

بدائل مقترحة لتطوير منظومة تقييم أداء الجامعات المصرية باستخدام أسلوب القياس المقارن

إعداد

د. محمد ابراهيم عبد العزيز خاطر*

الإطار العام للدراسة:

ويتضمن الإطار العام العناصر التالية:

مقدمة:

اهتمت معظم دول العالم منذ نهاية القرن الماضي بتطوير التعليم الجامعي والتوسع فيه وزيادة الإنفاق عليه، وتوكيد الجودة التعليمية في الجامعات، وقد تُرجم ذلك كله في استخدام نظم عديدة لتطوير منظومة أداء المؤسسات الجامعية بجميع عناصرها، بما في ذلك مدخلاتها من: (فلسفة ورؤى، وسياسات، وأهداف، وكوادر بشرية متنوعة، وإمكانات مادية متنوعة)، وعملياتها من: (تخطيط للمستقبل، وتنظيم وإدارة موارد بشرية، وتوجيه وتوزيع الموارد المالية، وتطبيق الرقابة الداخلية والخارجية)، ومخرجاتها المتمثلة في: (نواتج معرفية، ومنتجات متنوعة، ومخرجات مؤهلة)، مع تطبيق التغذية الراجعة لتحديد مواطن الضعف والسعي نحو تلافيها في المستقبل.

ولقد صاحب ذلك اهتماماً موسعاً بتقييم أداء الجامعات، فقد ظهرت صيغ عديدة لتقييم أداء المؤسسات الجامعية، وذلك لتحديد كلفة التعليم الجامعي ونواتجه ونوعية مخرجاته؛ بهدف تعظيم العائد منه^(١).

ومع ظهور حركات العولمة وتدويل التعليم، أصبحت المؤسسات الجامعية مطالبة بالانفتاح على المستوى العالمي، وأصبح تقييم الجامعات مرهون بمدى مشاركتها الدولية وسمعتها الأكاديمية العالية، وعدد بحوثها التطبيقية ونسبة البحوث الدولية المنشورة بواسطة باحثيها وأعضاء هيئتها التدريسية، علاوة على مستوى مخرجاتها ومدى تأهلهم لسوق العمل المتغيرة مهاراته باستمرار، ومعدلات النجاح والتفوق في تقديم الاستشارات، وطرح المؤلفات، والتغلب على الأزمات والمخاطر المحتملة^(٢).

* مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية - كلية التربية جامعة قناة السويس

ومن جهة أخرى فقد أصبحت التنافسية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية قضية حتمية تفرضها متغيرات القرن الحالي، الأمر الذى فرض على الجامعات -باعتبارها مؤسسات إنتاجية وخدمية في الوقت ذاته- ضرورة السعي نحو تحقيق الريادة والسبق في الخدمات والمنتجات والمخرجات، وبخاصة مع ظهور منظمات دولية تجرى تصنيفات عالمية دورية للجامعات، مثل: التصنيف الأكاديمي لجامعات العالم "Academic Ranking of World Universities: ARWU" والمعروف بتصنيف "شنگهاي"- وتصنيف مجلة "التايمز" للتعليم العالى "Times Higher Education"، وتصنيف "كيو إس" Quacquarelli Symonds: QS، وتصنيف "الويبومتر كس Webometrics"، كذلك طرّحت بعض الهيئات الدولية جوائز تميز للمؤسسات الإنتاجية والخدمية، لتحصل المؤسسات على هذه الجوائز بعد تقييمها على ضوء المعايير الموضوعية من قِبَل تلك الهيئات، ومن ذلك: نموذج المؤسسة الأوربية للجودة "The European Foundation for Quality Management: EFQM"، ونموذج التميز الأمريكي، ونموذج التميز الكندي، كما ظهرت نماذج للتميز على المستوى العربى، مثل: نموذج دى للتميز، وجائزة الملك عبد العزيز للتميز المؤسسي... وغيرها.

