



# الخطة الأكاديمية الإستراتيجية ٢٠٢٠ - ٢٠١٠



الخطة الأكاديمية الإستراتيجية  
**2020 – 2010**

**30 آذار 2010**

## فهرس التقرير

### القسم الأول

4	رسالة الرئيس إلى الأمناء
	المقدمة

6	1. تاريخ التخطيط في الجامعة
8	2. فلسفة التخطيط
9	3. مشكلة التخطيط
10	4. التوق إلى الأعلى في التخطيط
11	5. الحضارة المشرقية: نموذج مستقبلي
16	6. الخيوط التي تتفاعل بالحضارة المشرقية وتصبح من خصائصها
20	7. المشاريع المستقبلية

### القسم الثاني

24	1 - رؤية الجامعة لدورها وانعكاسات ذلك أكاديميًا
27	2 - أهداف الجامعة الاستراتيجية
33	3 - المشاريع المقترحة وفق محاور ثلاثة
35	3 - 1 المحور الأكاديمي
67	3 - 2 المحور الإداري
76	3 - 3 المحور الإنشائي
87	3 - 4 جدولة المشاريع

### القسم الثالث

88	تمويل الخطة
----	-------------

## القسم الأول

أعضاء مجلس الأمناء الكرام

30 آذار 2010

تحية بلمندية وبعد،

لقد أرسلت إلى نواب الرئيس في 26 ايار 2009 رسالة أخبرهم فيها عن حاجة الجامعة إلى خطة للعشر سنوات القادمة على أن تعالج الخطة الأوضاع الأكاديمية، والإدارية والإنشائية وجمع التبرعات لها.

وفي الأول من حزيران 2009 أرسلت رسالة إلى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية والمدراء أخبرهم فيها عن الحاجة للتخطيط للعشر سنوات القادمة.

وفي 14 تموز 2009 أرسلت للعمداء طالباً منهم تعيين لجان لوضع خطة لكلياتهم مرفقاً لهم توجيهات تبين الخطوط العريضة التي يجب اتباعها لتأتي التوجيهات من الكليات على المستوى المطلوب.

وفي غضون أيام تلقيت من العمداء أسماء رؤساء اللجان في الكليات الثمان كما يلي:

الكليات	العمداء	رؤساء اللجان في الكليات
الأكاديمية اللبنانية للفنون الجميلة (الألبا)	المهندس المعمار أندره بخعازي	السيدة ايزابيل إده
معهد القديس يوحنا الدمشقي اللاهوتي	الدكتور جورج نحاس	الدكتور دانيال عيوش
كلية الآداب والعلوم الإنسانية	الدكتور جورج بحر	الدكتورة مورين نيكولاس
كلية العلوم	الدكتور جهاد عطية	الدكتور عبد الرحمن عبد العزيز
كلية الهندسة	الدكتور ميشال نجار	الدكتور إيلي كرم

الدكتور إيلى منسا	الدكتور كريم نصر	كلية إدارة الأعمال
السيدة أرسولا رزق	الدكتور نسيم كرم	كلية الصحة العامة وعلومها
الدكتور كلود عفيف	الدكتور كميل نصار	كلية الطب والعلوم الطبية

وتسلمت تقارير الكليات في 22 كانون الثاني 2010 وعرضنا محتواها في مجلس الجامعة وقررت أن أجمع هذه التقارير المفصلة كلها في تقرير واحد يوزع على الأمناء لبحثه والمصادقة عليه.

ثم طلبت من نواب الرئيس العمل سويًا لإنجاز تقرير مبني على توصيات الكليات، وقام بهذه المهمة الدكتور جورج نحاس بالتعاون مع الدكتور نسيم كرم، كما وضع الدكتور ميشال نجار التصور المالي الذي تحتاجه الجامعة لتنفيذ الخطة العشرية.

لقد وجدت من المستحب أن أضع مقدمة عامة تبين أهمية التخطيط والأجواء الحضارية الكبرى التي يفترض بالقيمين على الجامعة أن يأخذوها بعين الإعتبار.

وإني إذ أتخذ هذه المناسبة لأشكر نواب الرئيس، والعمداء، ورؤساء اللجان، وأعضاء اللجان للجهد الكبير الذي بذلوه في إعداد هذه الخطة التي تعتبر الأهم والأوسع في تاريخ الجامعة، فإني أتحمّل مسؤولية كل ماجاء فيها على أمل التشاور معكم في الإجتماع المقبل والأخذ بتوجيهاتكم، لوضع الجامعة على الطريق المستقبلي الصحيح.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام.

إيلي أديب سالم

## مقدمة

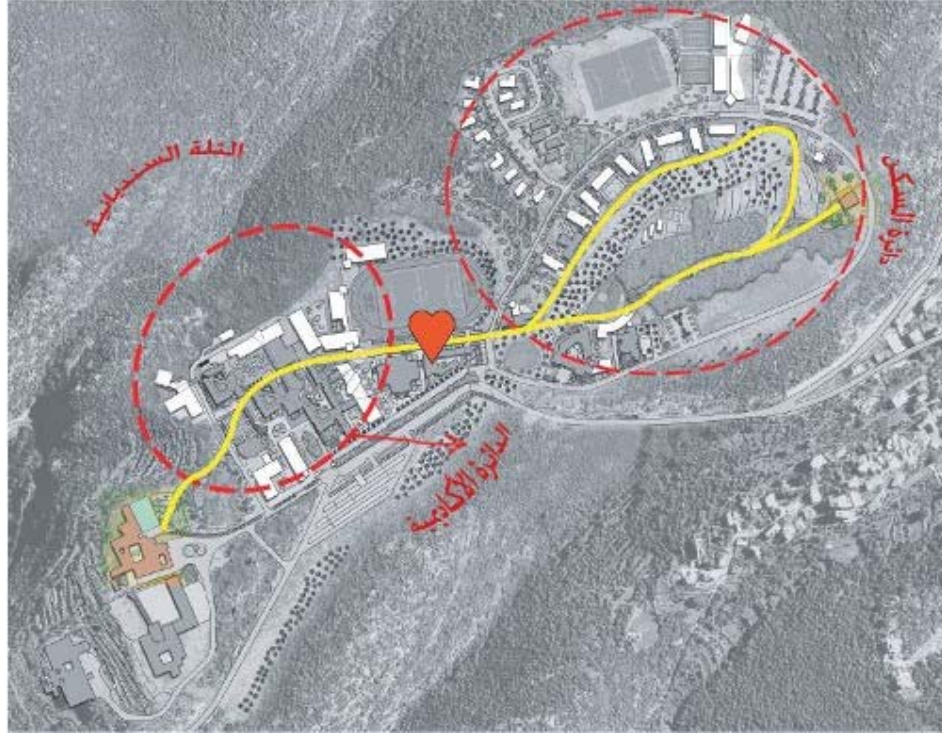
### 1. تاريخنا في التخطيط

منذ ما يزيد على نصف عقد وتيف، قدّمنا، بالتعاون مع مؤسسة سسّاكي العالمية، إلى مجلس الأمناء مخطّطاً توجيهياً لجامعة البلمند مؤرّخة في 28 أيار 2004. لحظت هذه الخطة تصوراً لما يمكن أن يحصل من تطور في الجامعة حتى العام 2020. تجدر الإشارة إلى أنه سبق وقدّمنا قبل هذه الخطة مشروعين آخرين إلا أنّهما لم يتطرّقا بعمق إلى مسألة البرامج الأكاديمية.

دفعنا تسارع الأحداث والتوسّع الكبير للجامعة وإنجاز القسم الأكبر من الأبنية الملحوظة في خطة 2004، إلى إعادة تقييم ما خطّطنا له، والتركيز على فلسفة الجامعة التي لم تعطها الخطط والمشاريع السابقة الاهتمام الذي تستحقّه، ولم تضعها ضمن التصرّور المستقبلي للبنان والمنطقة التي هو بعلاقة تفاعل معها وفيها.

لقد أنجزنا، بالتعاون مع مؤسسة سسّاكي، ما لحظته الخطة من أبنية: مباني كليات الطب، والصحة العامة، والهندسة الكيميائية، وسكن الأساتذة وسكن الطالبات، والمكتبة، وبيت الرئيس، وبوابة المدخل، وبعض الحدائق والممرات. كما وضعنا الخرائط الخاصة بتجمّع مباني الهندسة ومختبراتها.

مع إنجاز مجمّع الهندسة، تكون الجامعة قد ثبتت مركزية موقع تجمّع الطلاب بين مجمّع الهندسة والمكتبة ومبنى النشاطات الطلابية. هذا المبنى الأخير يضم كافيتيريا ومقهى ومقاعد في الحديقة التابعة لهما. بذلك تكون الجامعة قد أتمّت، إلى حدّ كبير، دائرة الجامعة الأكاديمية، على أن يتوسّع الحرم البلمندي لاحقاً باتجاه دائرة السكن والتلّة السنديانية الكبرى التي لم يُلاحظ لها أي تخطيط حتى الآن تاركين ذلك للمستقبل.



تجدر الإشارة إلى أن خطة 2004 لحظت أيضًا، من دون الدخول في التفاصيل، بناء مستشفى على أراضي دير البلمند، بالقرب من الأوتوستراد الساحلي، وما يستتبع ذلك من علاقة مع كلية الطب وكليات أخرى. غير أن هذه الخطة لم تلحظ ما حصل من تطورات كبرى، بالنسبة إلى الجامعة في مناطق أخرى من لبنان وما يُعدّ لها من خطط في عكار، وسوق الغرب، وقنّابة برمتها. ومما لا شكّ فيه أن لهذه التطورات خصائص نوعية تتعلّق بالبرنامج الأكاديمي وبدور الجامعة في محيطها.

والجامعة باتصال مستمر مع مسؤولي شركة سسّاكي للتشاور في شأن أي تعديل قد يطرأ على خطة 2004 أو إضافة مبانٍ لم تكن الخطة قد لحظتها (مثل المبنى الخاص بالهندسة الكيميائية)، وذلك مع الحفاظ على الشكل والمستوى الهندسيين المعتمدين للمباني. وقد تمّ الاتفاق مع رئيس الشركة لإعداد خطة متكاملة لكلّ من فروع الجامعة في سوق الغرب، وعكار، والقنّابة.

نالت هذه الخطة، التي وضعتها مؤسسة سسّاكي للحرم الجامعي وأظهرته آية في الجمال، جائزة هندسية كبرى في الولايات المتحدة. وقد تمثّلت الجامعة في احتفال تكريم الشركة في واشنطن، وكانت فخورة بما أنجز من تصاميم على هذه التلة الخلّابة والجميلة بذاتها.



أودّ في ما يتبع من هذه المقدمة أن أتكلّم على **فلسفة التخطيط** ودورها في تقديم تصوّر نموذجي أكاديمي يتماشى ومتطلّبات العصر الذي نحن فيه.

## 2. فلسفة التخطيط

التخطيط للمستقبل غريزة يتميّز بها الإنسان عن باقي المخلوقات. إذ أننا، نحن البشر، الوحيدون من بين خلق الله، نفكر ونقرّر ونفلسف الوجود ونسأل عن معناه وعن مصيرنا فيه. نفكر، ونفرح، ونتخوّف. نفكر ونحاول أن نفهم ما حولنا لنستوعبه ونختار الأفضل ونتجنّب الأسوأ. ولما كان كل فرد منا يودّ أن يعرف إلى أين هو ذاهب، لذا نراه يضع تصوّرًا لمستقبله ومستقبل عائلته ومستقبل مؤسسته. يتصوّر ويتأمّل ويتخوّف من أن ما يريده قد لا يتحقّق، أو أنه يتحقّق بشكل مختلف تمامًا عمّا تصوّره. من الواضح والمؤكد أن ما من أحد يعرف ماذا يجيئ له المستقبل.

نقول في تقاريرنا إننا نخطّط للسنوات العشر القادمة. ولكن في الواقع ما نقوم به هو فتح نافذة على المستقبل. نافذة لا تحدّد بالأرقام ولا بالسنوات، سواء أكانت عشرة أو عشرين أو ثلاثين...

عندما نلج عالم المجهول، يتدقّق علينا هذا المجهول بكل احتمالاته. وفي مواجهة هذه الاحتمالات، لسنا مخيّرين بين أن نستسلم كليًا للمجهول أو أن نحاول بكلّ قوانا العقلية تصوّره كما نريده واعددين أنفسنا تحقيق ما نتصوّره.

من الأرجح أن يكون المستقبل مجهولاً. غير أن العناد والعناصر التي نحتاجها للتخطيط له ليست مجهولة قط. فهناك التاريخ لنعود إليه ونتعلّم منه؛ وهناك الحاضر بكل إمكاناته لننطلق منه؛ وهناك العقل، عطية الخالق، هذا المركّب المجرب، لنبحر به فكريًا وخيالاً وقياسًا وأملًا وحدراً؛ وهناك أخيراً الحشرية، هذه الغريزة التي تدفعنا إلى "التحرّش" بالمجهول وكشف بعض ما يتوارى خلفه.

لا يهدف التخطيط الذي علينا اتّباعه اليوم إلى مواكبة التطورات التاريخية في منطقتنا فقط، وإنما إلى الإسهام فيها أيضًا. فمنذ اللحظة التي نخطّط فيها للمستقبل، نحن أمام مسؤولية إجراء تعديل في الحاضر الذي نعيشه لنسير بثقة نحو الهدف الذي ابتغيناه لأنفسنا. ففي التخطيط الصحيح، يصبح

المستقبل حاضرًا ويتطلب مناّ الشروع بخطوات تدفعنا إلى الأمام. وسبيل هذا السلوك هو العقل وكيفية الانطلاق منه: إذا أهملناه شدّنا إلى الوراء، وإذا شحذناه دفعنا إلى الأمام.

في هذا السياق، يقول صاحب الغبطة البطريرك إغناطيوس الرابع "إن الله أماننا، ويجب أن نتطلع إليه بروح مستقبلية. ومما لا شكّ فيه أن للنظرة المستقبلية هذه تأثير في قراءتنا للماضي وفي منهجية انتقائنا منه ما يعوزنا للأهداف التي نريد." "الله أماننا" عبارة تلخص فلسفة وجود تستحقّ من جانبنا الكثير من التفكير والتعمّق.

### 3. مشكلة التخطيط

لا يخفى على أحد أن غالبًا ما لم يؤخذ التخطيط على محمل الجدّ في منطقتنا. وما التخبّط الذي نشهده على الصعد السياسية والاجتماعية والتربوية والخدماتية إلاّ مظهر من مظاهر إهمالنا للتخطيط. نذكر المستقبل، ثم نزميه في أحضان الخالق محمّلين إياه مسؤولية ما أهملنا وما أحجمنا عنه. في ذلك نحن اتكاليون متفرّجون، ننتظر ما يخطّطه الغير لنا، ثم نهاجمه. موقفنا من التخطيط سلبى. نتطلع إلى الأوضاع ونسأل:

ما هي إمكانيات السلام، وما هي إمكانيات الحرب؟ وما هي تداعيات الاثنين على بلدنا؟ أسئلة تُطرح من دون جدّية، من دون عناء دعمها بدراسة معمّقة وتحليل موضوعي. فتأتي الأجوبة مشحونة بنفحة جماهيرية شعبية مع خطر الخضوع والتبعية لأكثر نزعاتها غوغائية. نسمع عناوين عامة ونردّ عليها بلغة تستثير الجماهير لترضيها. نسمع بمقولة النظام الديمقراطي الجديد للمنطقة، ونسرع بوصفه مخطّطًا استعماريًا فنهاجمه. نسمع بالتوسّع الإسرائيلي في الضفة الغربية وفي غزّة وفي الجوار، نشجبه كمخطّط إسرائيلي بغيض فنكتفي بالتظاهر ضدّه. نسمع باختراق إيراني مزعوم للمنطقة العربية، فنصفه بالمؤامرة ضد العرب من دون دراسة جدية لتداعيات الظاهرة وردود الفعل عليها. نسمع بأصولية من هنا وأخرى من هناك تكفّر الآخر ورأيه، وتهزأ بالاعتدال، فنعتبرها ظاهرة عابرة آملين أن تستنفد طاقتها وتزول مع الوقت من دون أن نحرك ساكنًا ونحصّن خط التعقل بخطاب متماسك وبنظرة تدعم حضوره في مواجهة الخطاب الشعبي.

في كل ما يدور حولنا، نحن متفرحون إلى حد كبير. حتى معاقل الفكر عندنا، الجامعات، نراها منهمكة في مشكلاتها الآنية، وقد تخلى بعضها عن جوهر رسالتها متحولاً إلى شركة شبه تجارية لا تبغي إلاّ الربح غير آبهة بالعلوم الجديدة. وهي لم تجرؤ على دق أبواب المستقبل واتخاذ مواقف بالنسبة إلى كل ما هو أساسي ووجودي. والتخطيط للمستقبل يدعم دور الجامعة ويقويه، وهو الذي قد يلغيها من الوجود في حال استمرت في تجاهلها لدينامية المستقبل.

