البيولوجيا) مرتبط بأحد عشر برنامجاً مختلفاً:

- 1- بكالوريوس علوم، اختصاص أساسي في البيولوجيا العامة
- 2- بكالوريوس بيولوجيا، اختصاص في علم النبات
- 3- بكالوريوس بيولوجيا، اختصاص في علم الحيوان
- 4- بيولوجيا، بكالوريوس كاختصاص ثانوي
- 5- بيولوجيا، دورات تعليمية عامة لموضوعات تخصص أساسية أخرى
- 6- بيولوجيا، دورات خدمية لبرامج جامعية أخرى
- 7- ماجستير علوم، اختصاص في علم النبات
- 8- ماجستير علوم، اختصاص في علم الحيوان
- 9- دكتوراه فلسفة، تخصصات متعددة في علوم الحياة
- 10- بيولوجيا، دورات خدمية تحتاج إليها برامج دراسات عليا ومهنية أخرى
- 11- بيولوجيا، برنامج تعليمي بحثي في مجالات متخصصة

ومن الواضح أن هذه البرامج جميعاً تقسم موارد مشتركة، ولاسيما الأساتذة، الذين قد يقومون بتعليم أجزاء من المساقات الدراسية في عدة برامج على مدى سنة. كذلك يُنظر إلى المختبرات والمرافق الحاسوبية عادةً على أنها أملاك تخص القسم، وإن كانت البرامج المشتركة تستفيد منها هي الأخرى. وتحليل مجريات الفعاليات الجامعية عن طريق البرامج، يمكن إصدار القرارات الخاصة بالأولويات على نحو أكثر دقة. إن استعراض قسم علم الحياة فقط، دون تفكيك مكونات برامجه، قد يفضي إلى صورة غير واقعية للأمال المشتركة المعقودة على هذا الجزء المهم من الفرص الدراسية التي تقدمها المؤسسة.

### التوقعات المتعددة الأغراض من البرامج

تلبّي البرامج في معظم المؤسسات حاجات كثيرة؛ فالموضوع الدراسي الرئيسي في اختصاص ما يتألف عادةً من عددٍ من المساقات البعيدة عن الموضوع يفوق تلك الوثيقة الصلة به. فتجد على وجه العموم أن ثلث منهاج الطالب الجامعي مؤلّف من مساقات تتعلق بالموضوع الرئيسي، في حين يتناول ثلثه الثاني دراساتٍ عامةً أو حرّة؛ أما الثلث الباقي فيتناول موضوع الدراسة الثانوي والموضوعات الاختيارية. لكن ثمة استثناءات واضحة؛ فبعض التخصصات المهنية على مستوى الدراسة الجامعية (كالهندسة مثلاً) ربما يتطلب درجةً أعلى من التركيز على الموضوع الرئيسي، وما يقتضيه ذلك من تعرّض الطالب لموضوعاتٍ أخرى ذات أهمية، تستلزم منه استقصاءً أكاديمياً. على أن الطلبة بحاجة في جميع الأحوال إلى اتباع مساقاتٍ دراسية تستمد مادتها من خارج موضوع البحث الضيق الحدود. فمما يلزم للمهندسين مثلاً دوراتٌ متقدمة في الرياضيات، وللممرضين اطلاعٌ في البيولوجيا والكيمياء، وللباحثين في علم النفس دراسة تشريح جسم الإنسان ووظائف الأعضاء، وللمدرّسين المستقبليين قضاء معظم أوقاتهم الأكاديمية في دراسة الفنون والآداب والعلوم الحرّة. وهكذا فإن أيّ برنامج يفضي إلى نيل شهادة أو درجة علمية يتألف من مساقات يفرضها نوع التخصص المطلوب، إضافة إلى مساقات «خدمية» رديفة يتعين أخذها من موارد أخرى.

كذلك تتطلب معظم برامج الشهادات من المستوى الجامعي اتباع دوراتٍ في التربية الفكرية أو العامة، يفترض أيضاً أن تؤخذ من خارج محتوى الاختصاص. وتقوم بعض الجامعات بتنظيم دوراتٍ لهذا الغرض بالذات، فتضمن بذلك مستلزمات التماسك الفلسفي. غير أن برنامج التربية العامة هذا في أغلب الجامعات الأخرى يتألف من مجموعة من مساقاتٍ اختيارية تستوجب التجوّل بين أقسامها الفكرية الرئيسية. وفي بعض الحالات تؤدي هذه المساقات أغراضاً عدة: فقد تُتبع لنيل استحقاق الوحدة الدراسية المتعلقة بالتربية العامة، أو ربما تكون جزءاً من الموضوع الرئيسي أو الثانوي أو غير ذلك من الأغراض<sup>(1)</sup>.

(1) Gaff, et al., 1997.

