

أداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي من منظور استراتيجي: التحديات والحلول الممكنة

The performance of higher education institutions in the Arab world from a strategic perspective: challenges and possible solutions**Sam Alfoqahaa**

Faculty of Economics and Social Sciences

An-Najah National University, Palestine

sam@najah.edu

سام الفقيهاء

كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية

جامعة النجاح الوطنية- فلسطين

sam@najah.edu**Abdulnaser Nour**

Faculty of Economics and Social Sciences

An-Najah National University, Palestine

a.nour@najah.edu

عبدالناصر نور

كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية

جامعة النجاح الوطنية- فلسطين

a.nour@najah.edu**Abstract**

The study aims to investigate the determinants of the performance of higher education institutions in the Arab world, in addition to proposing possible solutions to these determinants. These determinants include the weak level of local, regional and international cooperation between universities, the limited actual spending on scientific research projects, and the reluctance of the private sector to invest in scientific research projects adopted by universities, weak individual performance appraisal systems, market competition among higher education institutions, and limited capacity building programs for academic cadres. The study employed literature review methodology, where these strategic performance determinants are analyzed and conceptualized. Based on the set of findings it reached, a number of recommendations are provided to improve the performance of higher education institutions and increase their competitiveness locally and internationally.

Key words: Performance of Arab universities, cooperation between universities, competition between universities, spending on scientific research.

المخلص

تهدف الدراسة إلى البحث في محددات أداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي إضافة إلى اقتراح الحلول الممكنة لتلك المحددات. وتشتمل تلك المحددات على ضعف مستوى التعاون المحلي والإقليمي الدولي بين الجامعات، ومحدودية الإنفاق الفعلي على مشاريع البحث العلمي، وتردد القطاع الخاص في الاستثمار في مشاريع البحث العلمي التي تبناها الجامعات، وضعف نظم تقييم الأداء الفردي، والمنافسة السوقية بين مؤسسات التعليم العالي، ومحدودية برامج بناء قدرات الكوادر الأكاديمية. تعتمد هذه الدراسة على منهجية مراجعة الأدب المتصل بموضوعها، حيث سيتم تحليل تلك المحددات الإستراتيجية لأداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، وتقديم عدد من المقترحات لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، وزيادة تنافسيتها محلياً ودولياً؛ فهذه الدراسة تقدم مجموعة من التوصيات الهامة على المستويين الأكاديمي والتطبيقي لمتخذي القرار وذلك بناء على مجموعة النتائج التي توصلت لها. الكلمات الرئيسية: أداء الجامعات العربية، التعاون بين الجامعات، المنافسة بين الجامعات، الإنفاق على البحث العلمي.

مقدمة

تمثل مؤسسات التعليم العالي أحد أهم المقومات الاجتماعية في الدولة كونها مؤسسات لازمة للحفاظ على الهوية الوطنية، والتنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة، فقد أصبح ينظر للتعليم قطاعاً يحدد التنمية الاقتصادية والرفاه الاجتماعي في الدولة (Cenaj & Çera, 2017).

إضافة إلى دور تلك المؤسسات في الحفاظ على الإرث الحضاري للمجتمع، فإنها تمثل أيضاً إحدى محركات التنمية من خلال تزويد مؤسسات المجتمع كافة بالموارد البشرية القادرة على إدارتها لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة؛ فمؤسسات التعليم العالي - كغيرها من المؤسسات الأخرى- تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولهذا القطاع خصوصية في تقييم أدائه، فهو يعتمد على معايير متعددة نوعية، كما أصبحت تلك المؤسسات تخضع لمعايير تقييم ذات طابع دولي، وتستخدم في الوقت ذاته للحكم على أداء تلك المؤسسات على المستوى المحلي، فمؤسسات التعليم العالي العربية -كغيرها من مؤسسات التعليم العالي في أنحاء العالم- تسعى لتحقيق أهدافها المتمثلة في التميز المؤسسي، والإسهام في إحداث التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة، إلا أن تلك المؤسسات تواجه تحديات عديدة في التميز على المستوى العالمي، حيث أن عدد الجامعات العربية التي تصنّف ضمن أول خمسمائة جامعة عالمية وفق برامج التقييمات الدولية الرئيسة محدود جداً. وهناك جهود عملية حثيثة تبذلها إدارات تلك الجامعات لتحقيق أهدافها وتميزها على المستوى الدولي. كما أن هناك جهوداً أكاديمية بذلت لتحديد الأسباب المحتملة التي تؤثر في قدرة مؤسسات التعليم العالي على تحقيق أهدافها، والتي تمثل محددات استراتيجية على أداء تلك المؤسسات. فعدد من البحوث السابقة اعتمدت الحكومة والسياسية، والتماسك الاجتماعي، التشريعات، والجوانب البيئية، والهيكل التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي عوامل منطقية تؤثر في إدارة مؤسسات التعليم العالي (Cenaj and Çera, 2017). وركز آخرون على الجوانب الفنية، مثل استخدام أساليب تعدين البيانات العلمية لتحديد التحديات التي تواجه تحسين جودة التعليم (Gulint and Adam, 2019)، وتأثير التسويق والتوجه السوقي في أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة (Mudzakkir et al., 2017)، وكفاءة وفعالية الأداء بعدين أساسيين محددين لأداء مؤسسات التعليم

العالي (Lindsay, 1982)، بالإضافة إلى عوامل أخرى متعددة مثل القيادة المؤسسية، والقيم والرؤيا المشتركة، والسياسات والإجراءات، وفعالية قنوات الاتصال، وإدارة الموارد (Shibru et al., 2017). وبالرغم من منطقية تلك الدراسات وواقعيتها إلا أنها لم تتناول أداء مؤسسات التعليم العالي ضمن نموذج مفاهيمي متكامل سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

وبناءً على ما تقدم، فقد جاءت هذه الدراسة لبناء إطار مفاهيمي لمحددات الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بالاعتماد على مجموعة من العوامل الواقعية. وتشتمل تلك المحددات على ضعف مستوى التعاون المحلي والإقليمي الدولي بين الجامعات، ومحدودية الإنفاق الفعلي على مشاريع البحث العلمي، وتردد القطاع الخاص في الاستثمار في مشاريع البحث العلمي التي تتبناها الجامعات، وضعف نظم تقييم الأداء الأكاديمي، والمنافسة السوقية بين مؤسسات التعليم العالي، ومحدودية برامج بناء قدرات الكوادر الأكاديمية.