قد تكون بعض الجامعات خاضعة لاعتبارات كثيرة تحدّ من قدرتها على التخطيط الحر للمستقبل. أما جامعتنا، جامعة البلمند، فهي جامعة خاصة، حرة، وطنية بالعمق وهي لا تخشى إثارة أهم الموضوعات. ولأن لا عقد تكبلها أو تعيقها، فهي تتطرق إلى كل المسائل بحرية تامة منطلقة في مسيرتها المعرفية، من الإيمان إلى العقل، ومن العقل إلى تحري كل شيء. ولأنها أرثوذكسية المنبع والمنشأ، فهي تأبى التوقع في ذاتها، وترفض التهرب من مسؤولياتها في كل ما يتعلق بالوطن، والحضارة، ومستقبل الإنسان.

#### 4. التوق إلى الأعلى في التخطيط

صحيح أن لبنان بلد صغير، ولكن لهذا البلد الصغير طلة عالمية منذ فجر التاريخ. من غير الجائز أن ننسى المحطات الحاسمة التي رسمت تاريخه، ومن المهم جداً أن نتذكر ما يكتنز ماضيه من إنجازات كبيرة كي نشير أسئلة كبيرة بالنسبة إلى مستقبله.

في هذا الوطن الصغير، آمن أجدادنا قبل غيرنا أن الله واحدٌ أحد، فأنت الأديان السماوية لتؤكد إيمانهم. في هذا الوطن الصغير، اخترع أجدادنا الأبجدية، فانتشرت الكتابة في العالم واستخدمتها كل الشعوب والأمم. من هذا الوطن الصغير، جازف أجدادنا بحياتهم في الأطلسي متحدّين الظلمات، فأصبحوا أول "العالميين" وروادهم. وما قيام آلاف "اللبنان" في كل معاقل المسكونة إلاّ تأكيد على استمرارية هذه النزعة "العالمية" التي تميّزنا، وما قيام المؤسسات العلمية والتجارية والمهنية الخاصة في بلاد الانتشار اليوم، إلا تأكيد على هذه الطلة الكبرى عندنا. وهي طلة نشاركها مع أشقائنا في دول المشرق العربي. صحيح أن التذكير بقمم تاريخنا يتسم بشيء من العنفوان، ولكن في هذه النزعة العنفوانية حافز يدفعنا إلى الأمام. فكل من تسلق القمم سابقاً بإمكانه أن يتسلقها من جديد، وكل

من فكر في الأمور الكبيرة تأتي أفكاره كبيرة أيضاً. أما من فرض على نفسه التوقع في الخنادق، فستبقى أفكاره محدودة الآفاق و"خندقية". في هذه المرحلة، نعيش في المشرق العربي أفكاراً "خندقية" اتكالية. لذا يصبح التذكير بالإبداعات وبكل ما هو كبير، حافزاً للإبداع ولتحقيق ما هو كبير والقفز فوق الخنادق.

لو أننا خططنا منذ الاستقلال لدولنا وأوطاننا، لما كنا، منذ أربعينات القرن الماضي، نتدحرج من بداية إلى بداية أخرى، من مطب إلى مطب آخر، من بيان إلى بيان آخر، ومن وثيقة إلى وثيقة أخرى. يحتاج التخطيط إلى رؤية، إلى خيال، إلى شجاعة، إلى دراسة موضوعية، وخاصة إلى ولع بترجمة الأفكار إلى واقع سياسي وإداري وقانوني ومدني. قد لا يضمن التخطيط المستقبل، ولكن المستقبل، من دون التخطيط، قد لا يضمن الوجود.

## 5. الحضارة المشرقية: نموذج مستقبلي

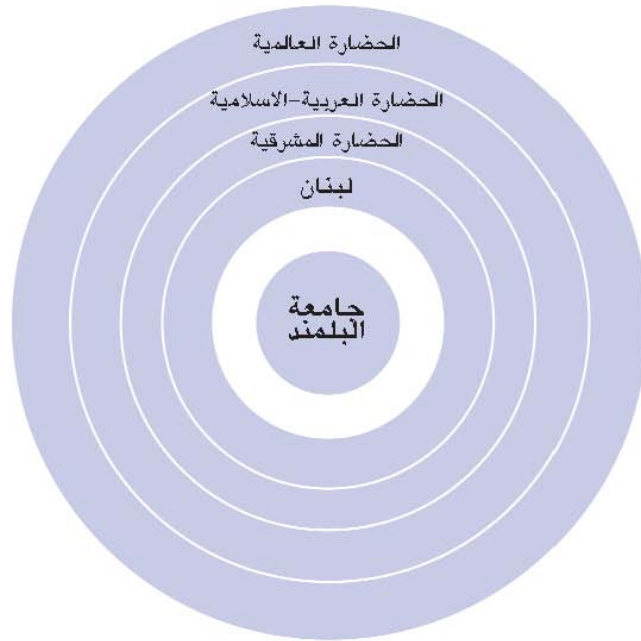
مما لا شك فيه أن للنموذج الحضاري تأثير على دور الجامعة ولاسيما على حرية التعليم فيها. لذا من المستحسن أن نستشرف النموذج الذي قد يتحكّم بالمنطقة، ونحدّد، انطلاقاً من هذا النموذج، فهمنا لفلسفة التعليم لكي نتمكّن من تصويب هذا النموذج نحو الأفضل. في هذا السياق، نلاحظ تداخلاً كبيراً بين النموذج الحضاري المشرقي المستقبلي ومستقبل النموذج اللبناني لأن العوامل التي تقرّر شكل النموذج المشرقي ومضمونه هي، إلى حد بعيد، العوامل نفسها التي تقرّر مستقبل النموذج اللبناني. والتشديد على لبنان هو الأساس لوجود الجامعة فيه ومسؤوليتها تجاه الحرية التي يعطيها لبنان للجامعة كي تقوم برسالتها على أحسن وجه.

ليس عسيراً علينا استنباط نموذج المنطقة المستقبلي حتى لو انطلقنا من الواقع السلي لنهج التدحرج الذي يتحكّم بنا. فهناك نماذج سياسية قد تم استبعادها بسبب غياب عناصر نجاحها. ولكن لكل من النماذج التي تتبادر إلى الذهن خيط أو أكثر يربطه بالنسيج الحضاري الذي ينتظرنا.

كان للأرثوذكس دور كبير في صوغ العديد من تطلّعات شعوب المنطقة، كان المثقفون الأرثوذكس يجهدون - من منطلق نظرهم لوحدة شعوب المنطقة تاريخياً وثقافةً ومجتمعاً - في سبيل إرساء الأسس

النظرية لفكر قومي يجمع في بوتقة واحدة كل مكونات منطقة متنوعة المذاهب والمشارب، ومترامية الأطراف مغربًا ومشرقًا. ولئن كان المشرق أكثر احتضانًا للتنوع وللتعايش المسيحي-الإسلامي، أتت المساهمات الأرثوذكسية لتثبت انتماء المسيحيين والمسلمين، ومن منطلق تجربتهما التاريخية المديدة، إلى فضاء ثقافي وحضاري عربي-إسلامي هو بمنزلة هوية حضارية أساسية للجميع، مع انفتاح على كل إنجازات الغرب.

ولما كان الأرثوذكس من أكثر جماعات المنطقة التصاقًا بهذه الأرض وتمسكًا بحضورهم فيها إلى جانب إخوانهم المسلمين في إطار حضارة مشرقية الهوية جغرافيًا وثقافيًا، تقع عليهم اليوم مهمة استكمال الجهد الفكري الأرثوذكسي ولكن في أوضاع تاريخية وسياسية مختلفة عما كانت عليه خلال النصف الأول من القرن العشرين.



اليوم، مطلوب من هذا الجهد الفكري والثقافي أن يتجه نحو "المشرقية" في محاولة لصوغ اتجاهاتها المستقبلية. ومما لا شك فيه أن "المشرقية" هذه تقوم على استيعاب خلاق لتجارب عهود عديدة سالفة تراكمت عبر الزمن منذ الخلافة العربية، ومروراً بالدول والسلطنات التي تلتها، ووصولاً إلى الدول العربية المستقلة الراهنة. وقد عرفت الأنظمة والدول الحديثة تعاملًا كثيفًا مع الغرب وإنجازاته، وذلك منذ حملة بونابارت وصولاً إلى مرحلة أنظمة الانتداب بين الحربين العالميتين. فالمشرق العربي، في مختلف عهوده قديماً وحديثاً، أدرك أهمية العلاقة مع الغرب فبنى، في أوقات السلم كما في أوقات الحرب، علاقة تحاور معه. فهو لم يتبن القطيعة يوماً وحتى في أحلك ظروف النزاع بينه وبين هذا الغرب.

تتميز هذه الحضارة المشرقية بتنوع نسيجها الاجتماعي والثقافي والديني. ولهذا النسيج المشرقي خيوط في الحاضر واضحة المعالم. الحضارة إجمالاً أكبر وأوسع من الدولة. وقد تكون هناك بعض الاستثناءات مثلاً الولايات المتحدة الأمريكية، والاتحاد الروسي. وإحدى المشكلات في لبنان هي الضبابية، لا بل التخوف من تحديد الحضارة التي ينتمي إليها لبنان، وقد عاجلت وثيقة الطائف هذا الاشكال جزئياً. تقول الوثيقة إن لبنان ذو انتماء عربي في الوقت الذي تشدد فيه على نهائية لبنان كوطن وكأما في ذلك تطمئن المسلمين بأن لبنان عربي الحضارة وتطمئن المسيحيين بأن لبنان وطن نهائي ليس معرضاً أن يذوب في بلد عربي آخر. نحن كلبنانيين نتكلم دائماً عن الولاء السياسي للدولة اللبنانية، ولكننا نتكلم عن ولاء حضاري أوسع وعندما نحدد هذا الولاء الأوسع بالحضارة العربية المشرقية نميزها عن الحضارة العربية-الاسلامية والتي تمتد وراء المشرق. والمشرق الذي نعرفه جغرافياً من مصر غرباً إلى الخليج العربي شرقاً هو في الواقع مهد الحضارة الإنسانية ومنطلق التاريخ المكتوب الذي نعرفه وأساس الأديان والعلوم التي تفجرت في هذه المنطقة ثم امتدت إلى بلاد الإغريق ومنها إلى أوروبا. وللمسيحية في الحضارة المشرقية دور أساس وتفاعل فعّال مع الإسلام وتواصل مستمر مثمر معه. وهذا ما نتوخاه في الحضارة المشرقية المستقبلية. ورغم الأزمة الديموغرافية القائمة التي أدت إلى تهجير مسيحي من العراق ومن القدس، من حرب طائفية هناك واضطهاد اسرائيلي هنا، فلا بد للبلاد التي ولد فيها السيد المسيح أن تشهد له مدى الأجيال، وبالتعاون مع الإسلام الديانة الابراهيمية الكبرى والتي إلى حد بعيد، كما يقول السيد حسين فضل الله، متساهبة للمسيحية في الكثير من العقائد والطقوس والمبادئ. عندما نتكلم عن الحضارة المشرقية نتكلم عنها كفكرة في طريقها إلى التحقيق ولكنها موجودة وحتى كفكرة في أجواء ضبابية ملبدة. وهي برأينا أقرب إلى واقعنا من الحضارة العربية-الاسلامية التي تمتد إلى دواخل أفريقيا وإلى أبعاد آسيا في عمقها البري

وفي تشعب سواحلها. وكلما ابتعدت الحضارة العربية-الاسلامية عن المشرقية كلما ضعف الطابع العربي وغلب عليها الطابع الإسلامي المطعم من حضارات افريقية سابقة وحضارات آسيوية سابقة أخرى. ولنا مع الحضارة العربية-الاسلامية عمق لنا ودعم لنا في مواقفنا السياسية وفي قيامنا كحضارة، وحتى يمكن للحضارة المشرقية أن تكون محور الحضارة العربية-الاسلامية وذلك أن الحضارة المشرقية تضم المدن الثلاث المميزة إسلامياً مكة، والمدينة، والقدس وتضم للمسيحيين القدس المدينة التي تفرد المسيح فيها بالتعليم، بالصلب، وبالقيامة.

وما التشديد على الحضارة المشرقية العربية إلا لتصويب الأنظار على الأجواء، على المحيط الذي يعيش فيه لبنان كدولة. والتشديد على الحضارة هو التشديد أيضاً بعد التوسع والانفتاح. عندما أستمع إلى طلاب يهزأون باللغة العربية، وبالتراث العربي، ويبحسون باللغات الأجنبية وبالحضارة الأوروبية، أتخوف على الأصالة وعلى الولاء وعلى القيم إذ أن القيم نفسها تقبع وتتبعثر مع الضيعان الحضاري والغربة عن الأصول.

والإنسان عدو ما يجهل والواقع أن القسم الأكبر من تاريختنا المسيحي مجهول والقسم الأكبر من التاريخ المسيحي الإسلامي مجهول، وبالجهالة يزداد الشك بالمسيحية كما بالاسلام. وعلينا نحن الأرثوذكسيين بشكل خاص مسؤولية كبرى لا بل مسؤولية فريدة في بلورة الحضارة العربية المشرقية ذلك أنه عندنا الثقة بمن نحن، وعندنا الوجود في المشرق كله، ولنا أدوار ريادية فيه لا بد من بلورتها وابرازها.

نتطلع إلى منطقة الحضارة المشرقية ونرى أنها تملك من الخصوصية ما يجعلها ظاهرة فريدة في تماسكها، إذ فيها تتعايش وتتجاوز موروثات حضارية وثقافية عديدة. فهناك حضارة عربية بلغتها وأدبها وتاريخها وفكرها وأعلامها ورموزها وتقاليدها، وقد أصبحت عامل توحيد أساسي بالنسبة إلى شعوب هذه المنطقة. وهناك حضارة إسلامية وما تنطوي عليه من شرائع وطقوس وقيم. وهناك مسيحية مشرقية، أرثوذكسية أنطاكية بخاصة، منتشرة في كل اقطار المنطقة، تفاعلت مع الإسلام كعقيدة ومع المسلمين كنهج حياة.

كل هذه العوامل التي ذكرناها تدفع نحو ضرورة التفكير والعمل على قيام الحضارة المشرقية التي سوف تشكل، بالنسبة إلى خزيجينا، المساحة التي تسمح لقدراتهم أن تفتتح. ما أودّ لفت النظر إليه هو أن هذه العوامل - وهي خيوط النسيج الاجتماعي والسياسي للحضارة المشرقية العتيدة - سوف تقرّر شكل النموذج الحضاري المستقبلي بمعزل عن تخطيطنا له، وبصرف النظر عن أية دراسة لكيفية تطوّر هذه العوامل-الخيوط أو إمكانية التدخّل من ناحيتنا لتحويل نهجها نحو سلوك الطريق الصحيح. هنا يأتي دور الجامعات في أخذ هذه العوامل-الخيوط بعين الاعتبار عند صوغ برامجها الأكاديمية لتأتي منسجمة مع احتياجات الحضارة المشرقية من النواحي الروحية والأخلاقية والاجتماعية.

فالحضارة المشرقية، التي لعبت فيها الديانتان المسيحية والإسلامية دوراً هاماً، تقف اليوم عند مفترق خطر، فإما هي معرّضة للتفرقة والتخلف، وإما هي مهّيأة لإنجاز وثبة حضارية كبرى تعيدها إلى مصاف التاريخ بعد أن غابت عنه طويلاً. الإعداد لهذه الوثبة هو من مسؤولية الجامعات كما أنه من مسؤوليات الدول والمؤسسات المدنية على أنواعها.

الحضارة هي النبوع الذي تستمدّ منه الشعوب عناصر هويتها الثقافية، وتعرف من إرثها الإمكانات التي تحوّلها الارتقاء إلى مستوى الدولة والمؤسسات. أما الحضارة المشرقية، فهي بالنسبة إلينا مثيلة الحضارة الأوروبية بالنسبة إلى الفرنسيين والإيطاليين، والحضارة اللاتينية بالنسبة إلى كولومبيا والأرجنتين، والحضارة السلافية بالنسبة إلى الروس ومن يدور في فلکهم. لكل حضارة نسيجها، وخيوط خاصة بها تكوّن هذا النسيج وتحدد مكامن القوة والضعف فيه.

## 6. الخيوط التي تتفاعل بالحضارة المشرقية وتصبح من خصائصها

### - العولمة

عندما ننظر إلى الحضارة المشرقية القائمة نجدها تتفاعل مع تحديات العولمة ومن جوانب العولمة. وهي مثل سائر الحضارات في هذا العصر بسبب توسع انتشار العولمة والتقنيات التابعة لها. ولسنا الآن بصدد بحث هذا الموضوع الواسع وتشعباته ولكننا نكتفي بتبيين خيوطاً ثلاثة منها تساعدنا على تقوية الحضارة المشرقية.



