

بت روح جديدة في جامعة قطر الوطنية

موجز

على الرغم من أن جامعة قطر كانت تنال عظيم الاحترام والتقدير في الماضي، إلا أن مستوى أداؤها قد تدرى بحلول عام ٢٠٠٣ مما أثار اهتمام قيادة الدولة حيث إنها لم تعد تلبي احتياجات المجتمع. وقد خاضت الجامعة غمار عملية تطوير في الفترة بين عامي ٢٠٠٣ و ٢٠٠٧ ساعدت فيها مؤسسة راند ومجموعة من الخبراء الخارجيين حيث ساهموا في إيضاح الرسالة المنوطة بجامعة قطر وعملوا على إصلاح أهم ممارسات وسياسات وهياكل الجامعة الإدارية والأكاديمية بما يتماشى مع هذه الرسالة. وفي يناير عام ٢٠٠٧، كانت الجامعة قد أنجزت معظم إجراءات التطوير على الرغم من أن الجزء المهم من العمل لا يزال بانتظارها في المستقبل.

وأخيرًا، والأهم من كل هذا، أن الأدلة على أن جامعة قطر تحقق في تلبية احتياجات المجتمع القطري الأوسع نطاقًا كانت آخذة في التراكم، حيث ذكر أرباب العمل في كل من القطاعين العام والخاص أن قلة فقط من خريجي جامعة قطر يستوفون معايير التوظيف المطلوبة.

جامعة قطر تخوض غمار التطوير

كانت جهود التطوير المبذولة تسير على هدي المبدأ القائل بأنه على الرغم من أن الاستعانة بخبراء خارجيين حياديين هو أمر بالغ الأهمية، إلا أن جامعة قطر لا بد وأن تقود عملية التطوير بنفسها. ومن ثم، تشكلت لجنة تطوير عليا (SRC) تضم أعضاء رفيعي المستوى بجامعة قطر فضلاً عن خبراء خارجيين من كبرى الجامعات في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة لتكون بمثابة منتدى لمناقشة الرسالة المنوطة بجامعة قطر والمساعدة في صياغة مقترحات التطوير. وعملت هذه اللجنة على مدار الفترة من يناير ٢٠٠٤ حتى يناير ٢٠٠٧. وقد حددت في بادئ الأمر الرسالة المناسبة لجامعة قطر، والتي تضمنت إعدادها لتكون الخيار الرئيسي لاستكمال التعليم في مرحلة التعليم ما بعد الثانوي بالنسبة للطلاب القطريين المؤهلين، وكذلك حددت العوائق الرئيسية التي تعترض طريق قدرة جامعة قطر على الوفاء بهذه الرسالة، ثم اقترحت عمليات التطوير الموصى بها.

لقد أخذت دولة قطر في الاستفادة من ثروة البلاد من النفط والغاز في الشروع في عمليات تطوير اقتصادي واجتماعي ترمي إلى تحديث اقتصاد البلاد وتنويعه منذ التسعينيات من القرن المنصرم. ويعد تحسين النظام التعليمي بدولة قطر وتوسيع نطاقه المعبر إلى تحقيق هذه التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وكانت أولى تلك المبادرات، من حيث الترتيب الزمني، هي إقامة المدينة التعليمية التي تضم مقار لفروع كبرى الجامعات الأجنبية؛ والتي تخدم الطلاب القطريين وغير القطريين في برامج دراسية محددة. إلا أن فروع هذه الجامعات الأجنبية لا تستوعب - ولم يكن الغرض منها أن تستوعب - الغالبية العظمى من خريجي المدارس الثانوية بدولة قطر الذين ينشدون الالتحاق بمؤسسة للتعليم العالي تحمل الطابع الأكاديمي ولكنهم غير مؤهلين للالتحاق بالجامعات الأجنبية أو لم يختاروا الالتحاق بها. فبالنسبة لهؤلاء الخريجين كانت جامعة قطر، ولا تزال، الخيار الأنسب. وبحلول عام ٢٠٠٣، تجلت الحاجة إلى رفع مستوى جامعة قطر والارتقاء بها لتلبي احتياجات الجيل الجديد من أبناء دولة قطر. يسرد هذا التقرير الدوافع وراء عملية التطوير وتصميم برامج التطوير والتقدم المحرز خلال المراحل الأولى من التنفيذ، كما أنه يحدد التحديات المستقبلية.

الدوافع وراء تطوير جامعة قطر هي المشكلات الملحوظة كان العديد من المراقبين يعتبرون جامعة قطر، في سنواتها الأولى، إحدى أفضل الجامعات في منطقة الشرق الأوسط. إلا أن مستوى أداء الجامعة قد تدرى وفقاً للكثير من المعايير لسنوات عديدة قبل الشروع في عمليات التطوير. ومن بين أبرز العوامل التي كانت وراء ذلك الفترات الزمنية المطولة التي كان يتعين على الطلاب قضاؤها لاستكمال درجاتهم العلمية، وحصول الطلاب الذين استكملوها على تقديرات ضعيفة جداً. كما أظهرت المؤشرات النوعية لمشاركة الطلاب وجود مشكلات في هذا الصدد، خاصة بين الطلاب الذكور. كما تدهور مستوى جودة وكفاءة هيئة التدريس. فانخفض عدد المدرسين بدرجة أستاذ انخفاضاً كبيراً في السنوات السابقة لعملية التطوير، وأصبحت الروح المعنوية منخفضة بين الكثيرين.