لتحقيق هدف هذه الدراسة فإنها تشتمل على عدد من الأجزاء الآتية: الجزء الأول ويتناول مشكلة الدراسة وأهميتها، ويتناول الجزء الثاني منهجية الدراسة، ويتناول الجزء الثالث تحليل محددات الأداء بالاعتماد على مراجعة الأدب المتصل بالموضوع، ويتناول الجزء الأخير نتائج الدراسة وتوصياتها.

مشكلة الدراسة:

تشتمل مشكلة الدراسة على تطوير إطار مفاهيمي تحليلي للمحددات الإستراتيجية لأداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي وذلك من خلال البحث في المحددات الآتية: ضعف مستوى التعاون المحلي والإقليمي الدولي بين الجامعات، ومحدودية الإنفاق الفعلي على مشاريع البحث العلمي، وتردد القطاع الخاص في الاستثمار في تلك المشاريع التي تتبناها الجامعات، وضعف نظم تقييم الأداء الأكاديمي، والمنافسة السوقية بين مؤسسات التعليم العالي، ومحدودية برامج بناء قدرات الكوادر الأكاديمية.

أهمية البحث:

بشكل عام، يعدّ البحث في مجال التعليم العالي مهماً نظراً لأهمية هذا القطاع على المستوى الوطني ككل، فهذا القطاع يسهم بشكل جوهري في تزويد القطاعات الاقتصادية كافة بالمدخلات الضرورية من الرأسمال البشري. وتنقسم أهمية هذه الدراسة إلى قسمين:

أولاً: الأهمية النظرية: أجريت العديد من البحوث في مجال أداء مؤسسات التعليم العالي، وبالرغم من عدم وجود تباين يذكر بين تلك البحوث بالنسبة لمحتوى الأداء المؤسسي في هذا القطاع إلا أن التباين الأكبر كان بالنسبة للعوامل التي استخدمت مفسرات لذلك الأداء، وقد تباينت تلك العوامل إلى حد كبير ويمكن تقسيمها إلى عدد من المجالات، ومنها ما اشتمل على التمويل الحكومي والحوكمة الرأسوية (Capano and Pritoni, 2020)، وجودة الهيئة الأكاديمية وتدريبها، ونظم المكافآت والاستقطاب (Tanveer et al., 2018)، إلا أن غالبية البحوث السابقة ركزت على الأداء أكثر من تركيزها على العوامل المؤثرة في أداء مؤسسات التعليم العالي ومحددات الإنتاجية البحثية، ينظر مثلاً: (Dundar and Lewis, 1998; Ćukušić et al., 2014; Rashida, 2017)، فهناك نقص في البحوث السابقة حول هذا الموضوع. ولذلك، فهناك حاجة للبحث في هذا المجال لإضافة المعرفة كون البحوث السابقة تشير إلى أن تقييم الأداء يؤدي لحصول المنظمة ومستخدميها على فوائد عديدة (Flaniken, 2009).

وبناءً على ما تقدم، فهذه الدراسة تهدف إلى تحديد مجموعة العوامل المؤثرة بشكل رئيس في أداء مؤسسات التعليم العالي ونقاشها، وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة، والذي يمثل إضافة معرفية لما هو موجود حول محددات الأداء.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تمثل نتائج هذه الدراسة مدخلات أساسية لمتخذي القرار في مؤسسات التعليم العالي حول المجالات الإستراتيجية لتحسين الأداء، فالأبعاد أو المحددات التي تتناولها الدراسة تمثل مجالات اتخاذ قرارات إستراتيجية يمكن الاستثمار والتغيير فيها بما يمكن أن يؤدي إلى تطوير مؤسسات التعليم العالي وتحسين أدائها بشكل فعلي.

ثالثاً: منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة بشكل عام على الأسلوب النوعي في عملية جمع البيانات لبناء إطارها المفاهيمي والتحليلي، واستخدمت بشكل خاص أسلوب مراجعة الأدبيات المتصلة بالموضوع. فهذا الأسلوب يعد أسلوباً متكاملًا يمكن إجراء البحوث بالاعتماد عليه (Snyder, 2019). وهناك العديد من البحوث السابقة التي اتبعت منهجية مراجعة الأدب السابق في مجال التعليم العالي ومنها: (Rybnicek,



شكل رقم (1): نموذج الدراسة وإطارها المفاهيمي للمحددات الإستراتيجية لأداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي

المخرجات مع المدخلات مع ملاحظة أن بعد الكفاءة قد تم إهماله في محاولات تقييم الأداء المؤسسي، فالتحديات العملية هنا تكمن في تحديد مفهوم واضح للمدخلات والمخرجات وطريقة قياسها بما يعكس أهداف وعمليات المؤسسة التعليمية، وبشكل يمكن استخدامه كقاعدة معلوماتية (Lindsay, 1982).

وهناك فروق كبيرة في الأداء بين الجامعات، ويبدو أن المنطق وراء هذا الفرق طبيعي، فالتعليم العالي يحدد أداء الجامعة المحددة مقارنة مع الجامعات الأخرى (Frenken *et al.*, 2017). وهناك نظم تقييم عالمية مثل شانغهاي (Shanghai)، The Higher Education (THE)، و Quacquarelli Symonds (QS)، وهناك - على الأقل - ثلاثون تقييماً آخر (Shin *et al.*, 2011).