ولذلك فقد أصبح لزاماً على المؤسسات التي تنشُد الوصول إلى مراتب متقدمة من الإبداع والتميز المحلى أو العالمى أن تعمل على تحسين أدائها قياساً بأداء المنافسين وباستمرار. ولكون القياس المقارن أو ما يسمى أيضاً بالمقارنة المرجعية "Benchmarking" من الأساليب المتميزة التي تساعد المؤسسة على معرفة مستوى أدائها قياساً بأداء المنافسين ولكونه أسلوباً للتحسين المستمر، فإن كثير من المؤسسات والمنظمات المعاصرة قد أخذت بهذا الأسلوب في تقييم الأداء نظراً لما يحققه من فوائد عديدة، منها أنه^(٣):

- يوفر المناخ الملائم لى قيادة المؤسسة والعاملين فيها لتبنى سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.
- يسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.
- يزود المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من أن تبني وتطور ذاتها، في الوقت الذي تعالج فيه نقاط الضعف والخلل.
- يساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات المتميزة الرائدة.
- يساعد على تحديد العمليات الحرجة والملحة، وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.
- يسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للمؤسسة مستقبلاً.

وبذلك يعد أسلوب القياس المقارن، من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة في تطوير أدائها وتحسين جودتها، فهو يتمثل في العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء التي غالباً ما توجد في المؤسسات المنافسة أو مؤسسات أخرى لديها عمليات مشابهة، بما يسهم في زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الأداء الداخلية.

وبناءً على ذلك فقد تسارعت كثير من الجامعات العالمية في عملية مقارنة الأنشطة أو العمليات بالتطبيقات الأفضل لمعرفة الفجوة بين مؤسساتها وبين منافسيها من المؤسسات الأخرى، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يركز التقييم التعليمي في المؤسسات الجامعية على استخدام القياس المقارن في كليات جامعات عديدة، وذلك بهدف إعداد تقارير تسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية وخاصة في الخطط والبرامج الدراسية في هذه الكليات. ففي جامعة "هارفارد" "Harvard University" يتم استخدام النموذج الشامل للقياس المقارن الذي يقدم لمتخذي القرارات ومكاتب التوظيف مخرجات في صورة تقارير لتحسين الأداء التعليمي للجامعة، حيث إن هذا النموذج يركز على أداء الطلاب وهيئات التدريس وشروط التدريس الجيد والبرامج التعليمية واستخدام المؤشرات الخارجية الجيدة، وكذلك اقتراح مقاييس جيدة للتغيير⁽⁴⁾. وفي جامعة "بنسلفانيا" "Pennsylvania University" -والشهيره بجامعة (بين Penn) - يركز القياس المقارن على مجالات الخدمة العامة التي تقدمها الجامعة ومدى التوسع في تكافؤ الفرص التعليمية، وتقييم أعضاء هيئة التدريس وصناعة القرار التعليمي، حيث يتم توظيف تقارير القياس المقارن لتقييم المبادرات، ونسب تدريس البرامج التنموية لوقت كامل بمشاركة الطلاب، وكذلك التركيز على أداء الخريجين حديثاً من الجامعة، وتخطيط الموارد التعليمية والمشروعات البحثية والبرامج الخدمية؛ وذلك كله بغرض تقديم تقارير تسهم في تحسين وزيادة كفاءة وفاعلية منظومة الأداء الجامعي ككل⁽⁵⁾.

وفي استراليا تهتم الحكومة الاسترالية بتحقيق الكفاءة والفاعلية في جامعاتها، وذلك بناءً على ما توفره تقارير القياس المقارن، والتي يتم في ضوءها التخطيط لجودة التعليم الجامعي في الأقسام الأكاديمية للكليات الجامعية، وذلك لزيادة الكفاءة والفاعلية التعليمية للجامعات، ففي جامعة "أديلايد" "Adelaide University" يطبق القياس المقارن من خلال الربط بين ما تحصل عليه الجامعة من تمويل وما تحققه من أداء تعليمي، وذلك بالتركيز على فحص أهداف الجامعة والخطط والبرامج الدراسية المقدمة للطلاب وأساليب تقويم الطلاب، وفي جامعة "غرب استراليا" "The University of Western Australia" يتم القياس المقارن باستخدام

مؤشرات عديدة منها: التقدم التكنولوجي، والعلاقات بين الأقسام الأكاديمية والجامعات الأخرى محلياً وعالمياً، وتزايد البحوث التطبيقية، واستراتيجيات التمويل الذاتي، وإدارة مشكلات الطلاب وحلها^(٦).