والفكرة الأساسية هنا هي أن أيّ مبحثٍ دراسي يمكن أن يدخل في برامج متعدّدة، ما دام يتوخى تحقيق تطلّعات متعدّدة. فالمبحث الدراسي يشتمل في آنٍ معاً على موضوعاتٍ رئيسيةٍ وثانوية، ومساقاتٍ خدميةٍ وأخرى تتصل بالتربية العامة. ولا يمكن أن تتكامل الدراساتُ التحليلية لأيّ من هذه المجالات دون تحديد جملة إسهاماته في تكوين البنية الكلية.

وقد قام المركزُ الوطني لُنُظُم إدارة التعليم العالي قبل عدة سنوات باستحداث وسيلةٍ متطوّرة لتحليل مكوّنات برنامجٍ يفضي إلى نيل درجةٍ أكاديمية، أخذاً في الاعتبار أهمية هذه المنظومة من العلاقات الأكاديمية المتبادلة. ويعرض النظامُ -الذي أُطلق عليه اسم «حواء تحميل المساقات الدراسية المستحثة»- عرضاً تخطيطياً مفصلاً، التآثر بين المساقات الدراسية التي تكوّن برنامجاً نموذجياً. وقد استُعملت هذه الفكرة بصيغ مختلفة في عمليات التخطيط ووضع الميزانيات للتعليم العالي. وسواء أكانت هذه الوسيلة بالذات مستعملة في الجامعة أم لا، فإن فكرة العلاقة المتبادلة تمثل أهمية خاصة لفهم تساوق البنية الأكاديمية وترابطها.

### مَيَزُ ترتيب الأولويات الأكاديمية من مراجعتها

قد تجادل بعضُ المؤسسات في أنها مستثناة من النموذج المقدم هنا لترتيب البرامج الأكاديمية بداعي أنها تجري مراجعاتٍ دوريةً لبرامجها. والحقيقة أن مراجعة البرامج وإعادة النظر فيها كانت ممارسةً سائدةً في أوساط التعليم العالي لسنواتٍ كثيرة، وأثبتت بالفعل أنها وسيلةٌ مفيدة في الإدارة الأكاديمية<sup>(1)</sup>. غير أن قيمتها محدودة، وبالإمكان مَيَزُها من تنظيم أولويات البرامج الأكاديمية بطرائق عدة.

أولاً: إن عملية المراجعة تستلزم في العادة دراسةً ذاتيةً للقسم الأكاديمي، تتحرى تقدير وتقويم مواطن قوّته وضعفه، وقد ترفده -في أحسن الأحوال- مراجعة محكمة من جهةٍ خارجية. والافتراضان الضمنيّان هنا هما أن البرامج أو القسم سيتابع العمل، وأنه لا يتنافس مع الأقسام أو البرامج الأخرى على الموارد الشحيحة للمؤسسة. لكنّ أيّاً من هذين الافتراضين غير صالح أو سليم اليوم.

(1) Barak and Breier, 1990; Mets, 1997.

ويُظهر البحثُ في مراجعة البرامج أيضًا أن المراجعات تُستعملُ في المقام الأول لتحسين مستوى تلك البرامج، وأنها غالبًا غير مرتبطة بتوزيع الموارد ارتباطًا فاعلاً<sup>(1)</sup>. ويعني هذا القصور أن التوصيات التي تنبثق عن مراجعة البرامج لا تطبَّق بالكامل من الإدارة بسبب من شحِّ الموارد. ويُعزى شحُّ الموارد إلى استفادها في برامج أخرى، ربما كان بعضها أقلَّ قيمةً للمؤسسة ومستقبلها. ومن هنا تبرز ضرورة إعادة توزيع الموارد اعتمادًا على تنظيم الأولويات.

أما الخصيصة الأخيرة المميّزة للمراجعات فهي أن عملية التقييم يجب أن تطبَّق على البرامج جميعها، لا على جزءٍ منتقى منها، وأن تُقوِّم دفعةً واحدة، تحقيقًا لغاية المقارنة وترتيب الأولويات بصورةٍ فاعلة. وقد تبين لي صوابُ هذا الأسلوب من نقاشٍ لي مع وكيل الشؤون الأكاديمية لإحدى الجامعات، عندما ذكر لي متباهيًا أن سياسة مراجعة البرامج في جامعته اقتضت إجراء دراسة تحليلية دقيقة وتفصيلية لستة أقسام سنويًا. فإذا علمنا أن المؤسسة تدير ما يزيد على 600 برنامج، فذلك يعني أن إنجاز تحليل شامل سوف يحتاج إلى مدةٍ تصل إلى مئة عام!