ثانياً: العلاقة بين ضعف مستوى التعاون المحلي والإقليمي

والدولي وأداء مؤسسات التعليم العالي:

إن الهدف الأساسي للجامعات هو إيجاد المعرفة ونقلها (Berbegal-Mirabent *et al.*, 2015). ولتحقيق ذلك الهدف تحتاج الجامعات لبناء القنوات الداخلية والخارجية التي تمكنها من تبادل المعرفة (Rubiano *et al.*, 2015)، إلا أن التعاون الناتج يتوقف على اختيار الأطراف المناسبة للشراكة (Franco and Pinho, 2019). فهناك ضرورة لأن يتوفر لديهم المهارات والقدرات والموارد الملائمة للقيام بالمشاريع البحثية (Jain and Triandis, 1990). فالجامعات والكليات عبر العالم بأنواعها المختلفة تسعى باستمرار لتزويد خريجها بالمعارف والمهارات المطلوبة للنجاح في البيئة العالمية للقرن الحادي والعشرين، وأن تضمن مواكبتها للبحث العلمي على المستوى العالمي. إن إجراء ذلك بعناية، وبما يتماشى مع الرسالة والرؤية المؤسسية وأهدافها يصبح موضوع العلاقات مع المؤسسات النظرية عالمياً أمراً استراتيجياً، وبشكل متزايد يظهر التساؤل الهام ألا وهو ليس إذا ما كان هناك ضرورة للتعاون الدولي أم لا؟ إنما السؤال هو كيف؟ (Insights, 2015). وبناءً على ما تقدم، فالتحدي الذي يواجه الجامعات على صعيد التعاون سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي ليس في أهمية أو عدم أهمية التعاون إنما في تحويل التعاون من مجرد أفكار وتوجهات واتفاقيات إلى تطبيقات شراكة محلية تفيد تطوير المعرفة وتناقلها، وهذا يتطلب النظر لاتفاقيات التعاون على أنها فرصة تطويرية وليست علاقة مستقبلية فقط.

المحددات الإستراتيجية لأداء مؤسسات التعليم العالي العربية: يقدم هذا الجزء من الدراسة عرضاً تحليلياً لأداء مؤسسات التعليم العالي ومحدداته الإستراتيجية، إضافة إلى تقديم بيانات وصفية حول التعليم العالي في الوطن العربي وبما ينسجم مع كل جانب من جوانب إطار البحث المفاهيمي والتحليلي وذلك على النحو الآتي:

أولاً: أداء مؤسسات التعليم العالي:

يعدّ مفهوم أداء التعليم العالي مفهوماً مهماً للإدارات في الجامعة، وأعضاء الهيئة التدريسية، والطلبة في معظم مجالات اتخاذ القرار، وطرح المساقات، والبحوث، وضبط الجودة، وضمان والحاكمة كلها مفاهيم وممارسات تقدم مبادرات التغيير والتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي.

وبالرغم من أن مفهوم "أفضل جامعة في العالم" هو محل جدل، فلا يزال هناك عدم اتفاق على ما الذي يجعل جامعة محددة هي الأفضل في العالم (Altbach and Salmi, 2011).

ومن ناحية أخرى، هناك اتفاق بأن الجامعات الأفضل أداءً هي تلك الجامعات التي تحتل مواقع قيادية محلياً وعالمياً في التدريس والبحث والابتكار، والمواقع القيادية التي يشغلها خريجوها في القطاعين العام والخاص (Jacob *et al.*, 2015).

هناك كم كبير من البحوث التي تتعلق بقياس كفاءة مؤسسات التعليم العالي مثل: (Witte and Lobez-Torres, 2017; Worthington and Higgs, 2011). وتعدّ جودة الإدارة من بين العناصر التي تستحق اهتمام خاص بسبب تأثيرها في كفاءة وجودة أداء مؤسسات التعليم العالي؛ فالأدبيات السابقة حول التعليم العالي تشير إلى أنه عندما تسلك تلك المؤسسات بشكل استراتيجي -على سبيل المثال- تقوم بتحديد أولوياتها الخاصة وتضع الحوافز المناسبة والقواعد التي يصبح للإدارة فيها دور محوري في تحقيق أداء متميز (Agasisti, 2017). كما ركزت الكثير من الأدبيات على جانب الجودة في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، فالجودة في التعليم العالي تعد موضوعاً معقداً، حيث أن هناك العديد من النظريات والنماذج والمؤشرات التي تحاول تقييم جودة الأداء وقياسه كمياً (Turner, 2011). كما يمكن النظر إلى أداء مؤسسات التعليم العالي على أنه مفهوم يشتمل على مقومين أساسيين هما الفاعلية والتي تشير إلى مقدار التوافق بين المخرجات والأهداف أو معايير أخرى، والكفاءة التي تربط

وخدمات، والصناعة من الناحية الأخرى تتطلع إلى الجامعات كمصدر لحل مشكلاتها، فالصناعة ترغب من الجامعات أن تكيف برامجها الأكاديمية للحصول على خريجين بمهارات تتلاءم مع متطلبات الصناعة، وعادة ما تظهر الموضوعات البحثية في الجامعات نتيجة للتفاعل مع الصناعة. وبناء على ما تقدم فالمتوقع أن تعمل الجامعات على إنشاء مختبراتها، ومناهجها وتخلق بنية متكاملة ومتفاعلة مع الصناعة (Misra, 2017).

وبالرغم من أن هناك الكثير من البحوث التي أجريت حول إيجاد محددات نجاح التعاون بين الشركات إلا أن القليل من البحوث أجريت لمعرفة طبيعة العلاقة بين الصناعة والجامعات، فالحاجة ماسة للابتكار في بيئة الأعمال اليوم، وطموح صانعي السياسة لجعل المعرفة الأكاديمية مشاريع إنتاجية ناجحة تسرع من وتيرة تلك العلاقات (Rybnicek and Königsgruber, 2019).

إن العلاقة بين الجامعات والصناعة تقوم على نقل المعرفة المتداولة من خلال البحوث المشتركة أو التعاونية، والتعاقدية والاستشارية (Perkmann *et al.*, 2013). وعلى المستوى العربي، وبالرغم من أهمية العلاقة بين الجامعات والشركات الصناعية لم تبد العديد من الدول اهتماماً كبيراً تجاه خلق شراكة فاعلة بين الجامعات والقطاع الخاص. ومن هذا المنطلق فإن مشكلة البحث الرئيسة تركز على كيفية تنمية وتعزيز هذه العلاقة والاستفادة منها في تطوير الأداء الأكاديمي والبحث العلمي في الجامعات، وتعزيز قدرتها على تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي (الحريري، 2010). ونظراً لاختلاف الأهداف والتوجهات بين الجامعات والقطاع الخاص فإنه لا بد من تحقيق تعاون فعال بينهما يستهدف في المقام الأول العمل على تحقيق التقارب في الأهداف والتوجهات بين الجامعات والقطاع الخاص لخدمة المجتمع والتنمية الاقتصادية فيه.