لقد فرضت علينا العولمة الأفكار الإصلاحية الأوروبية التي برزت منذ القرن الثامن عشر ومنها نشوء النظام الديمقراطي وأولوية المصالح العامة في سياسة الدول. منذ الثورة الفرنسية أخذت الشعوب تطالب بالعدالة الاجتماعية، بالمساهمة في الحكم، وبحقوق الانسان. والشعب اليوم يطالب بتوفير الطباة، بتأمين الماء والكهرباء، باستتباب الأمن، بتعميم الضمان الاجتماعي، بحق التعلّم، بتوفير فرص العمل، وبالشفافية في كل مرافق الدولة. وكذلك التشديد على المساواة بين المرأة والرجل، خاصة وأن هذه المبادئ لا تزال، أسيرة مفاهيم وتقاليده موروثه من القرون الوسطى. إن تحرير المرأة وإطلاق النصف المعطل من ثروتنا البشرية هو تحدّ كبير بالنسبة إلينا كجامعات. والمساواة بين المرأة والرجل هو جزء من المساواة الاجتماعية وتكافؤ الفرص ووضع البرامج لتأمينها.

ولن ننسى دور العلوم والتقنيات التي انتشرت بانتشار النفوذ الغربي في آسيا وأفريقيا والمهم ليس فقط العلوم التي رافقت قيام الجامعات الحديثة في لبنان والمشرق العربي لكن المهم أيضاً ترجمة هذه العلوم إلى تقنيات تخدم المجتمع، وترفع من مستوى العيش، وتؤمن الرفاهية للأفراد والمؤسسات. فعندما قام الغرب بترجمة العلوم إلى تقنيات، تحوّلت هذه الترجمة إلى زيادة في الإنتاج، إلى تقليص للمسافات، إلى تأمين العلاج للأمراض المتفشية، وإلى تطوّر في كل مجالات الحياة. ولكن العلوم لا تتطوّر كما نريد لها أن تتطوّر، ولا تُنتج تقنيات وفق حاجتنا إليها، من دون حرية البحث وإثارة الأسئلة والاستفهام عن المصائر، وإعادة النظر بمفهوم كينونة الإنسان والفرد وكينونة الوجود.

## - العربية

للخيط العربي في النسيج المشرقي موقع مركزي. إلا أن في لبنان، لا يزال هذا الخيط موضع شك عند البعض، ويحوم حوله الكثير من الغموض والغط. من الضرورة بمكان أن نوّكد أن اللغة العربية هي لغتنا الوطنية، وأن على طلابنا إتقانها والفخر بها. من المذهل ما نلاحظه من جهل لدى الأجيال الحاضرة للغة العربية وتاريخها وأدبها وموقعها بين لغات العالم. في هذا السياق، لا يجوز أن يؤدّي التشديد على إتقان اللغات الأجنبية إلى التقليل من الاهتمام باللغة العربية، وبمحاضر العالم العربي ودوله ومؤسساته، وبالعلاقات

العربية-العربية. لهذه الغاية، لحظت الخطة التربوية-الأكاديمية إنشاء "مركز للدراسات العربية" الذي سيقود أبحاثاً و يقيم نشاطات مختلفة ومتعددة من شأنها إبراز معالم الحضارة العربية وانفتاحها على العالم.

## - الإسلام

لما كانت جامعة البلمند مؤسسة أرثوذكسية، وكانت الأرثوذكسية قد رافقت تاريخياً الإسلام منذ نشأته في القرن السابع، فمن البديهي أن تكون للحضارة الإسلامية الدور الرائد الذي تستحق في قيام الحضارة المشرقية. فالإسلام هو دين الأكثرية الساحقة وهو دين يحمل في طياته حضارة واسعة الآفاق عميقة في التاريخ. والمهم بالنسبة للجامعة كمعقل أرثوذكسي أنها تعرف موقعها في عالم إسلامي وتعرف تاريخها وتعرف دورها وتحب موقعها ودورها وتاريخها. وبغض النظر عن موقف المسلم بالنسبة للمسيحي، فالمسيحي، بكلام غبطته ملزم بحب الآخر واحترامه والعمل معه. وغبطته من القلائل الذين جعلوا من "الآخر" موضوع فلسفة وجودية بتشديده على أن المحبة إنما تبقى كلاماً إذا لم تشمل الآخر، ولا سيما أن الإيمان يستدعي حب "الآخر" والتمثل به لأن الله أوجده وأحبه. غير أن "الآخر" في الواقع لا يزال مفهوماً إشكالياً في الديانات السماوية الثلاث. ولكن المهم هنا ليس النصوص ولا التقاليد بل العمق الأخلاقي والتعليمي للتراث وفلسفة الماضي في إضاءة إنسانية أوسع وأرحب عما كانت عليه في القرون الغابرة.

يسعى الأرثوذكسي بطبيعته أن يعيش بكرامة وسط الحضارة التي هو جزء مكون منها. ضمن هذا المنظور الحضاري، أرسى الأرثوذكس مع المسلمين علاقات تشكّل اليوم مخزوناً أخلاقياً تاريخياً تحب الاستفادة منه لتوجيه التطور الحضاري في المنطقة على قواعد العلم، ومبادئ الانفتاح، والمحبة، والتعاون المثمر من أجل بلوغ الأهداف المشتركة والغايات المنشودة من قبل الجميع.

## - الأرثوذكسية - والجامعة

جامعة البلمند هي الجامعة الأنطاكية الأرثوذكسية الوحيدة في العالم، والعدد الأكبر من طلابها وأساتذتها وموظفيها من الأرثوذكس. بالتالي تتحمل الجامعة مسؤوليات جسام في المحيط الأرثوذكسي مثل إعداد قادة الكنيسة في معهد القديس يوحنا الدمشقي اللاهوتي، وتثقيف الطلاب الأرثوذكس بمبادئ

ديانتهم المستقيمة. ومن منطلق التزامها بالمبادئ الأرثوذكسية وخلقياتها، تقدّم الجامعة خدمات ثقافية واجتماعية للجميع من دون استثناء، وتستقطب طلابًا من كل الطوائف، وتفتح عليهم نوافذ العلم والحريّة.

وكما للأرثوذكسية خصائص مميّزة في حضارتنا، كذلك للجامعة خصائص تميّزها عن غيرها من الجامعات. فهي مخلّولة، من خلال أساتذتها والمسؤولين فيها، اتخذ مواقف تساعد على الانصهار الوطني، وربط الولاءات بعضها البعض الآخر. لقد كتبت سابقاً: "أنا أصيلون ومتجذّرون في هذه المنطقة. رافقنا المسلمين في مسيرة قيام الحضارة العربية-الإسلامية"، وحددت هويتنا على الشكل الآتي: "كطائفة نحن أرثوذكس، كدين نحن مسيحيون، كمواطنين نحن لبنانيون (أو سوريون، أو...)، وكحضارة نحن ننتمي إلى حضارة مشرقية عربية منفتحة على العالم".

كلما فكّرنا في مصير لبنان والمنطقة، تجلّت أمامنا إمكانات المهام الملقاة على كاهلنا، وما المشاريع المطروحة في الخطة إلّا وجه من أوجه هذه المهام.

### - الوضع الإقليمي

لبنان والحضارة المشرقية التي ينتمي إليها جزءٌ من الحضارة العربية - الإسلامية. أما لبنان، "العربي الهوية والانتماء"، فهو في وسط العالم العربي، وفي تفاعل مستمر مع أشقائه العرب ولاسيما دول المشرق العربي. ولبنان، كجزء أساس من الحضارة المشرقية سيبقى في تواصل وتفاعل مستمرين مع الدول العربية والإسلامية. والسؤال الذي يفرض نفسه هو كيفية تحديد هذه العلاقات عربيًا وإسلاميًا، وتاليًا كيفية تصحيحها وعقلنتها، كي تأتي بالفائدة الكبرى على لبنان والحضارة المشرقية. قد يؤدي هذا التفاعل إلى تطوّر حضاري مذهل، وقد ينتكس ويهبط إلى الحضيض. لذلك، على الجامعات، وهي معقل التعقّل، دور أساسي تقوم به في نشر تعليم وبحوث تجمع ولا تفرّق، وتُجَنّب مصالحنا العليا مساوى جهالات التطرّف والتفوق والجمهرة الغوغائية.

### - الوضع الدولي

من الطبيعي أن تتعاطى الدول مع بعضها، ومن الطبيعي أيضًا أن يسيطر الكبير من بينها على الصغير بدرجات متفاوتة. في المشرق العربي، كُنّا ولا نزال مادة للصراع الأوروبي والروسي والأميركي على

منطقة الشرق الأوسط. اليوم دخلت دول من الشرق الأقصى، مثل اليابان والصين والهند، حلبة هذا الصراع بسبب منابع النفط عندنا وطرق تسويقه. ولكل دولة من هذه الدول خيوطها الخاصة في نسيج العولمة التي تحتاج منطقتنا. إلا أن الخيوط التي تهمنا اليوم بشكل خاص، وربما حتى منتصف القرن الواحد والعشرين، هي تلك التي للحضارة الغربية مع لغاتها الفرنسية والإنكليزية والإسبانية، علماً بأن لغات آسيوية كاللغة الصينية أخذت تفرض نفسها على مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي.

ما يهمننا من الغرب هو معاقلة العلمية والتكنولوجية والإبداعية. ما يهمننا هو البحث العلمي المتطور. ما يهمننا هو العلاقة مع مؤسساته التعليمية الكبرى ومراكز أبحاثها لتفعيل برامجنا الأكاديمية. ما يهمننا أيضاً هو مصالحنا السياسية في المشرق العربي وكيفية تعبئة الطاقات من أجل تأمين الداعمين السياسي والاقتصادي لنا. لدينا من الطاقات ما هو هائل، ولكننا نهدرها، المرة تلو المرة، بقرارات خاطئة، أو بعدم اتخاذ القرار المناسب، أو بعدم تفهم أولويات الإنماء الوطني. في هذا السياق أيضاً، للجامعة دور هام في إطلاق مشاريع تخدم المصلحة العامة بالتعاون مع المؤسسات الدولية. وقد خطونا في هذا المجال خطوات واسعة لا بدّ من تعميقها وإغنائها في خطتنا المستقبلية.

## 7. المشاريع المستقبلية

عند استعراضنا للمشاريع المطروحة أمامكم للموافقة عليها، من البديهي أن تلاحظوا أن كل واحد منها يقع ضمن سياق التصرّ الحضاري الذي عرضته عليكم في هذه المقدّمة. فلكلّ مشروع من هذه المشاريع موقعه في سلّم الدراسة الجامعية، وفي سياق تطوير الوطن الذي نعيش فيه، وفي مسيرة تنمية الحضارة المشرقية. كما أنه من البديهي أيضاً أن من يسعى إلى تقوية أسانيد وطنه وحضارته لا بدّ له من أن يقوّي نفسه أولاً وذلك من خلال تحديد دقيق لموقعه في مسيرة التطور والإنما وطنياً وإقليمياً وعالمياً.

مما لا شكّ فيه أن البرنامج الأكاديمي سيتفاعل مع كل هذه الخيوط ليقويها ويصهرها في قالب حضاري. إذ لا يمكننا الإسهام بجدية على الصعيد العالمي إلا إذا حقّقنا الأهداف المرجوة في تهيئة الخريج الواثق من نفسه، الراسخ في تراثه الديني، الواعي لولائه السياسي، الفاعل في حضارته المشرقية، والمنتمي إلى العالم

وزمنه. لا تُحصر الحضارة في الحدود السياسية فقط لبلد ما، بل إنها تتجاوزها إلى اللغة والتاريخ والمصالح المشتركة مع باقي الدول وإمكانات التعاون التي تفرضها الجغرافيا والظروف السياسية.

نحن كجامعة، نسعى إلى توفير العلم لطلابنا، وفتح آفاق الحضارة الإنسانية لهم، وتهيئتهم لتحمل المسؤوليات التي ينيطهم بها اختصاصهم. غير أن فلسفتنا لا تتوقف عند هذا الحد. كجامعة تتحمل مسؤولية حضارية لا بل تاريخية في الإعداد لمجتمع أفضل، نعدّ طلابنا لتبؤ مواقع ريادية في المواطنة: نعدّ الطبيب والمهندس والعالم والأديب والفنان ليلتزم، إلى جانب المناقبة المطلوبة من المهنة، مبادئ المواطنة الحقة ويمارس على أساسها. فالعلم عندنا لا يتوقف عند حدود اختصاص ما، وإنما يتخطاه إلى ترجمة هذا الاختصاص إلى ممارسة حسّية وملموسة لمواطنة تدفع بمجتمعنا إلى الأمام. نقدر عالياً البحوث العلمية النظرية التي توسع آفاق العقل، ولكننا نقدر أيضاً البحوث التطبيقية التي تربط اهتمام خريجينا بحاجات المجتمع. بالتالي يصبح من مسؤولية المؤرّخ أن يؤرّخ تاريخ وطنه، ومن مسؤولية الطبيب أن يكتشف علاجاً للأمراض المتفشية في مجتمعاتنا ويبتكر طرقاً لتعميم فوائده على الجميع، ومن مسؤولية المهندس أن يتصدى للشباعات التي تجتاح مدننا وتشوّه جمالها، ومن مسؤولية العلماء، في أي من الميادين والمجالات، أن يوجّهوا شعبنا نحو استخدام أفضل للوسائل التي تؤمن لهم العيش الكريم.

وحتى تتمكن الجامعة من القيام بدورها بمسؤولية يجب أن تقوي نفسها وتنفذ كل البرامج التي تهدف إلى تحسين الوضع الأكاديمي، وتحسين الوضع الإداري، وتحسين الوضع المالي. وقد اقترح العمداء برامج عدة تحت بند المحور الأكاديمي. وستبدأ الجامعة بعد التصديق على الخطة العشرية بدراسة كل من هذه، ولايجاد الوسائل لتحقيقها.

ولا شك أن تنفيذ المشروعات الأكاديمية تستدعي تقوية الإدارة كي تتمكن من تحقيق ما اعتمده من برامج أكاديمية. وقد أصبح ملحاً على الجامعة بعد مضي عشرين سنة على تأسيسها إعادة النظر بالنظم الإدارية كلها لتتلاءم مع تطورات الجامعة ومتطلباتها المستقبلية.

أما الأبنية وهي بمثابة الجسد للروح الأكاديمية فقد أظهرناها في محور الإنشاءات علماً بأن الأبنية يمكن أن تظهر تحت الوضع الأكاديمي. ونذكر على سبيل المثال مركزاً للدراسات العربية وحوار الحضارات،

فلمركز مبنى هام يضم كل النشاطات التي تضع تحت الدراسات العربية وحوار الحضارات ومنها الدراسات المسيحية الإسلامية.

وبعد أن نكون قد صنفنا المشاريع كلها وعلى أنواعها لا بد من معالجة مالية لها تبين كلفة كل مشروع وامكانات الدعم له إذا كانت متوفرة. وكما أن الخطة المستقبلية مفتوحة على المجهول فالخطة المالية المستقبلية يجب أن تكون مفتوحة على المجهول بكل امكاناته وأن تكون مهيأة لاستيعاب التطورات وأن تبقى مرتبطة بالوقفية داعمة لها ضماناً لمستقبل الجامعة واستمرار تطورها.

## القسم الثاني

## 1 - رؤية الجامعة لدورها وانعكاسات ذلك أكاديمياً

بمناسبة عيد تأسيسها العاشر نشرت الجامعة نصاً تأسيسياً اعتبرته بمثابة "شريعة" عملها وتضمّن هذا النص ما يمكن اعتباره رؤية الجامعة لنفسها، ولمسؤوليتها تجاه الكنيسة التي أسستها، ولدورها في محيطها. وهذا بعض ما جاء في الشريعة:

جامعة البلمند جامعة لبنانية خاصة، مستقلة، وهي مؤسسة للتعليم العالي والبحوث، تهدف إلى خدمة المجتمع، والى إعداد أجيال تحترم الخلقية المشرقية، ولا تفرق بين المواطنين، ولا تبغي الربح...

تنطلق جامعة البلمند من التراث الأرثوذكسي المشرقي المنفتح على الآخر وعلى قوله كما هو، والعمل معه لتأمين المصلحة الوطنية...

تؤمن جامعة البلمند بالحرية المسؤولة، وبدور العقل في تحري الحقائق، ورفع مستوى العيش، وتعميق الوجود الإنساني في ظل الورع الإلهي. وتعمل الجامعة انطلاقاً من جذورها التاريخية على التفاهم المسيحي الإسلامي، وعلى العيش المشترك ضمن مجتمع تعددي، موحد في مبادئه الوطنية، منفتح على الانتشار اللبناني والمشرقي...

تعي الجامعة دورها في ترسيخ دعائم الوطن اللبناني وفي دوره في محيطه العربي وفي العالم. تعتمد الجامعة العلم والانفتاح والحوار وسائل للتعاون وللتطور الحضاري في المنطقة، هذا التطور الذي يقوم على التفاعل مع الثقافات الأخرى في بلورة حضارة عالمية مرتكزة على تنوع ثقافي، يغنيها ويغذيها، ويؤمن معالم السلم والعدل والتطور.