### البرامج غير الأكاديمية

مع أن هذا الكتاب يُعنى بالبرامج الأكاديمية أولاً وبالذات، فلا بد أن تخضع البرامج غير الأكاديمية هي الأخرى للمراجعة والتحليل والترتيب بحسب الأولويات. ثم إن القسم أو الدائرة الجامعية قد تكون هي الوحدة الإدارية التي تضطلع بمسؤولية عددٍ من البرامج، علمًا أن بإمكان القسم أن يستوعب أربعة برامج هي: صيانة المباني، وإدارة المرافق، والصيانة الوقائية، وإقامة المباني الجديدة. ولأسباب قانونية أو تعهدية، قد تقوم المؤسسات العامة بفصل هذه البرامج الأربعة إلى مصادر تمويل حكوميًا أو عن طريق المساعدات، تسهيلًا للإحاطة بها على نحو ملائم.

إن مساحةً متناميةً من مشروع التعليم العالي ترتبط بشؤون الطلبة ووظائف التطوير الطلابي. وقد توجد هذه البرامج في معظم الأوساط الجامعية، ومع ذلك

(1) Barak and Sweeney, 1995; Farmer and Napieralski, 1997.

يمكن إدراج بيئتها الإدارية تحت واحدٍ أو أكثر من الأقسام الرئيسية للمؤسسة، ويشرف عليها نائب رئيسها.

يعرض الجدول 1.4 لثلاثة وعشرين برنامجًا من هذه البرامج، ومواقعها المحتملة في معظم المؤسسات. وقد يبدو للناظر في هذه البرامج أنها جميعًا تتسلك تحت عنوان «شؤون الطلبة» أو «الحياة الطلابية»، غير أن الواقع العملي يؤكد أن أيًا منها يمكن أن يصلح لأي قسم مؤسستاتي. ويُذكر أن المؤسسات الكبرى قد أحدثت تحويرات في هذه البرامج الثلاثة والعشرين الأساسية، أو في أجزاء منها، في حين أدخلت مؤسسات أخرى عشرات من البرامج الإضافية خصيصاً لمساعدة الطلبة في شؤونهم غير الأكاديمية، المتممة للمناهج الأكاديمية، وباتت الفوائد التعليمية لكثير من هذه البرامج ثابتةً ومحققةً<sup>(1)</sup>.

الجدول 1.4: وظائف شؤون الطلبة			
مختصرات المواقع المحتملة: ش أ = الشؤون الأكاديمية؛ ح ط = الحياة الطلابية، إد = الإدارة؛ ت ج = التقدم الجامعي			
الوظيفة	الموقع المحتمل		
	ش أ	ح ط	إد ت ج
برامج المساعدات المالية ورسم السياسات والإدارة			
مبادرات وبحوث القبول والتسجيل			
الأقليات الطلابية: استجابتها واستبقاؤها وبرامجها			
تعاطي المسكرات داخل الحرم الجامعي، وسوء استعمال العقاقير، والبرامج والسياسات الخاصة بذلك			
سلوك الطلاب وقواعد الانضباط، والمحاكم القضائية الطلابية			
نتائج أعمال الطلبة وتقارير التقييم			
سياسات وخدمات رعاية الطفل			
برامج وبحوث استبقاء الطلبة			
التنسيق مع الاتحادات الطلابية الحكومية وضباط الارتباط			
التنسيق مع المؤسسات الفدرالية بشأن مرسوم التعليم العالي والبرامج الطلابية الأخرى			
المنظمات والفعاليات والجمعيات الطلابية			
العمليات الرديفة (خدمات تقديم الطعام، والمكتبات، والاتحادات الطلابية، وغيرها)			
مباني السكن الطلابي: خدمات، تجديد، إنشاء			
مباني السكن الطلابي: برامج، ملاك إدارة، أنشطة			
مبادرات التنوع الثقافي			
خدمات أكاديمية مساندة: مشورة، صفل مهارات			

(1) Donald, 1997.

				الرياضة والنوادي والأنشطة الرياضية الداخلية
				البرامج الطلابية الدولية، قوانين الهجرة
				الصحة الطلابية، الإرشاد النفسي والتطوير الشخصي
				مراكز التعامل مع الأزمات
				المعونة القانونية الطلابية
				خدمات للطلبة المعوقين
				التخطيط للحياة المهنية واختيار المكان المناسب

### فوائد تحليل البرامج

إن تقسيم فعاليات المؤسسة وأنشطتها الكثيرة، الأكاديمية منها وغير الأكاديمية، إلى برامج مستقلة يتيح القيام بالأعمال التالية:

- إجراء عمليات التحليل التي تركز على معايير منتخبة مقدماً.
- صرف الاهتمام إلى تنمية الموارد والإفادة منها، بمعزل عن أهواء الإدارة.
- التركيز على عناصر محددة تتناول الفاعلية و الكفاءة والالتزام بمركزية الغرض.
- توفير أساس منهجي لاستغلال الفرص المؤدية إلى زيادة العوائد، واختزال التكاليف، وتحسين النوعية، وتعزيز السمعة والمكانة.
- حتى إذا ما تمَّ تحديد جميع برامج المؤسسة الأكاديمية، صار بالإمكان الالتفات إلى اختيار المعايير المناسبة لضبطها وتنظيمها على الوجه الأكمل.