خامساً: نظم تقييم أداء الهيئة التدريسية وأداء الجامعات:

بالرغم من وجود كم ضخم من الأدب المتصل بتقييم الأداء في المنظمات الربحية إلا أن الأدبيات الخاصة المتوفرة بتقييم أداء العاملين تعدّ قليلة (Arnăutu and Panc, 2015; Flaniken, 2009).

إن هناك حاجة ملحة لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات، لأن هناك حاجة للحكم على أداء الآخرين (Grote, 1996)، وهو هدف كل منظمة (Aslam, 2011). فتقييم الأداء أمر لا مفر منه في الحياة التنظيمية (Brown, 1988)، فنظام الأداء يعدّ شيئاً مبدئياً لمساءلة العاملين (Flaniken, 2009)، ويضمن للمنظمة صورة

ثالثاً: الإنفاق الفعلي على مشاريع البحث العلمي وأداء الجامعات:

تجد الجامعات نفسها تحت ضغط كبير لزيادة التمويل الخارجي للبحوث فيها، كما تقدم بعض الحكومات برامج لبناء القدرات البحثية لبعض المؤسسات. وعلى أية حال، فإن صراعات الأدوار والأداء داخل الهيئات التدريسية والجوانب الأخرى لعمليات الجامعة تؤثر في فعالية الاستراتيجيات المتبعة لزيادة الأنشطة البحثية فيها (Huenneke *et al.*, 2017). صحيح أن هناك اتفاق عام بأن أعضاء الهيئة التدريسية يمثلون أحد أهم عناصر القدرات البحثية في المؤسسات (Shehzad *et al.*, 2014)، إلا أن سياسات وممارسات وموارد الجامعة تمثل الأفضلية الأساسية لإنتاجية الباحثين بالمحصلة النهائية (Harkavy & Hartely, 2012). كما أن الجامعات تقع تحت ضغط متزايد للتكيف مع الضغوطات المالية والتنافسية (Christensen & Eyring 2011). ولذلك فالجامعات بحاجة لزيادة الإيرادات المالية الناجمة عن أنشطتها البحثية (Streharsky, 1991). فالنشاط البحثي يؤدي إلى زيادة الإيرادات وإلى حصول الجامعة على معدلات تقييم أعلى، وفي المقابل، يقود ذلك إلى زيادة إقبال الطلبة على الجامعة والحصول على رسوم دراسية أكثر (Litwin, 2009). ويظهر تحليل واقع العلمي في العالم العربي أنشع الموارد ونقص التمويل يعدّ من الأسباب الرئيسة لهذا الضعف (الخطيب، 2020). وقد أشار أبو عرابي (2010) في دراسته إلى أن تقرير منظمة اليونسكو عام 2006 أظهر أن نسبة الإنفاق في العالم العربي من الإنفاق العالمي على البحث العلمي بلغت (0.2%)، وتنفق إسرائيل (0.7%)، أي أربعة أضعاف العالم العربي لدولة لا يصل عدد سكانها 5% من العالم العربي، ويشير الباحث أيضاً إلى أن البنك الدولي وفي تقريره السادس لسنة 2008 والمتعلق بالتعليم في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا MENA إلى عدم تمكن هذه الدول من قطع شوط التطور وازدياد الفروق بينها وبين باقي الدول النامية الأخرى، ويشير التقرير أيضاً إلى انخفاض نسبة الأبحاث والمنشورات العلمية لتشكّل ما مقداره (0.07%) فقط من الإنتاج العالمي (2010:37).

رابعاً: العلاقة بين أداء مؤسسات واستثمار القطاع الخاص في مشاريع البحث العلمي:

نظرياً، تعدّ العلاقة بين الأكاديميا والصناعة علاقة تكافلية. فالجامعات تنتج الخريج الذي تستوعبه الصناعة، فالعمل البحثي في الجامعات يتم إسناده من الصناعة ويتم تحويله لسلع

(and Saunder, 2016). وهناك من يرى أن العولمة والأسواق تغيران المنافسة لوضعية التعليم العالي، فأصبحت المنافسة اقتصادية وأكثر سلبية، ومرتبطة بالقدرة الخاصة على الدفع، وأكثر حدة، وتجاوزت آليات السوق ذاتها (Marginson, 2004). وبناء على ما تقدم، فإن مؤسسات التعليم العالي بحاجة لإستراتيجية ملائمة تساعد في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة (Majerčáková and Madudová, 2016; Pucciarelli and Kaplan, 2016). وتعد البرامج الأكاديمية من أهم الأدوات التنافسية (Widiputera et al., 2017). لكن هذا ليس حال مؤسسات التعليم العالي كافة، الأمر الذي يدخلها في منافسة حادة تؤثر سلباً على جودة التعليم، فالتنافس بحدته يضعف الميزة التنافسية للجامعات ولا يسهم في تطويرها.

على أية حال، فإن توافر مناخ التنافس بين الجامعات يرفع من روح المنافسة بينهم مما يؤدي إلى تطوير الأداء وتحسين المستويات الأكاديمية والإدارية للجامعات، وكذلك نقل التكنولوجيا واستخدامها في الجامعات، والمساعدة في دفع الجامعات نحو الإطلاع على تجارب الجامعات المتقدمة بما يسهم في الارتقاء بالجامعات الوطنية، وتشجيع الجامعات لتحسين وتطوير قدراتها التنافسية للحفاظ على كوادرها البشرية وخفض هجرة العقول المحلية (عبدالمطلب، 2016).

سابعاً: برنامج بناء قدرات الكوادر الأكاديمية وأداء مؤسسات التعليم العالي:

تركز الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على مجالات متعددة منها تحسين الجودة، ودمج التكنولوجيا بالتعليم، وضمان الجودة للوصول إلى التميز الأكاديمي.

فالجامعات التي تحتل المراتب المتقدمة عالمياً تعتمد على مراكز متخصصة لتنمية قدرات موظفيها الأكاديمية لدعمهم في عملية التدريس وتبادل المعرفة مع الطلبة (Jacob et al., 2015).