انطلقت اللجان التي عملت على تقارير الكليات من هذا النص لتطوّر رؤيتها لنفسها على ضوءه فيأتي التخطيط الاستراتيجي منسجماً مع رؤية الجامعة و مترجماً للتمنيات في الواقع المحسوس. بناء عليه أظهرت التقارير وجود خمسة توجهات أساسية تشكل قواعد التخطيط المرجو. ليس الجديد طبعاً عناوين هذه التوجهات، لكن سيكون الجديد بمقدار ما تحمّل الجامعة هذه التوجهات من معنى، وبقدر ما تؤمن بينها من ترابط وسبل تكامل. هذه التوجهات هي:



أ - **توجه قيمي (توجه # 1)** مرتبط بهوية الجامعة وانتمائها إلى الكنيسة المشرقية المستقيمة الرأي. هذا التوجه يعني في ما يعنيه اعتماد نظرة معينة للإنسان، والمجتمع، والبيئة، نظرة قائمة على:

- 1 - محبة الآخر، واحترامه، وصون كرامته، والعمل على إعلاء شأن كافة مكوثاته،
- 2 - التفاعل مع الشركاء في المجتمع من أجل تقوية روح التعايش خاصة بين المسيحيين والمسلمين،
- 3 - اعتبار المجتمع، كبيئة بشرية، مجال للشهادة لرعاية الله للبشرية جمعاء،
- 4 - تبنى البيئة كمجال لتجلي محبة الله للعالم ككل.

ب - **توجه علمي (توجه # 2)** يرى في العلوم على أنواعها، بحتة كانت، أو تطبيقية، أو إنسانية، فرصة معطاة للإنسان ليرفع من مستوى خدمته للكون، فلا يكون أي علم هدفاً بحد ذاته، بل وسيلة معطاة للعالم ليحقق إنسانيته من جهة ولتوظيف مواهبه من أجل الآخر من جهة أخرى. هذا يعني طبعاً إعطاء العقل، والفكر النقدي، والحشوية العلمية مكاناً مميزاً في حياة الجامعة لكن تحت مظلة نوعية واضحة من حيث سمو الهدف وأخلاقيات سبل التنفيذ.

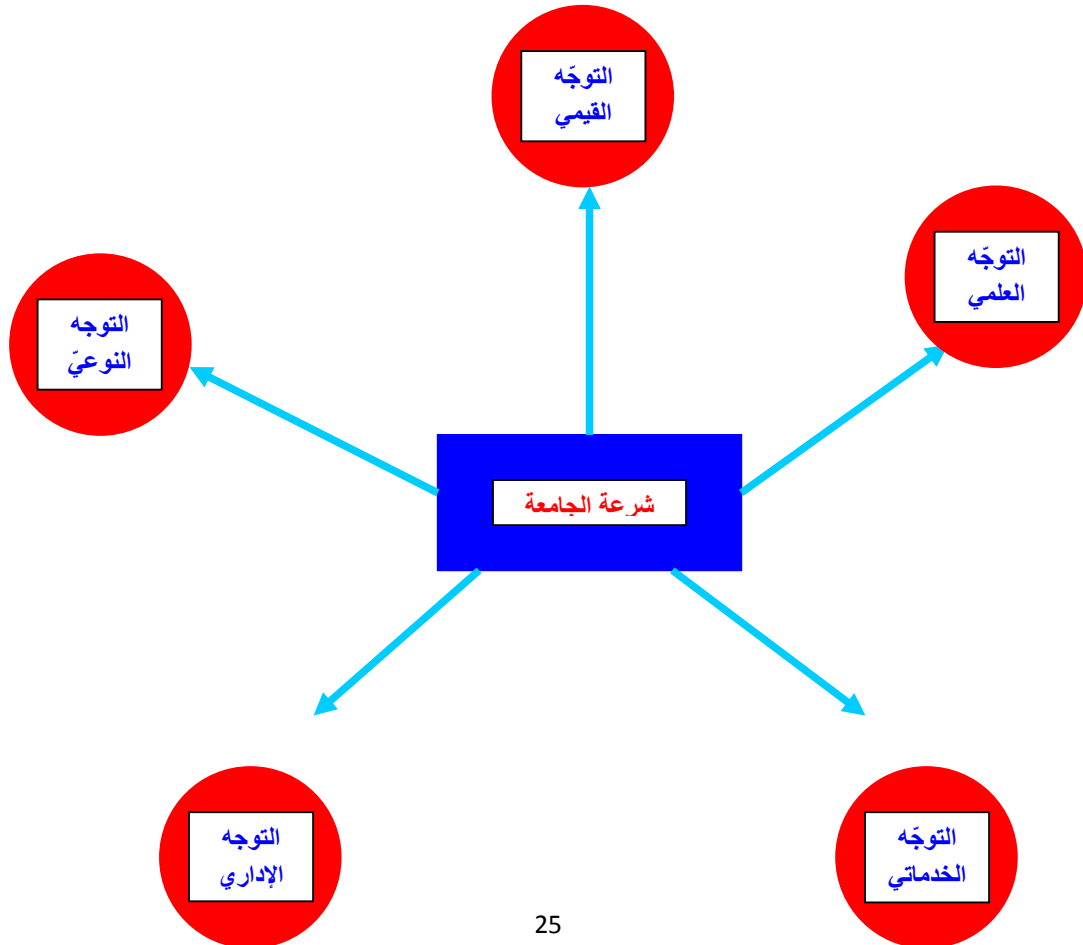
ج - **توجه خدماتي (توجه # 3)** يرى في الحضور المجتمعي للجامعة الوجه الآخر من مسؤوليتها كمؤسسة للتعليم العالي. لا يقتصر هذا الوجه الخدماتي على أوجه تطبيقية محدودة المفاعيل (رغم أهميتها)، بل يتعداها إلى التنشئة على الثقافة، والحس الحضاري، والتنمية، وبناء الجسور بين الأشخاص والمجموعات، وإلى التشجيع على النشاطات الداعمة لهذه العناوين. ربما كان هذا الوجه الأخير هو من أوجه الخدمة الخاصة الملقاة على عاتق مؤسسة جامعية كجامعتنا، منتمة إلى مشرقية لها خصوصياتها.

د - **توجه نوعي (توجه # 4)** يرى في التميز واجب مرتبط بالخدمة وليس مجالاً للتفاخر وانتفاخ الأنا. سعي الجامعة نحو التميز في عمليتي التعليم والتعلم، وفي البحث النظري والتطبيقي، وفي إسداء الخدمات المجتمعية والمساهمة في صياغة حضارة المستقبل، هو سعي "روحي" بامتياز لأنه يلي إرادة

الله في تنمية الوزنات التي أعطيت للجامعة ككل وللأفراد العاملين فيها. لذلك، فالسعي للتميز بالنسبة لجامعة البلمند جزء لا يتجزأ من هويتها وليس ترفاً فكرياً يضاف عليها.

هـ - **توجه إداري (توجه # 5)** يدعم التوجهات الأخرى لأنه يعطيها فرصة الحضور، والتعبير عن نفسها بأفضل الوسائل والإمكانيات المتاحة. والإدارة بهذا المعنى تتخطى التنظيم الذي لا بد منه لتُصنفي على التعامل مع الشأن التسييري وجهاً يتناغم وقول الرسول: "تكن أموركم بلياقة وترتيب"، لأن الحرف يقتل أما الروح فيحيي. ومؤسسة، كجامعة البلمند، مدعوة أن تطوّر أساليب فذة تخدم رؤيتها لنفسها وتساهم في تنفيذ تخطيط نابع عن شرعتها.

بناءً على ما سبق، يمكن اختصار التوجهات الإستراتيجية في الشكل التالي:



## 2 - أهداف الجامعة الإستراتيجية

بحسب ما طُلب منها، أتت تقارير الكليات لتغطي رؤيتها وتوجهاتها الأساسية بأهداف إستراتيجية مدعوة لأن تتحوّل إلى مشاريع عملانية قابلة للتنفيذ. وكان من الضروري أن توضع هذه الأهداف الإستراتيجية بمقاربة جامعة تشكّل الوحدة التي تنطلق منها إدارة الجامعة في رسم الأولويات واعتماد الخطط المستقبلية الممتدة على السنوات العشر المقبلة.

يعتمد هذا التقرير عشرة أهداف إستراتيجية هي:

أ - **هدف أكاديمي تطوري (هدف # 1)**، الغاية منه إعادة النظر بالبرامج المعمول بها حالياً في الجامعة وفحصها ودراستها على ضوء رؤية الجامعة لنفسها، ولدورها وفق التوجهات المذكورة آنفاً خاصة في ما يعود إلى البعد الإنساني الواردة في التوجه القيمي. وهذا يعني في ما يعنيه دراسة:

1 - محتوى المناهج، ونوعيتها، ومخرجاتها التعليمية، ويُعدها في تأهيل الأشخاص، إعداداً وتطويراً، وطرق تنفيذها.

2 - البرامج الثقافية المعتمدة في الجامعة من حيث دورها في توسيع آفاق الطلاب وتعريفهم على الفكر الحضاري وغنى تنوعه، وأهمية الإرث المشرقي فيه.

3 - نوعية الأساتذة الذين سيكلفون بالعملية التأهيلية ووعيهم لخصوصية الجامعة وبرامجها.

4 - الطرق المعتمدة لإسداء التعليم ومساندة التعلم على كل صعيد (الصفوف، المكتبة، الإشراف والمتابعة، إلخ).

ب - **هدف أكاديمي تحديتي (هدف # 2)**، الغاية منه استحداث شهادات في اختصاصات قائمة أو اختصاصات جديدة تفسح المجال للجامعة بمواكبة تطوّر التعليم الجامعي في العالم وسدّ حاجات المجتمع وسوق العمل القائمة أو المرتقبة. وهذا يعني:

- 1 - رصد الحاجات واستبقاها انطلاقاً من مواكبة مجريات التعليم العالي في زمن العولمة وثورة الاتصالات.
  - 2 - تحضير الأطر الداعمة لخلق هذا الجديد في الجامعة إن على الصعيد البشري أو على الصعيد اللوجستي.
  - 3 - تقوية الارتباط مع المجتمع ومؤسساته ومع سوق العمل لتنميتها والاستفادة من دعمهما.
- ج - هدف أكاديميّ بحثي (هدف # 3)، الغاية منه تنمية الأبحاث على أنواعها في الجامعة وذلك حتى تتمكن الجامعة من لعب الدور الملقى على عاتقها انطلاقاً من هويتها، أو انطلاقاً من الخدمة المطلوبة منها لتلبية لحاجات المجتمع الآتية والمرتبقة. وهذا يعني:
- 1 - وضع الأولويات البحثية التي ستعمل الجامعة في كافة مكّوناتها على اعتمادها.
  - 2 - استقطاب الكوادر الأكاديمية والإدارية والفنية التي من شأنها دعم الجهد البحثي وتحقيق إنتاجيته، مع ما يتطلّب ذلك من خلق للحوافز الملائمة.
  - 3 - تنمية القدرات اللوجستية حتى تصبح الجامعة محط انظار في عدد من الاختصاصات التي تحددها.
- د - هدف أكاديميّ نوعي (هدف # 4)، الغاية منه اعتماد سياسة "الجودة" كمرتكز أساس لتنمية ثقافة النوعية في الجامعة، وفي كل كلياتها من أجل التوصل إلى واقع يتماشى ومتطلبات "الاعتماد" كما هو مطلوب في المجتمع الأكاديمي الدولي. ويتطلب ذلك:
- 1 - العمل على إيجاد ثقافة الرقابة (الداخلية أولاً ثم الخارجية).
  - 2 - إيجاد الأطر الناظمة داخلياً لمتابعة عملية إرتقاء نوعية الأداء في الجامعة حتى الوصول إلى تحقيق متطلبات نظم الاعتماد.

3 – وضع القواعد والأساليب العملائية التي تؤمن هذه السيرورة.

4 – تطوير نظم القبول في الجامعة لاستقطاب أفضل الطلاب، وإبقائهم في الجامعة من خلال سياسة مساعدات جامعية وتعامل داخلي، يخدمان التميز ويؤمنان تكافؤ الفرص.

هـ - **هدف علائقي خارجي (هدف # 5)**، الغاية منه تطوير علاقة الجامعة مع كبريات مؤسسات التعليم العالي ومع مؤسسات الأبحاث والخدمات في لبنان والعالم لأن من شأن هذه الشراكة أن تؤمن للجامعة، وخاصة لجهدتها النوعي، مصادر دعم بشرية، وتقنية، ومالية. يتطلب ذلك:

1 – اعتماد سياسة أولويات في ما يعود لمواطن التميز التي ترغب الجامعة بأن تُعرف بها.

2 – اعتماد سياسة داخلية واضحة من شأنها أن تساعد الجامعة على إقامة هذه العلاقات الخارجية المميزة، وعلى تطويرها، وعلى الاستفادة من مفاعيلها.

3 – اعتماد التنظيم الإداري الذي يسمح للجامعة بأن تستفيد من هذه العلاقات إلى حدّها الأقصى.

و - **هدف علائقي مجتمعي (هدف # 6)**، الغاية منه إعادة النظر بسياسة الجامعة في عملية انفتاحها على المجتمع لتكون فيه فاعلة، قادرة على التجاوب السريع مع حاجاته ومع المتغيرات التي تطرأ عليه. يتطلب ذلك من الجامعة:

1 – التأكد من أن البرامج القائمة فيها تخدم هذا الهدف.

2 – تطوير برامج خدمة المجتمع خاصة التي تسمح طبيعياً بذلك.

3 – توجيه بعض البرامج البحثية إلى الاتجاه التطبيقي الذي يمكن أن يكون المجتمع بحاجة ماسة إليه.

4 – تطوير مستلزمات التواصل مع كافة المكونات المجتمعية.

ز - **هدف إداري (هدف # 7)**، الغاية منه تطوير النظرة الإدارية في الجامعة لتدعم الجهد التربوي المبذول من أجل تحسين نوعية الأداء وفق ما تترجمه هذه الخطة. يكون هذا بوضع أسس واضحة للرقابة والمحاسبة والشفافية، وللإعتراف بالأداء المميز وتحفيزه. يتطلب ذلك:

1 - اعتماد مقارنة جديدة للعملية التوظيفية إن على صعيد الهيئة الأكاديمية أو على صعيد الهيئة الإدارية.

2 - اعتماد نظم جديدة من أجل تحسين التقدمات المعيشية لكافة العاملين في الجامعة مما يساعد على تقوية ارتباطهم بها.

3 - إيجاد أطر في الجامعة للتأهيل، والمتابعة، والمراقبة من شأنها المساهمة في تمتين ثقافة النوعية.

4 - وضع سياسة تعامل مع طلاب الجامعة، والعاملين فيها، وخرّيجيها تقوي حسّهم بالانتماء إليها، وتكون حافزاً لمشاركتهم بعملية الارتقاء بالمؤسسة إلى التميّز.

ح - **هدف لوجستي (هدف # 8)**، الغاية منه تطوير المباني القائمة في الجامعة لتخدم الهدف التربوي الذي وجدت من أجله. يطول ذلك بنوع خاص:

1 - تطوير قاعات الصفوف والمختبرات.

2 - تطوير نظم الاتصال في الجامعة وبين الجامعة والخارج.

3 - تطوير سبل استعمال المكتبة في الجامعة كمركز للتعلّم.

ط - **هدف إنشائي (هدف # 9)**، الغاية منه النظر في حاجات الجامعة المستقبلية لمبان تستقبل التوسّع الذي تفرضه مشاريع الخطة. يغطي هذا الهدف:

1 - المباني المستقبلية في حرم البلمند وباقي الأحرام القائمة أو المرتقبة في القريب المنظور.

2 - المختبرات البحثية الجديدة المطلوبة للبرامج البحثية.

3 - المنشآت التي من شأنها المساهمة في تنفيذ مستلزمات دعم خطة "نظام الجودة" في الجامعة.

ي - **هدف مالي (هدف # 10)**، الغاية منه وضع الخطط المالية في خدمة فعالية تنفيذ الخطة الأكاديمية الإستراتيجية. يتطلب ذلك:

1 - إعادة النظر بالنظام المالي لتأمين حراك أفضل وأسرع تزيد من فعالية العمل الإداري على مستوى الكليات.

2 - وضع الجدولة المالية للمشاريع المطلوبة حسب الأولويات التي تطلبها الجامعة لتدخل في الموازنات التشغيلية للسنوات العشر المقبلة أو في مشاريع التنمية التي تعتمدها رئاسة الجامعة.

3 - تنمية مداخيل الجامعة لتلبي الحاجات المقترحة.

أما عن مواءمة هذه الأهداف مع التوجهات الإستراتيجية الواردة في القسم السابق من هذا التقرير، فيوضحها الجدول التالي:

الهدف التوجه	أكاديمي تطويري	أكاديمي تحديثي	أكاديمي بحثي	أكاديمي نوعي	علائقي خارجي	علائقي مجتمعي	إداري	لوجستي	إنشائي	مالي
القيمي	√	√	√			√				
العلمي	√	√	√	√	√	√		√	√	
الخدماتي		√	√			√				
النوعي	√	√	√	√	√		√	√	√	
الإداري				√	√		√			√



### 3 - المشاريع المقترحة وفق محاور ثلاثة

في ما يلي، ترد مشاريع الخطة وفق جداول ثلاثة القصد منها تجميع هذه المشاريع بحسب نوعيتها مع الإشارة في الجدول للهدف الاستراتيجي الذي يرتبط به أي من المشاريع المطروحة. أما المحاور فهي:

أ - المحور الأكاديمي الذي يشكّل قلب هذه الخطة وسبب وضعها. وهو يطول ويشمل كافة أوجه العمل الأكاديمي من مناهج وخطط دراسية، وتقانات تعليم وتعلّم، ونوعية أداء، وضمان جودة.