في عام ٢٠٠٣، لم يكن لدى جامعة قطر نسخة مكتوبة من الإجراءات توثق الكيفية التي ينبغي أن تسير بها العمليات الأكاديمية أو الإدارية، مما يعني أن نواحي الحياة الجامعية الرئيسية بجامعة قطر كانت تسير أحياناً بصورة ارتجالية غير متسقة أو تخضع لتقاليد راسخة معمول بها، ولكن غير مكتوبة.

مجالات البحث في مؤسسة راند

القرن
السياسات المعنية بالأطفال
العدالة المدنية
التعليم
الطاقة والبيئة
الصحة والرعاية الصحية
الثقافة الدولية
الأمن الوطني
السكان والتنمية
السلامة العامة
العلوم والتكنولوجيا
إساءة استعمال المواد المخدرة
الإرهاب والأمن الداخلي
النقل والبنية التحتية
القوى العاملة ومكان العمل

يعد هذا المنتج جزءاً من سلسلة الأبحاث الموجزة التي تقدمها مؤسسة راند. وتمثل الأبحاث الموجزة التي تقدمها مؤسسة راند ملخصات ذات طابع سياسي للوثائق المنشورة والتي تمت مراجعتها من قبل أقران.

المقر الرئيسي للمؤسسة

1776 Main Street

صندوق بريد ٢١٣٨

Santa Monica, California

90407-2138

هاتف ٣١٠ ٣٩٣ ٠٤١١

فاكس ٣١٠ ٣٩٣ ٤٨١٨

حقوق النشر © عام ٢٠٠٩ محفوظة
لمؤسسة راند

معظم عمليات التطوير تم تنفيذها بالفعل

يوضح الجدول عمليات التطوير الموصى بها والتقدم المحرز تجاه إنجاز عمليات التطوير هذه بحلول يناير ٢٠٠٧. وتشتمل كل عملية تطوير على مجموعة من الإجراءات الرئيسية التي يلزم اتخاذها. فعلى سبيل المثال، تشتمل عملية التطوير الأولى - إقامة الاستقلالية المؤسسية - على تسعة إجراءات رئيسية مثل "إيجاد السلطة المطلقة في مجلس أمناء الجامعة وتحويلها". وقد تم إنجاز ثمانية من الإجراءات في هذه العملية وهناك إجراء واحد تم إنجازه بصورة جزئية. وبوجه عام، تم إنجاز ٣٨ إجراءً من بين ٤٥ إجراءً رئيسياً، سواء بصورة تامة أو جزئية، وكانت الإجراءات الباقية قيد التقدم بحلول عام ٢٠٠٧.

الوضع الراهن فيما يتعلق بتنفيذ عمليات التطوير بجامعة قطر في يناير ٢٠٠٧

عملية التطوير الموصى بها	الوضع الراهن		عدد الإجراءات الرئيسية التي تعد جزءاً من عملية التطوير	قيد التقدم
	منجز	منجز بصورة جزئية		
١- إقامة الاستقلالية المؤسسية	٨	١	٩	٠
٢- تحسين عمليات اتخاذ القرارات بالجامعة	٣	٣	٦	٠
٣- تحديث الخدمات والهياكل الأكاديمية	٤	١	٧	٢
٤- تحسين إدارة هيئة التدريس	٣	٢	٩	٤
٥- تعزيز إنجازات الطلاب ودعمها	٥	٢	٨	١
٦- تقوية المجتمع الجامعي	٢	٤	٦	٠
الإجمالي	٢٥	١٣	٤٥	٧

تنفيذ عمليات التطوير يحتاج إلى مقايضات صعبة

باسترجاع الماضي، نجد أن هناك عدة عوامل جعلت التطوير ممكناً، وتتضمن: قوة الزخم الناتج عن التغييرات الهائلة التي حدثت في البلاد، وتنظيم الجهود في مراحل متميزة لإتاحة الفرصة لاستكمال الأنشطة بشكل مرحلي، ووضع معالم لقياس التقدم المحرز. كما كان للقيادة القوية المدعومة بشكل جيد والدور الذي لعبته جامعة قطر في قيادة برامج التطوير، بدعم من خبراء خارجيين، عظيم الأهمية.