فبرنامج بناء القدرات تعرف على أنها عملية تطوير وتقوية مهارات وميول وإمكانيات وموارد الأفراد والمنظمات والمجتمعات التي تحتاجها للبقاء والتكيف في العمل في عالم سريع التغير (Philbin, 1996)، ولذلك، وعلى المستوى الفردي، يتطلب بناء القدرات تطوير الظروف التي تسمح لمشاركة الفرد في بناء وتعزيز معرفته

جديّة ومسؤولة، وأن إدارتها تتم بشكل جيد (Bolman and Deal, 2003)، لذلك فهو أسلوب يحسن الأداء المؤسسي ككل (Creamer and Wiston, 1999). ويمكن تلخيص بعض الفوائد الرئيسية لتقييم الأداء -بغض النظر على الأسلوب المتبع في التقييم- إلى الآتية (Grote, 2002):

1. تقديم تغذية راجعة للعاملين عن أداءهم.
2. التشجيع على تحسين الأداء.
3. الإسهام في وضع أهداف قابلة للقياس.
4. تحديد احتياجات الفرد والمنظمة التدريبية.
5. تحسين أداء المنظمة بشكل عام.

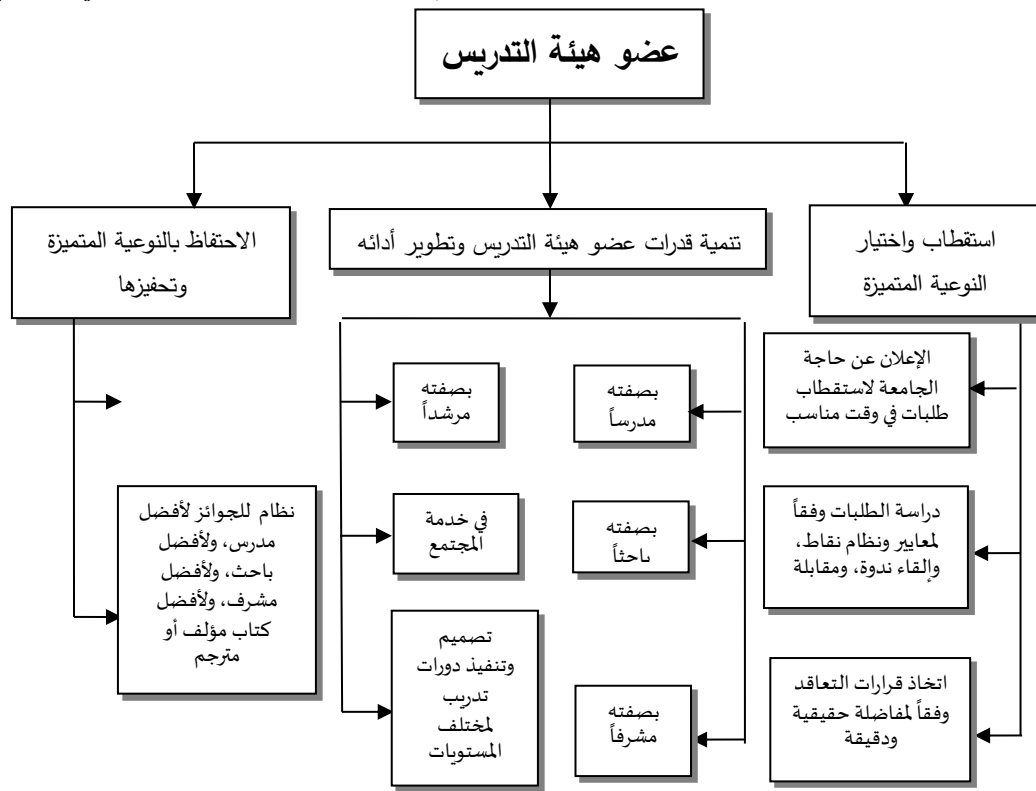
وبشكل مشابه لأية منظمة، فإن الجامعات أو مؤسسات التعليم العالي تقيم أداء مدرسيها أو مستخدميها للحصول على إدارة موارد بشرية فعالة، وبالرغم من أن الموظفين الإداريين والأكاديميين يلعبون دوراً هاماً في تحسين أداء المؤسسة، إلا أن المدرسين يعدّون المورد الأكثر أهمية في مؤسسات التعليم العالي. وتشتمل معايير التقييم على أبعاد متعددة أهمها (Aslam, 2011): المعرفة، التواصل مع الطلبة، مهارات التحدث، المشاركة بالصف وإدارته، جودة المواد التدريسية، الإنتاج العلمي... الخ. والحقيقة إن نجاح عملية تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية حتى وإن كان وفق معايير واضحة وموضوعية يتوقف على مدى استخدام تلك النتائج في اتخاذ قرارات تطوير الموارد البشرية من أجل تحقيق عملية التقييم لأهدافها المنشودة. وهذا يقودنا إلى الحديث عن المحور أو المحدد الآتي لأداء الجامعات، وهو محدودية برامج بناء قدرات الكوادر الأكاديمية في الجامعات.

سادساً: المنافسة السوقية وأداء الجامعات:

ضمن اقتصاديات التعليم العالي يوجد كمية قليلة من الأدبيات التي تصف وتحلل نتائج العملية التنافسية في أسواق خدمات التعليم العالي. فقد وصلت تلك المنافسة إلى إحداث آثار مضرّة في التعليم العالي ذاته (Mause, 2009).

ومن المعروف أننا نعيش في حقبة تشهد تنافساً متزايداً في المجالات كافة (Rosa, 2006). والجامعات كغيرها من المؤسسات تتنافس من أجل استقطاب أعداد أكبر وأفضل من الطلبة، والمدرسين، للحصول على موارد أكثر. وهناك العديد من البحوث التي أجريت لتحديد أسباب مباشرة للمنافسة بين الجامعات ومنها الحصول على تقييم عالمي أفضل (Corley and Gioia, 2000; Espeland)

وعليه، يمكن تلخيص الصفات النوعية والمؤهلات والقدرات لعضو هيئة التدريس بما يأتي: لا شك أن عضو هيئة التدريس الذي تحتاجه الأجيال في هذا العصر الذي يشهد طوفاناً معرفياً، وتدفعاً للمعلومات، وثورة في وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعرفة، وتنوعاً في أساليب التعليم، هو عضو هيئة تدريس ذو إمكانات ومؤهلات وقدرات ومواصفات نوعية وامتطورة، كي تتواءم مع التطورات المذهلة التي يشهدها العالم في مضمار البحث والتعليم العالي، إذ لم تعد الأدوات القديمة قادرة على تلبية متطلبات العصر واحتياجات الأجيال والمجتمعات الجديدة. ويوضح الشكل رقم (2) آلية استقطاب عضو هيئة التدريس وتطوير أدائه:



الشكل رقم (2): آلية استقطاب عضو هيئة التدريس وتطوير أدائه

إن تحسين أداء عضو هيئة التدريس بوصفه مدرساً يمكن تحقيقه من خلال جملة من المقترحات منها: عمل الإدارات الجامعية على توفير الموارد والمناخ الملائم المؤدي إلى الإرتقاء بعملية البحث العلمي في الجامعة المعنية، حيث من حقها بعد ذلك أن تراقب أداءه وتقييمه للتحقق من أن مواردها استخدمت استخداماً سليماً، وذلك من خلال:

1. تشجيع أعضاء هيئة التدريس داخل القسم الأكاديمي الواحد على القيام بتنفيذ مشاريع علمية مشتركة بين

ومهاراته بما في ذلك التعلم المستمر والتكيف (Akuegwu and Nwi-ue, 2013).

صحيح أن الوظيفة الرئيسة للجامعات هي تدريب الأجيال المستقبلية من المواطنين، وتطوير قدراتهم في حقول المعرفة والتكنولوجيا كافة إضافة إلى العلوم الطبيعية والاجتماعية والإنسانية (Akbar, 2003).

إلا أن هذه الوظيفة تنفذ من خلال المهارات والمعارف المناسبة للمحاضرين، ولذلك يجب اكتسابهم المهارات والمعارف التي تعزز عمليات اتخاذ القرارات التي تضيف المنفعة لديهم، إضافة لتطوير القدرات الضرورية للتعامل بفاعلية مع التحديات التي تفرضها المناصب الوظيفية، وتحسين الأداء الوظيفي بالمحصللة الهائية (Institute for governance and sustainable development, 2010).

وتستنج الدراسة أن هناك محدودية في التعاون بين الجامعات العربية والعالمية واقتصره على مجالات تعاونية محدودة مثل التبادل الأكاديمي والتدريس، وليس البحث والتطوير بمفهومه الواسع.

2. هناك محدودية في الإنفاق الفعلي على البحث العلمي لدى الجامعات العربية، فما تشتمل عليه الموازنات لا يتم تنفيذه فعلياً بسبب محدودية الإنتاج العلمي والمبادرات البحثية والمشاريع التي تتوافق مع المبالغ المحدودة المخصصة للبحث العلمي.

3. هناك فجوة كبيرة بين ما تطرحه الجامعات من برامج ومبادرات ومجالات استثمار القطاع الخاص وتوجهاته. بالرغم من أنه يتوقع أن تكون العلاقة تكاملية وتفاعلية، إلا أن بعض البرامج الجامعية تطرح لتمييزها وليس لمقابلة متطلبات القطاع الخاص. كما أن القطاع الخاص لا يقدم مدخلات أو يطرح مبادرات مباشرة لتطوير مخرجات التعليم.

4. تعمل نظم الأداء الأكاديمية على توجيه الأداء الجامعي نحو التميز. ويلاحظ أن نظم الأداء في العديد من الجامعات العربية تركز على الجوانب الإدارية أكثر من تركيزها على الجوانب الإبداعية كالبحث العلمي وبراءات الاختراع والمبادرات الدولية.

5. المنافسة بين الجامعات أمر مهم وحيوي لتطورها طالما أن التنافس ضمن السعي للأفضل من حيث الأداء، إلا أن المنافسة الحادة تقوض الأداء وتجعل المؤسسات تركز على عناصر مثل التكلفة، والحصة السوقية، والإيراد المادي السريع أكثر من تركيزها على التميز طويل المدى، كما أن المنافسة لا تعني انعدام التعاون بين الجامعات.

6. تعاني الجامعات العربية من محدودية التركيز على بناء قدرات هيئاتها الأكاديمية؛ فغالبيتها المبادرات والبرامج تنصب على الطالب وليس على المدرس، وهذا يعني تراجع مستوى أعضاء الهيئة التدريسية مع مرور الزمن.

ثانياً: توصيات الدراسة:

1. هناك حاجة لعدم الاعتماد على تقييم أداء الجامعات على المؤشرات والآليات العالمية فقط، إنما يلزم تطوير

أستاذين أو أكثر، مما ينتج أبحاثاً متميزة، ومما يشجع على توظيف التداخل بين التخصصات الدقيقة في خدمة بعضها بعضاً.

2. أن توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس ما يصدر باستمرار من أبحاث ومؤلفات جديدة.

3. حث أعضاء الهيئة التدريسية وتشجيعهم على المشاركة في المؤتمرات العلمية محلياً وإقليمياً ودولياً.

4. أن يتم تنظيم مؤتمرات علمية داخل الجامعة تشمل مختلف التخصصات والكليات، وتشجيع الأعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة فيها.

5. تشجيع فكرة استقطاب الدعم الدولي للمشاريع البحثية من جهات ذات علاقة، وبالتالي وجود إيرادات للبحوث والاستشارات.

6. تجهيز المختبرات العلمية والحاسوبية بالمعدات والتقنيات الحديثة.

7. تعيين فنيين ومساعدين باحثين أكفاء لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في إنجاز أبحاثهم.

8. توفير خدمات وأدوات تكنولوجيا المعلومات المتطورة.

9. تشجيع البحوث المبتكرة التي تفتح آفاقاً علمية أو تطبيقية جديدة، ووضع نظام منح جائزة لأفضل بحث.

10. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاثهم في مجلات دولية محكمة، ودعم هذا النشر مادياً.

إن النقاط التي تم ذكرها أعلاه، وكذلك المعلومات المبوبة في الشكل (2) تضمن تحقيق مستويات أعلى من الجودة والتنوعية والمنافسة التي ينتظرها المجتمع ومؤسساته المختلفة في الخريج الفاعل المنتج الذي سينضم إلى سوق العمل والقوة الإنتاجية.