ب - المحور الإداري الذي يغطي الشق التنظيمي الداعم للخطة ككل. وهو يطول ويشمل الأنظمة التي بحاجة إلى إعادة نظر، أو الأنظمة الجديدة المتوقع وضعها، وإعادة هيكلة أو تنظيم في أكثر من مرفق من مرافق الجامعة.

ج - المحور الإنشائي الذي يصف المباني الجديدة التي ستكون الجامعة بحاجة إليها في معرض تنفيذ هذه الخطة.

من ناحية أخرى، سترد المشاريع في هذه المحاور الثلاثة وفق الأولويات كما تراها إدارة الجامعة وهي منظّمة كالاتي:

(1) المشاريع التي يبدأ العمل عليها فوراً

(2) المشاريع التي يبدأ العمل عليها سنة 2011 – 2012

(3) المشاريع التي يبدأ العمل عليها 2013 – 2014

(4) المشاريع التي يبدأ العمل عليها 2014 – 2015

(5) المشاريع التي يبدأ العمل عليها بعد ذلك.

**ملاحظة:** وردت بعض المشاريع وفق أولوية مزدوجة (2 – 3 مثلاً). ذلك للدلالة على أنه من الممكن أن تبدأ بعض النشاطات هذه المشاريع في فترة أبكر، وفق جهوزية الجامعة، أو الكلية المعنية، أو المستجدات العملائية.

أخيراً، تجدر الإشارة أنه يرد تحت الرقم 5 – 4 جدولاً بالمشاريع تبين موقعها الزمني في الخطة.

### 1 – 3 المحور الأكاديمي

تجدر الإشارة أن الجدول التالي الذي يغطي المحور الأكاديمي ويتناول خمسة وعشرين عنوان مشاريع، يتوزع على ستة أهداف استراتيجية من أصل العشرة أهداف التي حددها التقرير. يدلّ هذا الأمر على الأهمية التي يوليها التقرير للبعد الأكاديمي وعلى كثافة العمل الملحق على عاتق الجامعة في كافة أجهزتها.

الأولوية	المشروع	الوصف	الهدف الاستراتيجي	مدة التنفيذ	التخطيط والتنفيذ	القرار و/أو المتابعة	مستلزمات التنفيذ
1	2 – أ	إنشاء وحدة التأهيل التربوي تطوّر التعليم الجامعي في العالم بشكل ملحوظ وباتت تقانات التعليم والتعلم تتعدّى بكثير الطرائق التي كانت معتمدة لسنوات. أصبح من الضرورة بمكان مواكبة التغييرات التي تحصل حتى يكون أساتذة الجامعة حاضرين لمواكبتها وإعطاء الطلاب مجال الاستفادة من هذا التطوّر النوعي الذي يعطيهم القدرة	1	سنتان	رئاسة الجامعة	مجلس الجامعة	وضع الأنظمة

					<p>على أن يكونوا أكثر فعالية في سوق العمل، وينمي شخصياتهم وقدراتهم الفكرية بشكل مميز.</p> <p>هدف هذه الوحدة مواكبة التأهيل المستمر للأساتذة في مجال اكتساب القدرات الضرورية لإسداء تعليم مميز، مع التأكيد على الطرائق التربوية، ووسائل التقويم، واستعمال تقانات التواصل الحديثة.</p>		
مرحلة تحضيرية بإشراف الرئاسة	لجان المناهج في الكليات والجامعة ووحدة التأهيل	مجالس الكليات	ثلاث سنوات	1	<p>إعادة النظر بمحتوى البرامج كافة بغية لتقوية الفكر النقدي عند الطلاب، وتنمية شخصياتهم، وحس المسؤولية لديهم.</p> <p>ترتكز المناهج اليوم على مبدأ ارتباط المحتوى وتقانات التعلم بمخرجات تعلمية تجعل من الطالب قادرًا على مواكبة حاجات سوق العمل عند تخرجه من الجامعة. كما أصبحت سوق العمل عالمية المنحى والتنافس فيها لا يقتصر على القدرات التقنية بل</p>	2 - ب	1

					<p>على مستوى اللغة، والثقافة العامة، والتحليل النقدي والقدرة على التعلّم المستمر والتطوّر. تتماشى هذه المقاربة الحديثة مع نظرة الجامعة للإنسان ولتنميته كشخص فاعل في المجتمع.</p> <p>يهدف هذا المشروع إلى إطلاق ورشة عمل في الجامعة تعيد النظر بالمناهج بالعمق مؤكّدة على الثوابت التي تأسست عليها الجامعة.</p>		
إنشاء الوحدة ووضع أنظمتها وآليات عملها	مجلس الجامعة	رئاسة الجامعة	ثلاث سنوات	4	<p><b>إنشاء وحدة التقييم والجودة</b></p> <p>مع نهاية القرن العشرين دخلت إشكاليّة الجودة على عالم التعليم الجامعي بشكل قوي وذلك لأسباب عديدة ليس أقلّها تعدد مؤسسات التعليم العالي في العالم وتضخّم أعداد الطلاب فيها. برزت لذلك الحاجة الماسة لتقويم أداء مؤسسات التعليم العالي، ومقارنتها بعضها مع بعض، والاعتراف الرسمي بنوعيّة هذا الأداء</p>	18	1

					<p>من خلال برامج اعتماد. دخلت جامعة البلمند على ثقافة النوعية هذه بشكل خفر. لكن التطورات العلمية تحتم عليها ولوج هذا الأمر بشكل أكثر فعالية.</p> <p>يهدف هذا المشروع إلى خلق وحدة (Unit) لضمان الجودة في الجامعة تكون مسؤولة عن إرساء ثقافة الجودة ( Quality Assurance) والتقييم المستمر (Audit). تتعامل هذه الوحدة مع مقومات الجامعة كافة وتكون مسؤولة مباشرة أمام رئيس الجامعة.</p>		
	مجلس الجامعة	لجنة المناهج	سنتان	1	<p>إعادة النظر ببرامج أساسية لها علاقة بهوية الجامعة، كبرنامج الثقافات بخاصة، لتنمية هذا التوجه عند طلاب الجامعة كافة.</p> <p>يؤكد هذا المشروع على الارتباط الكبير لبعض برامج الجامعة بهويتها، وبشكل خاص برنامج الثقافات والحضارة. فكونها</p>	1	1

				<p>جامعة مؤسسة من قبل الكنيسة الأرثوذكسيّة الأنطاكيّة، لا بد لها وأن تعطي لنفسها الفرصة بأن يكون هناك مدخل علمي للأسس التي تقوم عليها مقاربتها للشأن الإنساني والمجتمعي في إطار الحضور المشرقي. من شأن هذه البرامج أن تغذي الروح الوطنيّة، ومنطق التعايش، والافتادة من التكامل الإنساني بين الثقافات المختلفة.</p> <p>يهدف هذا المشروع إلى إعادة النظر الجذريّة ببرنامج الثقافات والحضارات على أنه همّ مشترك بين مختلف كليات الجامعة وعلى ضرورة مشاركة عدد من الكليات بصياغته والمشاركة فيه. كما يهدف إلى تشجيع مختلف الأقسام (متى كان ذلك ممكنًا) على بعض استحداثات، في برامجها، التي يمكن أن تلقي ضوءًا مميّزًا على الحضور الأرثوذكسي الحضاري فكّرًا، وفنًا، وأدبًا.</p>	
--	--	--	--	--	--

<p>وضع الخطط في الكليات</p>	<p>مجلس الجامعة</p>	<p>الكليات</p>	<p>سبع سنوات</p>	<p>3</p>	<p>استقطاب أساتذة</p> <p>في مرحلة نشوئها لم تعتمد الجامعة سياسة معيّنة في استقطاب الأساتذة لأنها كانت بحاجة لطاخم من درجات واختصاصات متنوّعة. لكن مع تطوّر توجهات الجامعة وانتقالها من مؤسسة تعليم إلى مؤسسة بحث وتعلم، كان لا بد من اعتماد سياسات جديدة لاستقطاب أساتذة معيّنين يسدّون فراغاً علمياً في الكليات خاصة من حيث التمرّس على البحث والارتباط بمراكز بحثية عالمية.</p> <p>يهدف هذا المشروع إلى اعتماد خطط في الكليات يوافق عليها مجلس الجامعة ومن شأنها أن تستقطب أساتذة في أطر معيّنة، وبمواصفات معيّنة، وبمستوى معيّن ليصبح تنفيذ المخططات الاستراتيجية للكليات ممكناً.</p>	<p>12</p>	<p>1</p>
---------------------------------	---------------------	----------------	----------------------	----------	--	-----------	----------



وضع الدراسات اللازمة	مجلس الجامعة ولجان المناهج	محالس الكليات	ثلاث سنوات	1	إعادة النظر بمناهج قائمة منذ سنوات عديدة أُطلق عدد كبير من البرامج القائمة اليوم في الجامعة. ارتبطت هذه المناهج بحاجات سوق العمل من حين إلى آخر، واعتمدت المنحى الكلاسيكي القائم في العالم الجامعي. لكن مع تطوّر حاجات السوق بدا أن بعض المناهج بحاجة إلى إعادة نظر من حيث الطلب عليها، أو تنظيم محتواها. يهدف هذا المشروع إلى دراسة الحاجة للبرامج القائمة وضرورة تطوير الرؤية إليها بناء على تطوّرات المقاربة لهذه الاختصاصات على صعيد التعليم العالي في العالم، وعلى حاجات سوق العمل المحلي، والدولي.	2	2
وضع	مجلس الجامعة	محالس	ثلاث	1	تفريع شهادات قائمة	4	2

الدراسات اللازمة	ولجان المناهج	الكليات	سنوات		انطلاقاً من الحثيات نفسها التي هي وراء المشروع رقم (2)، يهدف المشروع إلى طرح اختصاصات جديدة ضمن الأقسام القائمة حالياً وذلك للتماشي مع سوق العمل، وفي بعض الأحيان لاستباق حاجات سوق العمل (صيانة الطائرات مثلاً).		
وضع الدراسة	مجلس الجامعة	القبول والتسجيل	سنة	1	إعادة النظر بنظم القبول المعمول بها في الجامعة اليوم منذ انطلاقتها اعتمدت الجامعة معايير في امتحانات الدخول تعبّر عن إصرارها على التميّز في توجهاتها العلميّة. بعد مرور عدد من السنوات عل خبرتها الجامعيّة، وانطلاقاً من احترام سوق العمل عامة لمستوى خريجيّ الجامعة، أصبح من الضروري إعادة النظر ببعض معايير القبول بغية استقطاب أفضل الطلاب إلى الجامعة.  يهدف هذا المشروع إلى إعادة النظر بمعايير القبول المعمول بها	6	2

					حاليًا في الكليات من أجل رفع المستوى في السنوات الأولى والتحضير لأفواج من الطلاب قادرة على التعامل مع مستلزمات النوعية المرجوة، ومتطلبات سيرورة البحث العلمي.		
إعادة النظر بتنظيم المنح	مجلس الجامعة	الإدارة الماليّة، القبول والتسجيل	سنة	1	إعادة النظر بأنظمة خاصة بالطلاب: نظام المنح تشكّل عملينا تأهيل الطلاب وخدمتهم الهدف الرئيس من وجود الجامعة ولذلك، لهذين الوجهين أهمية خاصة من حيث بلورة ترجمة الجامعة لرؤيتها حول الإنسان في حيّز المعيشة. يعطي هذا الأمر كل ما يعود إلى أنظمة الطلاب وقمًا خاصًا في رؤية المجتمع إلى خصوصية الجامعة. فالتنظيم بهذا المعنى ليس إداريًا فقط بل له أيضًا بعد "روحي". اليوم وقد اتسعت ثقة المجتمع بالجامعة، وبدأت تخصّص بعض الهبات التي ترد إلى الجامعة على أنها للمنح الطالبيّة، يهدف هذا	7 – أ	2

					المشروع إلى وضع نظام جديد للمنح الطلابية يبني على الخبرات السابقة المتراكمة ويأخذ بعين الاعتبار الهبات التي ترد إلى الجامعة، والحاجات الماليّة عند الطلاب، إلى جانب أوضاعهم المجتمعيّة والأكاديميّة.		
تأسيس وحدة إرشاديّة	مجلس الجامعة	شؤون الطلاب	ستتان	1	إعادة النظر بأنظمة خاصة بالطلاب: إرشاد الطلاب انطلاقاً من الحثيات عينها التي للمشروع (7 - أ) يهدف هذا المشروع إلى دراسة امكانيّة "أنسنة" العلاقات مع الطلاب، خاصة في عالم سمحت فيه التقانات القيام بعدد من العمليات الإداريّة "عن بعد". الحاجة إلى إرشاد الطلاب ومتابعتهم هي أكبر اليوم عمّا كانت عليه سابقاً، لكن اختلفت طرق هذا الإرشاد ونوعيته. غاية هذا المشروع، من خلال تأسيس وحدة إرشاديّة، استنباط الوسائل الناجعة التي تسمح للجامعة بالقيام	7 - ب	2

					بواجب تنشئتها للمواطن ولإنسان الغد.		
إعادة النظر بنظام الحياة الطالبيّة	مجلس الجامعة	رئاسة الجامعة	سنتان	1	<b>إعادة النظر بأنظمة خاصة بالطلاب: النظام الطالبي</b>  يهدف هذا المشروع إلى تكملة ما جاء في المشروعين السابقين من حيث تنظيم حياة الطلاب لتكون سبيلا ناجعا لهم في التمرس على المسؤوليّة وعلى العمل الفريقي، ومن حيث المشاركة في حياة الجامعة وفي اتخاذ القرارات.	7 - ج	2
اعتماد سياسة استقطاب جديدة	مجلس الجامعة	العلاقات العامة والقبول والتسجيل	سنتان	1	<b>إعادة النظر بأنظمة خاصة بالطلاب: سياسة الاستقطاب</b>  يرتكز هذا المشروع إلى الحثييات عينها التي استند إليها المشروع رقم (6) أعلاه.  الهدف من هذا المشروع هو وضع سياسة استقطاب لأفضل الطلاب بالعمل على الصعيد الإعلامي، وعلى صعيد التقديمات	7 - د	2

					المالية لأفضل الطلاب، وعلى صعيد ربط الجامعة بسوق العمل.		
	مجلس الجامعة ولجنة المناهج	الكليات المعنية	ثلاث سنوات	2	<p><b>شهادات متعددة الاختصاصات</b></p> <p>فتح تطوّر العلوم اليوم المجال لتقاطع في الاختصاصات من أجل تلبية حاجات علمية وخدمائية لم تكن مطروحة منذ سنوات قليلة فقط (علوم البيئة مثلاً)، هذا صحيح ليس فقط في تداخل العلوم البحتة والتطبيقية بل أيضاً في تداخل العلوم عامة مع العلوم الإنسانية (الطب، علم النفس، التربية البدنية، العلوم الصحية إلخ).</p> <p>يهدف هذا المشروع إلى اطلاق عجلة العمل على تطوير مجموعة من الشهادات في برامج متقاطعة الاختصاصات تكون حافزاً للأبحاث جديدة وتفتح المجال أمام طلابنا ليكونوا سباقين في تلبية حاجات سوق العمل.</p>	9	2

<p>وضع الأولويات والخطط البحثية - تطوير نظام مجلس البحوث</p>	<p>مجلس الجامعة ومجلس البحوث</p>	<p>مجالس الكليات ومجلس البحوث</p>	<p>ثلاث سنوات</p>	<p>3</p>	<p><b>المشاريع البحثية</b></p> <p>جامعة البلمند جامعة فتيية، أخذت على عاتقها منذ فترة أن تنتقل وتصبح جامعة بحثية منتجة للمعرفة إلى جانب كونها ناقلة للمعرفة. لكن للجامعة موارد محدودة وهي بحاجة لوضع أولويات في خططها البحثية تكون اساس استقطاب أساتذة جدد، ووضع برامج الماجستير والدكتوراه، وتطوير المختبرات البحثية.</p> <p>يهدف هذا المشروع إلى وضع مشاريع بحثية في كل الكليات (لا تلغي بالضرورة السعي الفردي عند الأساتذة) تنفذ وفق الأولويات المعتمدة، وإلى تطوير عمل مجلس البحوث في الجامعة من حيث آليات عمله ومواكبته للأبحاث التي تجري.</p> <p>تجدر الإشارة إلى أن بعض الكليات قد أوردت أولوياتها في تقاريرها وضمّنت هذه التقارير جدول للأولويات المقترحة.</p>	<p>14</p>	<p>2</p>
--	----------------------------------	-----------------------------------	-------------------	----------	--	-----------	----------