ومع ذلك، لم يخلو تصميم برامج التطوير وتنفيذها من خيارات صعبة. أولاً، اختارت الإدارة الحفاظ على معاييرها الجديدة وكانت تهدف من ذلك إلى خدمة الطلاب من المستوى المتوسط أو فوق المتوسط بدلاً من خفض

المعايير بحيث تخدم الجامعة جميع الطلاب بغض النظر عن استعدادهم للدراسة الجامعية. ثانياً، تطلعت الإدارة إلى تحقيق أهداف يمكن إحرازها على أرض الواقع خلال سنوات قليلة، وفي الوقت نفسه كانت تتخذ تدابيراً من أجل توسع أكثر طموحاً فيما بعد.

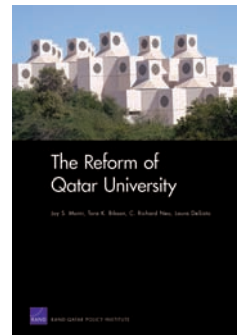
ثالثاً، لدعم نقاط القوة الحالية للجامعة والتأكيد عليها، وفي محاولة لمشاركة هذه النقاط على نطاق أكثر اتساعاً في محيط جامعة قطر، اختارت الإدارة المسار التقليدي المعهود بإنشاء كلية للعلوم والآداب بدلاً من تجربة هيكل أكاديمي أكثر ابتكاراً يجمع بين كلية العلوم وكلية الهندسة في كلية واحدة. رابعاً، أثناء تقرير ما إذا كان سيتم تعيين عدد من أعضاء هيئة التدريس من الشباب الواعدين في مناصب إدارية كبيرة أم السماح لهم بمواصلة مسارهم الوظيفي الأكاديمي، اختارت رئيس جامعة قطر تعيين هؤلاء الشباب في مناصب قيادية على أمل تمكنهم في نهاية المطاف من العودة إلى التدريس والبحث.

وأخيراً، أدى التطوير سريع الخطى إلى خلق قدر لا بأس به من الالتباس والتشوش ومقاومة التغيير. وبطريقة مماثلة، اختارت رئيس جامعة قطر تجنيد دائرة أخذة في التزايد من أعضاء هيئة التدريس المؤيدين للتغيير بدلاً من محاولة ضم هيئة التدريس بالكامل إلى هذه الدائرة دفعة واحدة.

نظرة مستقبلية: التحديات المنتظرة

بحلول يناير ٢٠٠٧، كان قد تم إنجاز أهم الأهداف التنظيمية والبنوية لعملية التطوير، إلا أنها لم تكن مفعلة على مستوى المؤسسة بشكل كامل بعد. فالامتحان الكبير الذي ينتظر عمليات التطوير سيأتي دوره حينما يحل قادة جدد محل إدارة جامعة قطر الحالية التي استتبقت فكرة عمليات التطوير وقامت بتنفيذها. كذلك قد تخضع استقلالية جامعة قطر لامتحان صعب بفعل المطالب التي تضعها عليها الدولة، والتي تمدها بمعظم مواردها المالية. وأخيراً، يجب أن تجد جامعة قطر بمرور الوقت سبلاً لدعم تحويل سلوكيات وتوقعات وتوجهات أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وهو أمر لا يمكن أن تجبر الإدارة العليا أحداً عليه.

لقد حملت عمليات التطوير بين طياتها تغييرات في تنظيم وهيكل جامعة قطر، وأذنت ببدء تغيير في الروح الأقل رسمية والأصعب في التحكم والتي تسود الجامعة. ويعتبر استكمال التغييرات الأخيرة والحفاظ على استمراريتها مهام صعبة تتطلب على تحديات كبيرة والتي يجب على الجامعة مواجهتها في السنوات القادمة. ■





RAND-QATAR POLICY INSTITUTE

THE ARTS
CHILD POLICY
CIVIL JUSTICE
EDUCATION
ENERGY AND ENVIRONMENT
HEALTH AND HEALTH CARE
INTERNATIONAL AFFAIRS
NATIONAL SECURITY
POPULATION AND AGING
PUBLIC SAFETY
SCIENCE AND TECHNOLOGY
SUBSTANCE ABUSE
TERRORISM AND
HOMELAND SECURITY
TRANSPORTATION AND
INFRASTRUCTURE
WORKFORCE AND WORKPLACE

This PDF document was made available from www.rand.org as a public service of the RAND Corporation.

This product is part of the RAND Corporation research brief series. RAND research briefs present policy-oriented summaries of individual published, peer-reviewed documents or of a body of published work.

The RAND Corporation is a nonprofit research organization providing objective analysis and effective solutions that address the challenges facing the public and private sectors around the world.

Support RAND

[Browse Books & Publications](#)

[Make a charitable contribution](#)

For More Information

Visit RAND at www.rand.org

Explore the [RAND-Qatar Policy Institute](#)

View [document details](#)

Limited Electronic Distribution Rights

This document and trademark(s) contained herein are protected by law as indicated in a notice appearing later in this work. This electronic representation of RAND intellectual property is provided for non-commercial use only. Unauthorized posting of RAND PDFs to a non-RAND Web site is prohibited. RAND PDFs are protected under copyright law. Permission is required from RAND to reproduce, or reuse in another form, any of our research documents for commercial use. For information on reprint and linking permissions, please see [RAND Permissions](#).