نتائج الدراسة وتوصياتها:

أولاً: نتائج الدراسة:

يقدم في هذا الجزء من البحث ملخصاً لنتائج البحث والتي تمثل المحددات الإستراتيجية لأداء الجامعات بناءً على ما تقدم من تحليل نظري لتلك المحددات وذلك على النحو الآتي:

1. إن التعاون بين الجامعات يعدّ مطلباً ضرورياً لتمييز أداؤها، وإن التميز الفردي للجامعة يتطلب منها تعاوناً بحثياً وأكاديمياً حثيثاً مع الجامعات المحلية والعالمية.

المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير قياس الأداء والجودة.

11. العمل على بث ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات، والعمل على تغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلاءم مع تطبيق إدارة النوعية والجودة للوصول إلى ترابط وتكامل عال بين جميع العاملين للعمل بروح الفريق.

المراجع

- Abdul Muttalib Ahmed, (2016). Competitiveness between universities. Unpublished doctoral dissertation in Education, Benha University, Faculty of Education, Department of Foundations of Education, Egypt.
- Abu Orabi, Sultan Tawfiq. (2010). Scientific Research in the Arab World: Reality and Aspirations. In the Third Arab Conference - Arab Universities: Challenges and Prospects: The Arab Organization for Administrative Development, Sharm El Sheikh: The Arab Organization for Administrative Development, 35-38.
- Agasisti, T. (2017). Management of Higher Education Institutions and the Evaluation of their Efficiency and Performance.
- Akbar, K. F. (2003, January-June). The Role of Universities in Science and Technology Capacity Building for Sustainable Development. *Quarterly Science Vision*, 8 (3&4), 70-72.
- Akuegwu, B. A., & Nwi-ue, F. D. (2013). Lecturers' Participation in Capacity Building Programmes in South-South Nigeria: Implications for Sustainable Development. *Makerere Journal of Higher Education*, 4(2), 279-292.
- Al-Khatib, Khalil, (2020). The reality of scientific research in the Arab world (2008-2018). Arab Scientific Society Organization, Sana'a, Yemen.
- Altbach, P. G., & Salmi, J. (Eds.). (2011). *The road to academic excellence: The making of world-class research universities*. World Bank Publications.
- Arnăutu, E., & Panc, I. (2015). Evaluation criteria for performance appraisal of faculty members. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 203, 386-392.
- Aslam, H. D. (2011). Performance evaluation of teachers in universities: contemporary issues and challenges in Pakistan. *Proceedings of the 2011 International Conference on Teaching, Learning and Change. International*

آليات لقياس الأداء المؤسسي بالمفهوم الإداري والاقتصادي والاجتماعي لهذه المنشآت. كما يلزم أيضاً إعادة النظر بمعايير التقييم أساساً كون أن نتائج التقييم تتوقف على المعايير المستخدمة. وطالما أن المعايير -وبلغة إدارية- تتصل بالأهداف أصبح لا بد من ضرورة إعادة النظر في الأهداف المؤسسية، وإعادة صياغتها بطريقة تشتمل على الأبعاد الإستراتيجية التي تناولتها هذه الدراسة.

2. ضرورة العمل على تفعيل اتفاقيات التعاون بين الجامعات والاستفادة منها بحيث يتم النظر لاتفاقيات التعاون بين الجامعات إلى كونها فرصة تطويرية وليست علاقة مستقبلية فقط.
3. ضرورة طرح الجامعات ومجالس التعليم العالي لمبادرات تعاون بين الجامعات تشتمل على البرامج الأكاديمية والتعاونية المشتركة مثل البحوث العلمية وغيرها.
4. هناك حاجة ماسة لطرح مبادرات تفاعل وشراسة بين الجامعات والقطاع الخاص، ويمكن للغرف التجارية على سبيل المثال العمل على تشجيع مثل هذه المبادرات لإنتاج برامج أكاديمية تخدم بشكل مباشر احتياجات سوق العمل.
5. هناك حاجة لأن تعيد الجامعات معايير تقييم أداء الأكاديميين فيها بما ينسجم مع أهدافها الإستراتيجية بحيث تشتمل تلك المعايير على التميز البحثي والإبداعي.
6. ضرورة التطوير المستمر لأعضاء الهيئات الأكاديمية لمواكبة التغيرات المتسارعة في المجالات العلمية كافة، وأن لا تتوقف المسيرة العلمية بحصول المدرس على الشهادة العليا فقط.
7. ضرورة زيادة مخصصات البحث العلمي التي تحددها الجامعات للبحث العلمي، والأهم من ذلك هو بناء معايير ونظم تشجيعية تضمن استنفاد هذه المخصصات بالاتجاه الصحيح الذي يضمن تحقيق المؤسسة للتميز في أداؤها.
8. التعليم والتدريب المستمر لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس والمشرفين الأكاديميين.
9. تبني أساليب التقييم المتطورة للأداء.
10. التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين، والخارجيين وهم عناصر المجتمع

- perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(1), 62-69.
- Frenken, K., Heimeriks, G. J., & Hoekman, J. (2017). What drives university research performance? An analysis using the CWTS Leiden Ranking data. *Journal of Informetrics*, 11(3), 859-872.
- Grote, R. C. (1996). The complete guide to performance appraisal. New York: AMACOM.
- Grote, R. C. (2002). The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers. New York: American Management Association.
- Gulint, K., & Adam, T. (2019). Applying a descriptive model to identify determinant factors on quality of higher education: The case of Ethiopian University. *IOSR Journal of Computer Engineering*, 21(3), 61-69.
- Hariri, Khaled, (2010). The relationship between universities and the private sector and their role in achieving quality higher education in the Republic of Yemen. Working paper presented to the Fourth Scientific Conference of the University of Aden "Quality of Higher Education Towards Achieving Sustainable Development", 11-13 October 2010, Aden, Yemen.
- Harkavy, I., & Hartley, M. (2012). Integrating a commitment to the public good into the institutional fabric: Further lessons from the field. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 16(4), 17-36.
- Huenneke, L. F., Stearns, D. M., Martinez, J. D., & Laurila, K. (2017). Key strategies for building research capacity of university faculty members. *Innovative higher education*, 42(5-6), 421-435.
- Insights, C. I. G. E. (2015). International Higher Education Partnerships. American Council on Education, Washington, DC 20036.
- Jacob, W. J., Xiong, W., & Ye, H. (2015). Professional development programmes at world-class universities. *Palgrave communications*, 1(1), 1-27.
- Jain, R. K., & Triandis, H. C. (1990). Management of R&D organizations: managing the unmanageable. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., ... & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Annals of internal medicine*, 151(4), W-65.
- Association for Teaching and Learning (IATEL), 339-362.
- Berbegal-Mirabent, J., García, J. L. S., & Ribeiro-Soriano, D. E. (2015). University-industry partnerships for the provision of R&D services. *Journal of Business Research*, 68(7), 1407-1413.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, R. D. (1988). Performance appraisal as a tool for staff development. In M. J. Barr & M. L. Upcraft (Eds.), *New directions for student services* (pp. 3-105). San Francisco: Jossey-Bass.
- Capano, G., & Pritoni, A. (2020). Exploring the determinants of higher education performance in Western Europe: A qualitative comparative analysis. *Regulation & Governance*, 14(4), 764-786.
- Cenaj, D., & Çera, G. (2017). The Performance Determinants of the Higher Education Institutions in Albania. *Albanian Journal of Agricultural Sciences*, 16(1), 1.
- Christensen, C. M., & Eyring, H. J. (2011). *The innovative university: Changing the DNA of higher education from the inside out*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Corley, K., & Gioia, D. (2000). The rankings game: Managing business school reputation. *Corporate Reputation Review*, 3(4), 319-333.
- Creamer, D. G., & Winston Jr, R. B. (1999). The performance appraisal paradox: An essential but neglected student affairs staffing function. *NASPA journal*, 36(4), 248-263.
- Ćukušić, M., Garača, Ž., & Jadrić, M. (2014). Determinants and Performance Indicators of Higher Education Institutions in Croatia. *Društvena istraživanja*, 23(2), 233-257.
- Dundar, H., & Lewis, D. R. (1998). Determinants of research productivity in higher education. *Research in higher education*, 39(6), 607-631.
- Espeland, W. N., Sauder, M., & Espeland, W. (2016). *Engines of anxiety: Academic rankings, reputation, and accountability*. Russell Sage Foundation.
- Flaniken, F. (2009). Performance appraisal systems in higher education: An exploration of Christian institutions.
- Franco, M., & Pinho, C. (2019). A case study about cooperation between University Research Centres: Knowledge transfer

- productive sector via research collaboration in four Colombian public universities. *Journal of technology management & innovation*, 10(4), 28-44.
- Rybnicek, R., & Königsgruber, R. (2019). What makes industry–university collaboration succeed? A systematic review of the literature. *Journal of business economics*, 89(2), 221-250.
- Shehzad, U., Fareed, Z., Zulfikar, B., Shahzad, F., & Latif, H. S. (2014). The impact of intellectual capital on the performance of universities. *European Journal of Contemporary Education*, 10, 273–280.
- Shibru, S., Bibiso, M., & Ousman, K. (2017). Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University. *Journal of Education and Practice*, 8(7), 60-66.
- Shin, J., Toutkoushian, R., & Teichler, U. (2011). Theoretical basis, methodology and impacts on global higher education. *Seoul: Springer Science+ Business Media BV*.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- Snyder, H., Witell, L., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research*, 69(7), 2401-2408.
- Streharsky, C. J. (1991). Evolution of the university research mission in the United States. *Research Management Review*, 5, 35–50.
- Tanveer, M., Karim, D., & Mahbub, A. (2018). Higher education institutions and the performance management. *Higher Education*.
- Turner, D. A. (2012). *Quality in higher education* (Vol. 10). Springer Science & Business Media.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*, xiii-xxiii.
- Widiputera, F., De Witte, K., Groot, W., & van den Brink, H. M. (2017). The attractiveness of programmes in higher education: an empirical approach. *European Journal of Higher Education*, 7(2), 153-172.
- Witte, K. D., & López-Torres, L. (2017). Efficiency in education: a review of literature and a way forward. *Journal of the Operational Research Society*, 68(4), 339-363.
- Worthington, A. C., & Higgs, H. (2011). Economies of scale and scope in Australian higher education. *Higher Education*, 61(4), 387-414.
- Lindsay, A. W. (1982). Institutional performance in higher education: The efficiency dimension. *Review of Educational Research*, 52(2), 175-199.
- Litwin, J. M. (2009). The efficacy of strategy in the competition for research funding in higher education. *Tertiary Education and Management*, 15, 63–77.
- Majerčáková, M., & Madudová, E. (2016, September). Competition, strategy and critical attributes in higher education in the Slovak Republic. In *2016 15th International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training (ITHET)* (pp. 1-7). IEEE.
- Marginson, S. (2004). Competition and markets in higher education: A ‘glonacal’ analysis. *Policy futures in Education*, 2(2), 175-244.
- Mause, K. (2009). Too Much Competition in Higher Education? Some Conceptual Remarks on the Excessive Signaling Hypothesis. *American Journal of Economics and Sociology*, 68(5), 1107-1133.
- McCull-Kennedy, J. R., Snyder, H., Elg, M., Witell, L., Helkkula, A., Hogan, S. J., & Anderson, L. (2017). The changing role of the health care customer: review, synthesis and research agenda. *Journal of Service Management*, 28(1), 2-33.
- Misra, J., Smith-Doerr, L., Dasgupta, N., Weaver, G., & Normanly, J. (2017). Collaboration and gender equity among academic scientists. *Social sciences*, 6(1), 25.
- Mudzakkir, M., Sarwoko, E., & Nurdiana, I. (2017, October). Determinants of Organizational Performance in Private Universities. In *Social Sciences, Humanities and Economics Conference (SoSHEC 2017)*. Atlantis Press.
- Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D’este, P., ... & Sobrero, M. (2013). Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research policy*, 42(2), 423-442.
- Philbin, A. (1996). *Capacity Building in Social Justice Organization*. New York: Ford Foundations.
- Pucciarelli, F., & Kaplan, A. (2016). Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. *Business Horizons*, 59(3), 311-320.
- Rashida, M. F. (2017). E-learning in higher education institutions and its determinants. *Journal of Education and Practice*, 8(28), 76-80.
- Rosa, H. (2006). Wettbewerb als Interaktionsmodus. *Leviathan*, 34(1), 82-104.
- Rubiano, M. E., Sanabria Rangell, P. E., Plata Pacheco, P. A., & Ninco Hernández, F. A. (2015). Research results transfer towards the