<p>وضع الأولويات وتصوّر الحاجات</p>	<p>مجلس الجامعة</p>	<p>الكليات</p>	<p>أربع سنوات</p>	<p>3</p>	<p><b>تطوير المختبرات البحثية</b> بناءً على الهيئات نفسها للمشروع رقم (14)، يهدف هذا المشروع إلى تطوير واقع المختبرات البحثية لتلبي الحاجات التي تطرحها خطة الأبحاث التي يكون قد اعتمدها مجلس الجامعة بناء على اقتراح الكليات.</p>	<p>15</p>	<p>3 - 2</p>
<p>وضع خطط التطوير وبرمجتها</p>	<p>مجلس الجامعة</p>	<p>وحدة التأهيل</p>	<p>ثلاث سنوات</p>	<p>4</p>	<p><b>تطوير أساليب التعليم والتعلم</b> بناءً على هيئات المشروع (2 - أ) تهم وحدة التأهيل التربوي في هذا المشروع بوضع خطط تطوير اساليب التعليم والتعلم بالاستعانة بخبراء محليين ودوليين. من المتوقع أن يتم ذلك بحلقات تدريبية تطرح الخبرات الميدانية، والأبحاث التربوية التي تؤهل كوادر الجامعة على مواكبة المستجدات التربوية في العالم</p>	<p>19/17</p>	<p>3 - 2</p>



					الجامعي اليوم.		
تطوير المختبرات	لجنة المناهج ومجلس الجامعة	مجلس كلية الهندسة	ثلاث سنوات	2	شهادات الدكتوراه – كلية الهندسة  تتمتع كلية الهندسة برصيد هام من حيث جدية الأبحاث التي تصدر عن أساتذتها. تعتبر الكلية أنه بوسعها في مستقبل قريب وضع كل مستلزمات اطلاق برامج دكتوراه في أربعة اختصاصات وردت في تقرير الكلية بشكل مفصل.  يهدف المشروع إلى تطوير مقومات هذا المشروع كافة البشرية منها، والعلمية والمادية. يمكن لهذا المشروع أن يرى النور في فترة تحضيرية محدودة نسبيًا.	10 - أ	3
تطوير المختبرات	لجنة المناهج ومجلس الجامعة	مجلس الألبا	ثلاث سنوات	2	شهادات الدكتوراه – الألبا  لفترة طويلة جدًا اعتُبرت هندسة العمارة من الاختصاصات التي لا تحتاج إلى دكتوراه تكمل مكتسباتها العلمية إذ طغى عليها	10 - ب	3

					<p>الطابع الفني. لكن التطورات العلمية أدت في الربع الأخير من القرن الماضي إلى اطلاق برامج دكتوراه في الهندسة المعمارية في أميركا أولاً ثم في أوروبا. للألبا رصيد مميز في اعتراف محلي ودولي بمستوى خريجيها، لذلك اقترح تقريرها اطلاق برنامج دكتوراه في الهندسة المعمارية.</p> <p>يهدف المشروع إلى تحضير كافة مستلزمات هذا التجديد النوعي في برنامج الألبا من حيث الأساتذة والمختبرات.</p>	
تطوير المكتبة والعلاقات الخرجية	لجنة المناهج ومجلس الجامعة	مجلس المعهد	خمسة سنوات	2	<p><b>شهادات الدكتوراه – معهد اللاهوت</b></p> <p>حتى اليوم، كانت الكنيسة الأنطاكية ترسل طلابها من علمانيين وإكليركيين إلى الخارج للتحصيل العلمي على مستوى الدكتوراه. لكن بدأت في الفترة الأخيرة تبرز الحاجة إلى تطوير برامج بحثية محلية تركز على الإشكاليات الأنطاكية في البحث العلمي</p>	3 10 - ج

					<p>لكشف النقاب عن تاريخ أنطاكية ومساهماتها اللاهوتية في الكنيسة الجامعة، ولتطوير الأبحاث الميدانية التي تساعد على الرعاية ليتمكن معهد اللاهوت من لعب الدور الملقى على عاتقه.</p> <p>يهدف هذا المشروع لإعطاء المعهد المجال ليصبح حاضرًا في مهلة خمس سنوات ليعطي برامج دكتوراه بالشراكة مع معاهد لاهوت أخرى في العالم، مع ما يستلزم ذلك من تطوير للمكتبة، وللعلاقات الخارجية، وللأكادر الأكاديمي.</p>	
--	--	--	--	--	---	--

تطوير المختبرات	لجنة المناهج ومجلس الجامعة	مجلس كلية الطب	ثلاث سنوات	2	<p><b>شهادات الدكتوراه – كلية الطب</b></p> <p>أطلقت كلية الطب برامج ماستر في العلوم الطبية في اختصاصات محددة بانية على كوادرها العلميّة وخبراتهم في مجالات العلوم الطبيّة. وقد ركز تقرير الكلية على عدد من الاختصاصات التي يمكن أن تتميز بها.</p> <p>يهدف المشروع إلى تطوير القدرات البحثية في الكلية مستفيدة من طاقاتها البشرية القائمة ومن المختبرات الجديدة التي سيوفرها البناء الجديد المخصص لها في حرم البلمند.</p>	10 - د	3
وحدة التأهيل التربوي	الكلية المعنية، ووحدة التأهيل التربوي، ولجنة المناهج، مع	مجلس الجامعة	أربع سنوات	1	<p><b>التعلم عن بعد</b></p> <p>تطوّرت وسائل الاتصال في نهاية القرن الماضي بشكل لم يسبق له مثيل في تاريخ الانسانية. استفاد التعليم العالي من هذا التطور وأطلق عددًا من البرامج تستعمل هذه التقانات. لا يزال</p>	5 - أ	3

	مكتب تقانات الاتصال				العالم اليوم يدرس نتائج هذا التطور وانعكاساته على نوعية التعليم العالي. في لبنان لا تزال الدولة لا تعترف إلا جزئياً بهذه الأنواع من التعليم. لجامعة البلمند بعض الخبرات في هذا المجال وهي إيجابية رغم أنها حتى اليوم لا تنتهي بشهادات رسمية. يهدف المشروع إلى وضع أطر تطوير مشاريع التعلم عن بعد تربوياً، وتقنياً مع دراسة مستفيضة لمحتواها وضوابطها العلمية.		
الدراسة التفصيلية لمدرسة اللغات	مجلس الجامعة ولجنة المناهج	مجلس أكاديمية الآداب	ثلاث سنوات	1	مركز اللغات تأخذ اللغات حيزاً هاماً في مجال التعليم العالي وذلك بسبب الضعف اللغوي المتراكم في التعليم الثانوي. من ناحية أخرى تطورت تقانات تعليم اللغات وتداخلت مع اختصاصات أخرى كالتربية، وتقانات الاتصال، والإلكترونيات، والترجمة، وعلم	5 - ب	3

					النفس إلخ. يهدف هذا المشروع إلى إيجاد مدرسة للغات تكون مركزًا مميزًا لتعليم اللغات، وإسداء الخدمات العائدة لها.		
دراسة تفصيلية	لجنة المناهج ومجلس الجامعة	مجلس الكلية المعنية	سنتان	2	<b>شهادات ماستر في اختصاصات قائمة حاليًا</b> اعتمدت الجامعة في تطوير برامجها التدرج الملازم لاحترام النوعية واكتساب الخبرات وتمتين الجهاز العامل في الكليات أكاديميًا وفنيًا. لذلك لم تطوّر الجامعة برامج ماستر إلا مؤخرًا. مع ذلك كبرت الحاجة اليوم للنظر إلى برامج الماستر بشكل يتجاوب مع الحاجات المحلية من ناحية ويطوّر الأبحاث النظرية والتطبيقية من جهة أخرى. يغني هذا المشروع دراسة امكانيات تطوير طاقات الكليات لإعطاء شهادات ماستر في فروع قائمة بناءً على مشاريع بحثية،	8	3

					واستنادًا إلى طاقات بشرية تسمح للجامعة بالتميز في بعض اختصاصات تراها مناسبة لخدمتها في المجتمع.		
تطوير عمل العلاقات الخارجية وآلياته	رئاسة الجامعة	مكتب العلاقات الخارجية	سنتان	3	العلاقات البحثية جامعة البلمند علاقات خارجية مميزة اتسمت بالاحترام المتبادل والفعالية ما سمح لهذه العلاقات أن تتطور على الصعيد النوعي وليس على الصعيد الكمي. يرتبط قسم من هذه العلاقات بالشأن البحثي إن من حيث الأبحاث المشتركة، أو من حيث الإشراف المشترك على الأطروحات. يهدف هذا المشروع إلى تطوير عمل المكتب المسؤول عن هذه العلاقات بالتشديد على مركزته من أجل فعالية أكبر، وإلى وضع خطط لربط كليات الجامعة وأقسامها بمراكز أبحاث عالمية لمساندة الخطط البحثية التي سيقومها مجلس الجامعة.	13	3

تطوير المناهج والاتصال بالمجتمع المدني	رئاسة الجامعة ومجلس الكلية المعنية	مجلس الكلية المعني ولجنة المناهج ووحدة التأهيل	سنة	1	التدريب الميداني أصبح سوق العمل أكثر تتطلباً بالنسبة لخريجي التعليم العالي. يرتب هذا الأمر على الجامعة السهر على جهوزية خريجيها للعمل عند نيل شهادتهم. في الوقت عينه تطوّرت المقاربة التربوية وأصبحت تربط عمليّة التعلّم بالخبرة الميدانيّة. يهدف هذا المشروع إلى ربط المناهج بالعمل من خلال برامج تدريبيّة واضحة المعالم تقوم على التعاون بين الجامعة والمجتمع المدني (الذي يمثّل سوق العمل)، مع ما يترتب على ذلك من وضوح في طرق القويم وطرائق التعلّم.	3	3
تطوير نظام المجالس المشتركة	مجلس الجامعة	مجلس الكلية المعني	سنة	5	نظام للمجالس الاستشاريّة المشتركة بناءً على ما جاء في المشروع رقم (3) أعلاه، وتسهيلاً لتنفيذ هذا التوجّه التربوي والنوعي، يهدف هذا المشروع إلى قيام	21	3



					محال مشتركه اسشارية تربط الاختصاص بالقيمين على سوق العمل. يتطلب ذلك وضع التصور الواضح لهذا الأمر تحضيراً لتأليف محالس كهذه.		
وضع التصور وأخذ الموافقة عليه	محلس الجامعة	محلس المعهد	ثلاث سنوات	6	<p><b>مكتب الخدمات الرعائية – معهد اللاهوت</b></p> <p>تطور مفهوم الرعاية الكنسية، وتطورت أيضاً توقعات المؤمنين من الخدمة التي يمكن للكنيسة أن تؤديها مباشرة في الرعايا، أو في المؤسسات الاجتماعية التابعة لها، أو في مواقع أخرى. بالمقابل أدخل معهد اللاهوت في برامجه الجديدة مقررات عديدة حول الرعاية وباشر في جعل التدريب الرعائي جزءاً لا يتجزأ من تأهيل الطلاب.</p> <p>يهدف هذا المشروع إلى تأسيس مكتب للخدمات الرعائية يهتم بتنظيم الخدمات الرعائية التي يقدمها المعهد من جهة، وتقديم</p>	24 - أ	3

					الاستشارة والقيام بالدراسات في ما يعود إلى الرعاية بشكل عام، لمن يطلب ذلك، من جهة أخرى.		
وضع التصور والخطط وأخذ الموافقة عليها	مجلس الجامعة	مجلس المعهد	سنتان	6	<p><b>مركز للمنشورات الدينيّة التربويّة – معهد اللاهوت</b></p> <p>رغم صدور عدد كبير من المنشورات باللغة العربية بعلاقة مباشرة مع الشأن الديني، تبقى المكتبة الأنطاكيّة ضعيفة في ما يعود إلى النشر التربوي بمعناه الحديث. تتكّل الكنيسة اليوم على عدد من المنشورات التي تصدر عن كنائس أخرى رغم أن هذه المنشورات بحاجة إلى تدقيق ومراجعة على أكثر من صعيد.</p> <p>يهدف هذا المشروع إلى تأسيس مركز للمنشورات الدينيّة بإشراف المعهد وبالتعاون مع أخصائيين في التربية، والإعلام وعلم النفس.</p>	24 - ب	3
وضع الخطة	مجلس الجامعة	مجلس الألبا	ثلاث	6	<p><b>جامعة صيفيّة متنقلة – الألبا</b></p>	24 - ج	3

البعيدة المدى	ومجلس الألبا		سنوات		في إطار الخدمة التي يمكن للألبا أن تقدّمها للمجتمع، يهدف هذا المشروع إلى إقامة جامعة صيفيّة من أجل توسيع الحس الفني في المجتمع. لذلك فالمشروع يفترض التنقل في المناطق اللبنانية لتعميم الفائدة.		
وضع الخطة البعيدة المدى	مجلس الجامعة ومجلس الكلية	مجلس الكلية	سنتان	6	<p><b>برامج سنويّة مفتوحة – كلية إدارة الأعمال</b></p> <p>تلعب الإدارة والاقتصاد اليوم دورًا هامًا في حياة الشعوب وقد يكون من الأهمية بمكان أن تساهم كلية إدارة الأعمال بإعطاء الفرصة للمواطنين لتوسيع آفاقهم وعلمهم في هذه المجالات المستحدّة.</p> <p>يهدف هذا المشروع إلى إفساح المجال أمام المجتمع المدني ليتعرّف، وعلى مستويات مختلفة، على جديد علمي الإدارة والاقتصاد.</p>	24 - د	3

<p>خلق مراكز استشارية وتنظيم عملها بما يتوافق والقوانين</p>	<p>مجلس الجامعة ومجلس الكلية</p>	<p>مجلس الكلية</p>	<p>سنتان</p>	<p>6</p>	<p>إنشاء مركز استشاري و/أو تطويره - كلية الهندسة والعلوم تطوّرت العلوم بشكل متسارع جدًّا في الخمسين سنة الأخيرة، ومع تطوّر هذه العلوم تطوّرت التقانات وأصبح من الصعب أن يلم المواطن ومؤسسات المجتمع المدني (خاصة الصغيرة أو المتوسطة الحجم) بحسن استخدام هذه التطبيقات. ولكلية الهندسة خبرة في هذا المجال من خلال المركز الذي تأسس منذ بضع سنوات. يهدف هذا المشروع إلى إنشاء مراكز استشارية تقدّم الخدمات التقنية الاستشارية للمجتمع المدني كإطار تدريب عملي لطلاب الكليات المعنية.</p>	<p>24 - هـ</p>	<p>3</p>
<p>وضع الخطة البعيدة</p>	<p>مجلس الجامعة ومجلس الكلية</p>	<p>مجلس الكلية</p>	<p>ثلاث سنوات</p>	<p>6</p>	<p>السياحة البيئية - كلية العلوم أصبحت البيئة حاجسًا عالميًا تلعب دورًا هامًا في مجالات عديدة</p>	<p>24 - و</p>	<p>3</p>

<p>بالتعاون مع كلية إدارة الأعمال</p>					<p>ليس أقلها البعد الاقتصادي. كما أن البيئة ليست فقط مجال الدراسة العلمية بل هي أيضاً مجال الإلفة بين الإنسان والطبيعة وفق الوصية الإلهية.</p> <p>يهدف هذا المشروع إلى تنظيم السياحة البيئية كمجال خدمة مجتمعية مبنية على العلوم من جهة وعلى أهمية معرفة الطبيعة في لبنان وحماتها من جهة أخرى.</p>		
<p>تنظيم الهيكلية والحاجات</p>	<p>مجلس الجامعة</p>	<p>مجلس الكلية</p>	<p>سنتان</p>	<p>6</p>	<p><b>إنشاء مرقب بيئي</b></p> <p>يستند هذا المشروع إلى حيثيات المشروع (24 - و) عينها والعائدة إلى الشأن البيئي.</p> <p>يهدف هذا المشروع إلى إنشاء مرقب بيئي يلاحظ ويتابع كل ما يعود إلى الوضع البيئي في لبنان وانعكاساته على الوضع الصحي، والجغرافي، والحياتي، والاقتصادي.</p>	<p>25 - أ</p>	<p>3</p>

<p>وضع الدراسات ومراعاة القوانين</p>	<p>مجلس الجامعة</p>	<p>مجلس الكلية</p>	<p>سنتان</p>	<p>6</p>	<p><b>إنشاء مدرسة نموذجية</b></p> <p>التطور التربوي أصبح واقعاً في عدد كبير من بلدان العالم الصناعي وهو يساهم مساهمة فاعلة في توسيع الهوة بين هذه البلدان وغيرها من المجتمعات التي هي في طور النمو. لم يستطع لبنان حتى اليوم من مواكبة هذه التطورات قدرما كان متوقعاً له خاصة أنّ التعليم الذي كان يسدى فيه كانت نوعية جيدة. من هنا ظهرت الحاجة لإعادة تنظيم هيكلية التربية في لبنان وهذا ما تقوم به الوزارة المختصة اليوم. لكن لا تجد الجامعات المكان المناسب لتطوير الرؤى التربوية وتدريب طلابها عليها.</p> <p>يهدف هذا المشروع إلى إنشاء مدرسة نموذجية تقدم نوعية تعليم مميزة وتسمح لطلاب الجامعة المهتمين بالشأن التربوي بتحضير أنفسهم للمهن التي تنتظرهم.</p>	<p>25 - ب</p>	<p>5</p>
--------------------------------------	---------------------	--------------------	--------------	----------	--	---------------	----------

وضع الآليات المناسبة	مجلس الجامعة	الكليات المعنية	مستمر	3	المؤتمرات العلمية يهدف هذا المشروع إلى تشجيع الكليات على تنظيم المؤتمرات الدولية (كل سنة أو كل سنتين) في مجالات تريد الجامعة أن تعرف بها، وهي مرتبطة بالأولويات البحثية التي تكون الجامعة قد اعتمدها.	16 - أ	3
إنشاء وحدة المنشورات في الجامعة	مجلس الجامعة	الكليات المعنية	مستمر	3	النشر العلمي يهدف هذا المشروع إلى تنظيم النشر العلمي في الجامعة: تأليفًا، وطباعة، وتوزيعًا. ينطلق هذا المشروع من مسودة تم وضعها وهي قيد الدراسة في رئاسة الجامعة.	16 - ب	3
القرار التنفيذي	مجلس الجامعة	مجلس الجامعة	سنتان	2	اختصاصات جديدة: الصيدلة قرر مجلس الأمناء إطلاق برنامج الصيدلة بناء على الدراسة التي وضعت لهذا الغرض. تقضي الخطوات التنفيذية بوضع الملف	11 - أ	3

					الرسمي لطلب استصدار مرسوم إنشاء البرنامج.		
وضع الورقة التأسيسية	مجلس الجامعة	مجلس الجامعة ولجنة المناهج	سنتان	2	مركز الشيخ نهيان للدراسات العربية وحوار الحضارات قرر مجلس الأمناء، من حيث المبدأ، تأسيس المركز. تقضي الخطوات التنفيذية بوضع الورقة التأسيسية التي تحدد نطاق نشاطات المركز الأكاديمية وآليات عمله في الجامعة.	11 - ب	3
المكان في البلمند	مجلس الجامعة	مجلس الألبا ولجنة المناهج	سنتان	2	اختصاصات جديدة: مدرسة التصميم درست الألبا في البلمند برنامجاً متكاملاً لمدرسة تصميم تنضوي في إطار المدارس القائمة في الألبا. من المنتظر أن تقرّ مناهج هذه المدرسة حسب الأصول في الجامعة من أجل تقديم طلب ترخيص لها من الجهات المختصة.	11 - ج	4 - 3
الدراسة	مجلس الجامعة	مجلس الألبا	سنتان	2	اختصاصات جديدة: مدرسة Stylisme	11 - د	4 - 3



		ولجنة المناهج			تغطي مناهج الألبا قسماً كبيراً من معالم الفنون كما هي معروفة اليوم في عالم التعليم الجامعي. تعترم الألبا فتح هذا الاختصاص الجديد في مدرسة متخصصة نظراً لأهميته في تطوير بعض المهن.		
الدراسة	مجلس الجامعة	مجلس الكلية ولجنة المناهج	سنتان	2	اختصاصات جديدة في كلية إدارة الأعمال تعترم كلية إدارة الأعمال التحضير لإطلاق اختصاصات جديدة في الكلية توسع نطاق عمل الكلية الأكاديمي.	11 - هـ	4

## 2 – 3 المحور الإداري

يغطي هذا المحور بعض الشؤون الإدارية التي طرحتها تقارير الكليات لخدمة العمل الأكاديمي. لكن بعض المشاريع الواردة فيه هي فقط من أجل تنفيذ مباشر لمشاريع وردت في المحور الأكاديمي.

الأولوية	المشروع	الوصف	الهدف الاستراتيجي	مدة التنفيذ	التخطيط والتنفيذ	القرار و/أو المتابعة	مستلزمات التنفيذ
1	14	تطوير نظام مجلس البحوث تنفيذاً لمستلزمات تطوير البحوث في الجامعة وضمانة جودتها والتزامها بالأولويات المعتمدة من قبل مجلس الجامعة، يهدف هذا المشروع إلى تطوير نظام مجلس البحوث في الجامعة ليكون قادراً على لعب دور إيجابي وفعال.	3	سنة	مجلس البحوث	مجلس الجامعة	وضع الدراسة

الدراسة موجودة	مجلس الجامعة	الرئاسة	سنة	3	<p><b>تأسيس مكتب المنشورات</b></p> <p>يهتم مكتب العلاقات العامة في الجامعة بالنشر الذي له طابع إعلامي. أما النشر الأكاديمي فلم يتم حتى الآن تنظيمه رغم ازدياد الطلب عليه وضرورته في مجال العلاقات الأكاديمية.</p> <p>يهدف هذا المشروع إلى تأسيس مكتب للمنشورات يتابع شأن النشر العلمي ويسهر على جودته شكلاً ومضموناً، وفق الدراسة التي وُضعت لهذا الغرض.</p>	16	1
وضع الدراسة	مجلس الجامعة	الرئاسة	سنة	4	<p><b>إعادة النظر بنظام الهيئة الأكاديمية</b></p> <p>تماشياً مع الأسباب الموجبة للمشروعين 17 و 20 الواردين أعلاه، يهدف هذا المشروع إلى إعادة النظر بنظام الهيئة الأكاديمية لتحسين شروط عمل الأساتذة، وتفعيل أدائهم</p>	26	1

					وتقييمهم.		
وضع الدراسة	مجلس الجامعة	الرئاسة	سنة	7	تطوير مكتب شؤون الموظفين حتى اليوم يقوم مكتب شؤون الموظفين بالأعمال الإجرائية الروتينية. يهدف هذا المشروع إلى تحويل المكتب ليصبح مسؤولاً عن "الطاقة البشرية" العاملة في الجامعة أو المرتقبة، ما يغيّر دوره بشكل كامل وجذري ليتماشى مع متطلبات الخطة.	27 - ب	1
وضع الدراسة	مجلس الجامعة	الرئاسة	سنتان	3 و 5	تطوير نظم العلاقات الخارجية تطوّرت علاقات الجامعة الخارجية بشكل مميز وسمحت للجامعة أن تكتسب ثقة المجتمع الجامعي الدولي. لكن الجامعة بحاجة إلى مأسسة هذه العلاقات من خلال تطوير نظم عمل المكتب المشرف عليها، ليدعم ما جاء في	22، 13، 23	2

					المشاريع 13، 22 و 23. يهدف هذا المشروع إلى وضع نظام للعلاقات الخارجية وتطوير العمل الإداري في المكتب المختصّ ليتمكن من متابعة الملفات التي يقوم بمعالجتها بشكل فعّال.		
وضع الدراسة	مجلس الجامعة	مكتب شؤون الموظفين	سنتان	7	<b>تطوير نظام الموظفين</b> نظام الموظفين المعمول به في الجامعة هو نظام يتماشى ومستلزمات قانون العمل اللبناني ولا ينظر إلى الموظفين كداعم أساسي للعمل الأكاديمي، من هنا كانت الضرورة لتطويره. يهدف هذا المشروع إلى وضع نظام جديد للموظفين، والنظر إلى عملية التوظيف انطلاقاً من مقارنة حديثة تحفظ حقوق الموظفين وتخفف الكلفة الملقاة على كاهل الجامعة.	27 - أ،	2

وضع الدراسات	مجلس الجامعة	مجالس الكليات المعنية	سنتان	7	<p><b>إقرار تطوير الهيكلية</b></p> <p>رأت بعض الوحدات الأكاديمية في تقاريرها أنها بحاجة لتطوير هيكليتها وذلك لأسباب متعددة. تهدف المشاريع الخاصة المتفرعة عن هذا المشروع العام إلى:</p> <p>29 - أ: تطوير فاعلية هيكلية الألبا، وهذا بحاجة إلى قرارات إدارية داخلية.</p> <p>29 - ب: تعديل هيكلية كلية إدارة الأعمال لتطوير صورتها في المجتمع وتفعيل عملها الداخلي. وقد ورد الاقتراح في تقرير الكلية.</p> <p>29 - ج: تعديل هيكلية معهد التاريخ والآثار والتراث المشرقي وذلك لضمان تكامل عمل الباحثين في المعهد. ورد الاقتراح بالتفصيل في التقرير.</p>	29	2
--------------	--------------	-----------------------	-------	---	---	----	---

					29 - د: تطوير هيكلية مركز الدراسات البيئية ليتمكن من القيام بالمسؤوليات الجديدة التي يقترحها التقرير.		
وضع الدراسة	مجلس الجامعة	الرئاسة	سنة	7	تطوير عمل مكتب العلاقات العامة طرحت تقارير الكليات موضوع تطوير العلاقات العامة كمسؤول عن كل عملية التواصل المجتمعي الإعلامي منه والإعلاني، بما فيه النشر غير الأكاديمي الورقي والإلكتروني. يهدف المشروع إلى وضع تصوّر جديد لهذا المكتب يحدد مهامه، وآليات عمله، وحاجاته المادية والبشرية.	31	2
وضع الدراسة	مجلس الأمناء	مجلس الجامعة والإدارة المالية	سنتان	10	تطوير النظام المالي مع اتساع عمل الجامعة وتنوع الخدمات التي تقدمها برزت	38	2

الخطة الإستراتيجية 2010 – 2020

					<p>في التقارير الحاجة إلى تطوير نظام الجامعة المالي بشكل يسمح بمرونة أكثر مع الحفاظ على نفس المستوى من الدقة والشفافية.</p> <p>يهدف المشروع إلى إعادة النظر بالنظام المالي الحالي لتأمين خدمة أفضل للنشاطات الأكاديمية التي تقوم بها الكليات خاصة في مجالي الأبحاث والخدمات المجتمعية.</p>		
وضع الخطط	مجلس الأمناء	الرئاسة	أربع سنوات	10	<p><b>وضع مشاريع تمويل وتنمية</b></p> <p>يترجم هذان المشروعان مستلزمات الخطة المالية إلى مشاريع تمويل وتنمية. سترد بالتفصيل التصورات العملية لهذه المشاريع في القسم السادس من هذه الدراسة.</p>	40، 39	2
وضع الدراسات	الرئاسة	الكليات والمكاتب	ثلاث سنوات	7	<p><b>توظيفات جديدة</b></p> <p>مع دخول هذه الخطة حيز التحضير والتنفيذ ستزداد بشكل</p>	28	3 – 2



الخطة الإستراتيجية 2010 – 2020

		المعنية			ملحوظ الحاجة لتوظيفات جديدة في المكاتب القائمة والتي سُسِّتْخَدَتْ، وفي الكليات. يهدف هذا المشروع إلى وضع التصورات اللازمة لذلك.		
وضع الدراسة	الرئاسة	إدارة المكتبة	سنتان	7	تطوير المكتبة تنتقل المكتبة سنة 2011 إلى موقع جديد وتحوّل من مكتبة جامعية كلاسيكية إلى "مركز للتعلّم" وهذا يتطلب إعادة النظر بمهام طاقم المكتبة وحجمه. يهدف المشروع إلى وضع هيكلية جديدة للمكتبة وتوسيع طاقمها وتدريبه.	30	3 - 2
وضع التصوّر	مجلس الجامعة	الرئاسة	سنة	5	تطوير أنظمة شراكة مع المجتمع تنفيذاً للمشروع رقم (21) يهدف هذا المشروع إلى صياغة	21	3

					تصوّر يصلح ليكون أساس اتفاقات شراكة مع المجتمع المدني إن من أجل المجالس الاستشارية، أو من أجل التدريب المرتبط بتأهيل الطلاب.		
وضع التصوّر	الرئاسة	مكتب الأبنية	سنة	8	تطوير نظام خدمات الصيانة ذكر عدد من تقارير الكليات الحاجة إلى تطوير نُظُم الصيانة المعمول بها في الجامعة لتكون صيانة وقائية. يهدف هذا المشروع إلى وضع تصوّر حديث لصيانة أبنية الجامعة وشؤونها اللوجستية، مع ما يتطلب ذلك من تنظيم وطاقات بشرية.	34	4

### 3-3 المحور الإنشائي

الأولوية	المشروع	الوصف	الهدف الاستراتيجي	مدة التنفيذ
1	35 - أ	بناء مستشفى البلمند	9	ثلاث سنوات
1	33	توسيع شبكة الاتصالات	8	سنتان
1	37 - ب	مشروع عكار	9	أربع سنوات
1	35 - ك	محطة توليد الطاقة وتوابعها	9	أربع سنوات
1 - 2	32	تطوير واقع الصفوف	8	سنتان
1 - 2	34	تطوير وضع الصيانات	8	سنتان
1 - 2	35 - ز	مبنى الهندسة الكيميائية	9	سنتان
1 - 2	37 - أ	أبنية جديدة للأبنا	9	خمس سنوات
2	37 - ج	مشروع سوق الغرب	9	خمس سنوات
2	36	مسح المختبرات لتطويرها	9	ثلاث سنوات

الخطة الإستراتيجية 2010 – 2020

سنتان	9	مركز الشيخ نهيان للدراسات العربية وحوار الحضارات	35 - ب	2
ثلاث سنوات	9	توسيع وتطوير حرم الأشرفيّة	35 - ط	3 - 2
خمس سنوات	9	المجمع الرياضي	35 - و	3
أربع سنوات	9	مباني مجمع الهندسة	35 - هـ	4 - 3
أربع سنوات	9	مشروع القنّابة	37 - د	4 - 3
أربع سنوات	9	مبنى الخريجين	35 - د	4
خمس سنوات	9	المحطة البيئية في أنفه	35 - ح	5
أربع سنوات	9	الألبا في البلمند	35 - ج،	5

### 4-3 جدول المشاريع

في ما يلي ترد جدولة المشاريع بشكل يظهر التصور الزمني لبدئها وإنهائها.

- 2019 2020	- 2018 2019	- 2017 2018	- 2016 2017	- 2015 2016	- 2014 2015	- 2013 2014	- 2012 2013	- 2011 2012	- 2010 2011	الهدف الاستراتيجي	المشروع
										1	1
										1	2
										1	2 - أ
										1	2 - ب
										1	3
										1	4
										1	5 - أ
										1	5 - ب

الخطة الإستراتيجية 2010 – 2020

- 2019 2020	- 2018 2019	- 2017 2018	- 2016 2017	- 2015 2016	- 2014 2015	- 2013 2014	- 2012 2013	- 2011 2012	- 2010 2011	الهدف الإستراتيجي	المشروع
										1	6
										1	7 - أ
										1	7 - ب
										1	7 - ج
										1	7 - د
										2	10 - أ
										2	10 - ب
										2	10 - ج
										2	10 - د

الخطة الإستراتيجية 2010 – 2020

- 2019 2020	- 2018 2019	- 2017 2018	- 2016 2017	- 2015 2016	- 2014 2015	- 2013 2014	- 2012 2013	- 2011 2012	- 2010 2011	الهدف الإستراتيجي	المشروع
					■					2	11 - أ
					■					2	11 - ب
				■	■					2	11 - ج
				■	■					2	11 - د
				■	■					2	11 - هـ
					■					2	8
						■				2	9
			■							3	12
					■					3	13
							■			3 و 5	13، 22

الخطة الإستراتيجية 2010 – 2020

- 2019 2020	- 2018 2019	- 2017 2018	- 2016 2017	- 2015 2016	- 2014 2015	- 2013 2014	- 2012 2013	- 2011 2012	- 2010 2011	الهدف الإستراتيجي	المشروع
											23
										3	14
										3	14
										3	15
										3	16
										3	16 - أ
										3	16 - ب
										4	19/17
										4	18
										4	26



الخطة الإستراتيجية 2010 – 2020

- 2019 2020	- 2018 2019	- 2017 2018	- 2016 2017	- 2015 2016	- 2014 2015	- 2013 2014	- 2012 2013	- 2011 2012	- 2010 2011	الهدف الإستراتيجي	المشروع
										5	21
										5	21
										6	أ - 24
										6	ب - 24
										6	ج - 24
										6	د - 24
										6	هـ - 24
										6	و - 24
										6	أ - 25

الخطة الإستراتيجية 2010 – 2020

- 2019 2020	- 2018 2019	- 2017 2018	- 2016 2017	- 2015 2016	- 2014 2015	- 2013 2014	- 2012 2013	- 2011 2012	- 2010 2011	الهدف الإستراتيجي	المشروع
										6	ب - 25
										7	أ - 27
										7	ب - 27
										7	28
										7	29
										7	30
										7	31
										8	32
										8	33
										8	34

الخطة الإستراتيجية 2010 – 2020

- 2019 2020	- 2018 2019	- 2017 2018	- 2016 2017	- 2015 2016	- 2014 2015	- 2013 2014	- 2012 2013	- 2011 2012	- 2010 2011	الهدف الإستراتيجي	المشروع
										8	34
										9	35 - أ
										9	35 - ب
										9	35 - ج
										9	35 - ح
										9	35 - د
										9	35 - ز
										9	35 - ط
										9	35 - ك





## القسم الثالث

## تمويل الخطة

قامت الجامعة بعملٍ جبار شاركت فيه جميع المكاتب والكليات لتحديد خطة استراتيجية للجامعة للسنوات العشر القادمة. وقد نتج عن هذه الخطة الاستراتيجية سلسلة حاجات للجامعة تمثلت بمشاريع عمرانية وتطويرية لُخصت في المحور الإنشائي للجامعة.

فيما يلي الكلفة المالية المقدّرة للمشاريع الموجودة في المحور الإنشائي.

### 1- بناء مستشفى البلمند

سيتم بناء مستشفى البلمند الجامعي بحبة قيمتها 20 مليون دولار من دولة الرئيس الأستاذ سعد الدين رفيق الحريري. وستبلغ مساحة هذا المستشفى 23 ألف متر مربع وتتألف من أربعة طوابق سعته مئتا سرير وفيه جميع الاختصاصات الطبية. كما ستكون تكلفة التجهيزات حوالي 15 مليون دولار. وتجدر الإشارة هنا بأن التجهيز يمكن ان يتم على مراحل وعن طريق التمويل والتقسيم من الشركات المجهزة. وستكون الكلفة الاجمالية لهذا المشروع 35 مليون دولار.

### 2- توسيع شبكة الإتصالات

بناءً على دراسات قامت بها شركات استشارية، تم تحديد الحاجات لتطوير وتوسيع شبكة الإتصالات في الحرم الجامعي ومع الفروع في بيروت. وتضم هذه الحاجات تجديد للمعدات ووضع جهاز استخبار تلفوني عن طريق الإنترنت ومركز متطور للمعلومات مع تأمين الحماية لكل هذه الإنشاءات. تبلغ الكلفة الإجمالية لهذا المشروع 5 ملايين دولار ستُصرف على مدّة سنتين.

### 3- مشروع عكار

هبة من دولة الرئيس الأستاذ عصام فارس قيمتها 5 ملايين دولار وقطعتي أرض مساحتهما الإجماليّتان 105 ألف متر مربع- الأولى في منطقة بينو العقارية والثانية في منطقة القليعات الشيخ زناد- سيتم إنشاء معهد عصام فارس للتكنولوجيا على هذين الموقعين. تبلغ المساحة الإجمالية للبناء فيهما 8500 متر مربع وتقدر كلفة البناء بـ 5 ملايين دولار ويحتاج هذا المعهد إلى 3 ملايين دولار للتجهيز، وسيتم التنفيذ على فترة أربع سنوات.

#### 4-محطة توليد الطاقة وتوابعها

تحتاج الجامعة لمبنى خاص بتوليد الطاقة الكهربائية وقد قدر المكتب الإستشاري العائد للسيد بيار داموس مساحة هذا المبنى بـ 1350 مترًا مربعًا ، وقد قُدرت كلفته بـ 2 مليون دولار تصرف على مدى أربع سنوات.

#### 5-تطوير واقع الصفوف

لمواكبة عصر التطور التكنولوجي في مجال التعليم والتعلم، تحتاج الجامعة الى تجهيز صفوفها بالمعدات الحديثة كالألواح الذكية والحواسيب وغيرها من المعدات المطلوبة. وقد قدرت كلفة تجهيز كل صف بـ 3 آلاف دولار، علمًا ان لدى الجامعة حاليًا 54 صفًا مما يجعل كلفة تجهيز نصفها 80 الف دولار تقريبًا، تتم على مدى سنتين.

#### 6 - مبنى الهندسة الكيميائية

أطلقت الجامعة فرعًا جديدًا للهندسة الكيميائية في تشرين الأول 2008. وبناء عليه، قررت الجامعة إنشاء مبنى خاص بهذا الفرع الجديد، تبلغ مساحته الإجمالية 5900 متر مربع منها طابق سفلي لخدمات البناء وموقف للسيارات و 3 طوابق علوية تحتوي على صفوف ومختبرات ومكاتب. وقد قدرت كلفة البناء بـ 3 مليون دولار، تمّ تغطية نصفها عن طريق هبة قدمها الأستاذ مارون



سمعان رئيس شركة PETROFAC مع احتمال تغطية الباقي من الواهب نفسه. وتقدر كلفة تجهيز هذا المبنى بـ 2 مليون دولار.

#### 7- أبنية جديدة للألبا بيروت

سيتم إنشاء مبنى جديد للألبا في بيروت وستُنَاهز مساحته مساحة مبنى الألبا الجديد في الحرم الجامعي، أي حوالي 6000 متر مربع. وتُقدَّر كلفته بـ 6 ملايين دولار.

#### 8- مشروع سوق الغرب

سيتم إنشاء فرع لجامعة البلمند على قطعة أرض مساحتها 48 الف متر مربع، وهبها معالي الأستاذ وليد بك جنبلاط للجامعة. وستمنح الجامعة في هذا الفرع شهادة البكالوريوس في بعض الإختصاصات في الكليات التالية: الهندسة، العلوم الصحية، العلوم، ادارة الأعمال، والآداب والعلوم الانسانية. وتقدر كلفة هذا المشروع 15 مليون دولار.

#### 9- مسح المختبرات لتطويرها

حرصاً منها على تطوير البحث العلمي وإطلاق برنامج الدكتوراه في العديد من الكليات، ستسعى الجامعة الى تمويل مختبرات بحثية على مدى السنين الثلاث الآتية وستكون تكلفة هذا المشروع 5 مليون دولار.

#### 10- مركز الشيخ نهيان للدراسات العربية وحوار الحضارات

هبحة من الشيخ نهيان قيمتها 800 الف دولار، أطلقت الجامعة مركز الشيخ نهيان بن مبارك آل نهيان للدراسات العربية وحوار الحضارات. وقد باشرت الجامعة بالخطط المبدئية لمبنى خاص بهذا المركز الذي ستبلغ كلفة بنائه وتجهيزه 3 ملايين دولار.

### 11- توسيع حرم الأشرفية

تهدف الجامعة الى توسيع الحرم الجامعي في الأشرفية لإستيعاب العدد المتزايد من الطلاب في كليتي العلوم الصحية والطب. وبناء عليه، ستقوم الجامعة بإنشاء مبنى جديد مساحته 5300 متر مربع بالإضافة الى مواقف سفلية. وتقدر كلفة بناء وتجهيز هذا المبنى بـ 3,5 مليون دولار. وسيتم التنفيذ على مدى سنتين.

### 12- توسيع وتطوير مبنى كلية العلوم الصحية

سيتم توسيع وتطوير المبنى الحالي لكلية العلوم الصحية في الأشرفية بكلفة 500 ألف دولار.

### 13- المجمع الرياضي

بسبب زيادة عدد الطلاب وخسارة موقع ملاعب التنس لقيام المباني الجديدة لكلية الهندسة، ستشيد الجامعة مجمعا رياضيا جديداً بالقرب من سكن الطلاب وستبلغ مساحته 10 آلاف متر مربع , وتقدر كلفة بنائه وتجهيزه 8 ملايين دولار. وسيبدأ العمل بهذا المشروع خلال السنوات الـ 5 القادمة .

### 14- مباني مجمع الهندسة

لإستيعاب الأعداد المتزايدة والإختصاصات والمختبرات الجديدة في كلية الهندسة، تنوي الجامعة بناء مجّع الهندسة الذي ستبلغ مساحته 9500 متر مربع مع مواقف سفلية تسع ل300 سيارة. وستبلغ كلفة بناء وتجهيز هذا المبنى 15 مليون دولار ستصرف على مدى أربع سنوات.

### 15- مبنى الخريجين

أطلقت الجامعة مشروع مبنى الخريجين في بداية هذه السنة وهو سيكون بيت لكل خريج. وسيقدم التسهيلات من مكتبة ومطعم وقاعات محاضرات واجتماعات ومكاتب لجميع خريجي الجامعة. ستبلغ مساحة هذا المبنى 2000 متر مربع. وسيتم تمويل هذا المشروع الذي ستبلغ كلفته 2 مليون دولار من تبرعات الخريجين خلال مدة لا تتجاوز الأربع سنوات.

### 16- المحطة البيئية في انفة

تهدف الجامعة الى انشاء محطة بيئية في منطقة انفة قرب دير الناطور تبلغ مساحتها 9100 متر مربع للدراسات البيئية والبحرية. وتقدر كلفة هذا المشروع بـ 5،7 مليون دولار للبناء ومليون دولار للتجهيز.

### 17- الألبا في البلمند

ستبني الجامعة مبنى جديداً للألبا في الحرم الجامعي لإستيعاب العدد الكبير من الطلاب والتوسع في الإختصاصات. ستبلغ مساحة هذا المبنى 6 آلاف متر مربع بكلفة اجمالية للبناء والتجهيز هي 6 ملايين دولار على مدى اربع سنوات.

### 18- مجّع كلتي الطب والصحة العامة

يتألف هذا المجمع في الحرم الرئيسي في البلمند من مبنيين تبلغ مساحتهما الإجمالية 7500 متر مربع مع 7500 متر مربعة مخصصة لمواقف السيارات وسيتم انشاء وتجهيز هذا المجمع في ايلول من العام 2010 بكلفة 9 ملايين دولار.

### 19- مكتبة عصام فارس التعليمية

ان الجامعة في طور انشاء مكتبة عصام فارس التعليمية في الحرم الجامعي بمساحة اجمالية تبلغ 5900 متر مربع. وستكون كلفة هذا المبنى 5,25 مليون دولار، تبرع ب3 ملايين دولار منها دولة الرئيس عصام فارس وسيتم إنجاز هذا المبنى في شهر حزيران من العام 2011.

### 20- تطوير شبكة الكهرباء

نظراً للتوسع السريع للجامعة وزيادة مبانيها واستهلاكها للطاقة، أصبح من الضروري توسيع وتطوير شبكة الكهرباء فيها وقد قدرت كلفة هذا المشروع ب5,1 مليون دولار.

### الخلاصة

إن المخطط الإستراتيجي كان خطوة نوعية للجامعة لتوجيه نموها خلال السنوات العشر القادمة، لكن هذا المخطط قد حدّد المتطلبات الأساسية للجامعة الملخّصة في الجدول التالي والذي سيضع على عاتق الجامعة أعباءً مالية تُقدّر ب114 مليون دولار.

إضافة إلى ما تقدم من الكلف المالية والإنمائية المتعلقة مباشرة بالمحور الإنشائي، فإن هنالك أعباء مالية إضافية ناتجة عن الحاجة الملحة إلى تطوير بعض المكاتب في الجامعة كما ورد في الخطة وإلى التركيز على موضوع الجودة والنوعية (Quality Assurance) وهذا مرتبط ببعض المشاريع التي ورد ذكرها سابقاً وعلى سبيل المثال لا الحصر، تطوير مكتب شؤون الموظفين، والنظام المالي وتطوير عمل مكتب العلاقات

العامة والمكتبة. وهذه التكاليف المالية والإئتمانية الإضافية هي ناتجة أيضاً عن الزيادة المتوقعة في عدد الأساتذة والموظفين لمواكبة التطورات المرتقبة نتيجة تطبيق الخطّة العشرية.

الخطة الإستراتيجية 2010 – 2020

اسم المشروع	المساحة (متر مربع)	كلفة البناء (مليون \$)	كلفة التجهيز (مليون \$)	الكلفة الإجمالية (مليون \$)	الهبات (مليون \$)	الكلفة النهائية (مليون \$)
1	بناء مستشفى البلمند	23000	20	15	20	15
2	توسيع شبكة الإتصالات			5		5
3	مشروع عكار	8500	5	3	5	3
4	محطة توليد الطاقة وتوابعها	1350	1.1	9.0		2
5	تطوير واقع الصفوف			08.0		08.0
6	مبنى الهندسة الكيميائية	5900	3	2	5.1	5.3
7	ابنية جديدة للألبا بيروت	6000	8.4	2.1		6
8	مشروع سوق الغرب			15		15
9	مسح المختبرات لتطويرها			5		5
10	مركز الشيخ نهيان للدراسات العربية وحوار الحضارات	2100	7.1	3.1	8.0	2.2
11	توسيع حرم الأشرافية	5300	25.4	05.1		3.5
12	توسيع وتطوير مبنى كلية العلوم الصحية					0
13	المجمع الرياضي	10000				8
14	مباني مجمع الهندسة	9500	11	4		15
15	مبنى الخريجين	2000	6.1	4.0		2
16	المحطة البيئية في انفة	9100	5.7	1		5.8
17	الألبا في البلمند	6000	8.4	2.1		6
18	مجمع كلتي الطب والصحة العامة	15000	8	1		9
19	مكتبة عصام فارس التعليمية	5900	7.4	55.0	3	25.2
20	تطوير شبكة الكهرباء					5.1
	المجموع العام				3.30	33.114
				63.144		

## 7 - الخاتمة

تظهر هذه الجدول مدى أهمية هذه المشاريع وملحاحيتها من أجل مستقبل الجامعة. كما ورد في تحليل الوضعي الذي قامت به كل من الكليات، تواجه الجامعة اليوم تحديات كبرى، ولديها في الوقت عينه مقومات جيدة للرد عليها بالتشديد على خصوصياتها وعلى طموحها نحو التميز. سيتطلب الأمر من إدارة الجامعة المضي في المشاريع وفق الأولويات الموضوعية واعتبار أن السنوات القادمة تختلف نوعاً عن سابقتها في تاريخ الجامعة.

وما ورد في الأولويات تحت الرقم (1) يوضح تماماً أن المطلوب من إدارة الجامعة اليوم اعتماد خطط عملائية أكثر جرأة مما كانت تفعله سابقاً لتأمين النوعية التي تصبو إليها واحترام مبادئ الجودة التي تفرضها عليها النظم الدولية. سيتطلب هذا الأمر إيجاد أطر جديدة، ونظم مستحدثة، وتوسيع حلقات العاملين في الجامعة لدعم الجهد الأكاديمي المنوي القيام به.

تنعم الجامعة اليوم بحرم مميّز وطاقات بشرية تهتم لأمر الجامعة بشكل جيد، لذلك فهي مدعوة اليوم، بقرار من مجلس أمنائها، لتذهب قدماً في الإتجاه الذي خَطَّطت له منذ البداية خدمةً لمجتمعها وتعبيراً عن حب الكنيسة التي أطلقتها للعالم بأسره.

البلمند في 24 آذار 2010

## ملحق: لجان الكليات المولجة بتحضير خطّة العشر سنوات الأكاديمية

### معهد القديس يوحنا الدمشقي اللاهوتي

دانيال عيوش – رئيس اللجنة

جورج مسّوح

نقولا أبو مراد

فادي جورجي

رامي وتّوس

إيلي ضناوي

### الأكاديمية اللبنانية للفنون الجميلة – سنّ الفيل

إيزابيل إدّه – رئيسة اللجان

أنطوان يازجي، مستشار

### لجنة معهد الفنون التشكيلية

نيكول حرفوش

نويل فرح

يوسف عون

ريكاردو مبارخو

نيكول سيف

رين عبّاس

غادة الحاج

### لجنة تنظيم المدن

زياد عقل



بولا سماحة

جهاد قيامة

سيرج يازجي

فادي شينبارة

وفاء شرف الدين

حسن بيطار

لجنة معهد الهندسة المعماريّة

جورج خياط

نيكولا حدّاد

كامل عبّود

فيرا برجى

طوني شكر

سابا صباغة

سامر عيد

لجنة معهد الفنون الزخرفيّة (قسم الهندسة الداخليّة والتصميم)

أدولف يوسفيتش

جومانة يوسفيتش

عبد النور عبد النور

مي جحا بدوي

مارك بارود

أنطوان خير الله

لجنة معهد الفنون الزخرفيّة (قسم التصميم التخطيطي والإعلان)

آلان بروناس

خليل سميرة

نايلة مجدلاي

أورور أبي نادر بعيني

غسان قطيط

ميشال ستانجوفسكي بولس

جان كريستوف فراري

سامي مجاعص

اللجنة الإداريّة

كريستين زخرئو

ألين ناصيف

سليمان ديب

### الأكاديمية اللبنانية للفنون الجميلة – البلمند

ابراهيم لحود، رئيس اللجنة

إيلي ضناوي

بولين فيعاني

أنطوان خير الله

بولا طرييه

ياني زخريو

جو بعيني

### كلية الآداب والعلوم الإنسانيّة

مورين نيكولاس، رئيسة اللجنة

سامر أتوس

شربل داغر

إيلي موسى

سامي عفيش

نعيم رودي

كارلا سرحان

بيتر ويليامز

### كلية العلوم

عبد الرحمن عبد العزيز، رئيس اللجنة

عمر عيتاني

سامر عواد

طوني طنوس

أمين بيطار

رانيا مصري

رولا عبد المسيح

حنا التكت

أنطوان ملكي

حنا جريج

### كلية الهندسة

إيلي كرم، رئيس اللجنة

وليد مبيض

أسامة جدابيل

ماجد نجار

هنري الزاخم

### كلية إدارة الأعمال

إيلي منسى، رئيس اللجنة

غريتا صعب

هلا خير

حميد الدّبس

بول دويهي

### كلية الصّحة وعلومها

أورسولا رزق – رئيسة اللجنة

لوري أبي جيب

زياد داوود

إلياس شلهوب

حبّوبة عون

### كلية الطبّ والعلوم الطّبيّة، كلية القديس جاورجيوس للاختصاصات الطّبيّة

كلود عفيف، رئيس اللجنة

جودي بحوص

مهى خنّاب

عماد الحاج

كريم اشتي

جورج كعدي

جان بول عون

خليل بردان

نبيل دياب

بول الحاج

نديم جليوط

بسيم قبرصي

بيار معوض