وفيما يتعلق بالجامعات المصرية فإن تقييم الأداء أو قياسه يتمثل بشكل رئيس في قيام مجلس كل جامعة بمتابعة تنفيذ الخطط التعليمية والبحوث العلمية والإنشاءات في الجامعة، وذلك في ضوء ما يحدده المجلس الأعلى للجامعات من سياسات عامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي في الجامعات، ومن ثمَّ العمل على توجيهها وتنسيقها بما يتفق مع احتياجات المجتمع، وتيسير تحقيق الأهداف القومية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية للدولة^(٧).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من خضوع الجامعات المصرية لمحاولات عديدة لتقييم الأداء والمتابعة، وتطبيق أساليب معاصرة لدعم الأداء بالمؤسسات الجامعية وقياس فاعليته، مثل: الاهتمام بالتقييم الذاتي، وتطبيق معايير الاعتماد وضمان الجودة، إلا أن الجامعات المصرية لازالت تعاني من مشكلات عديدة تشير إلى ضعف في منظومة تقييم الأداء المؤسسي، وهو ما يتضح جلياً في المشكلات التالية:

- خضوع الجامعات المصرية لقانون واحد ينظم الهيكل الإداري للجامعات كافة، والعلاقات بين كل مستوى من المستويات الأفقية والرأسية وكل ما يتعلق بعناصر منظومة التعليم الجامعي، وهذا التنميط أوجد مناخاً يفتقد محركات التجديد والمبادأة.
- ضعف استجابة النظام الجامعي في أهدافه وبرامجه وطرائقه للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والعلمية والمعرفية، والحاجة إلى مراجعته من منظور الجودة التعليمية ليصبح أكثر مواءمة لهذه التغيرات، وأكثر مرونة وقدرة على تجسيد التفاعلات بينه وبين قطاعات المجتمع الأخرى^(٨).
- قلة الضوابط والمعايير النوعية التي تضمن الوصول إلى مستويات عالية ومتميزة من الأداء البحثي في الجامعات، كما أن كثير من تلك المعايير يفتقر إلى المرونة والعلمية والشمولية الكافية، مما أدى إلى ضعف ثقة كثير من المستفيدين في مخرجاتها البحثية^(٩).
- وجود أوجه قصور عديدة تعتري بعض الخطط والبرامج الدراسية الجامعية، مما أدى إلى ضعف قيام الجامعات بدورها في إعداد القوى العاملة في المجتمع، فضلاً عن الاختلال النوعي للتخصصات الدراسية وغلبة التخصصات النظرية على التخصصات

العملية، وضعف استجابة التعليم الجامعي لمتطلبات سوق العمل المتغيرة باستمرار
كما وكيفاً.

• إن الجامعات المصرية بوضعها الحالي لم تستطع أن تحقق بكفاءة مهمة رئيسية
بالغة الأهمية، ألا وهي مهمة تكوين وتنمية التفكير العلمي لدى خريجها لتوظيفه
في حل المشكلات بمجالات الحياة المتعددة والمختلفة، الأمر الذي يسهم في ضعف
دورها الخدمي لمجتمعها^(١٠).

ومن منظور الجودة فإن المبادئ العامة للتوجهات المستقبلية في التعليم الجامعي
المصري تؤكد على ضرورة توافر آليات فعالة لتقويم الأداء في التعليم الجامعي في إطار
المرجعيات التي تستند إلى المعايير العالمية، من خلال التحقق من مدى التطابق بين ما
ينتظره المجتمع من التعليم الجامعي ومؤسساته من خدمات تعليمية وبحثية ومنتجات متنوعة
من جانب، وما تقوم به الجامعات فعلياً من جانب آخر، استناداً إلى العلاقات الوثيقة التي
تربط بين الجامعات وعالم العمل والمجتمع بفئاته المختلفة.

وفي السياق ذاته فإن مؤسسات التعليم الجامعي في مصر تُواجه في الوقت الراهن
صعوبات عدة منها ما يرتبط بجودة أدائها أو التصور المعرفي حول موقعها التنافسي بالنسبة
للجامعات المنافسة الأخرى في نفس البيئة (محلياً) أو في قطاعات بيئية أخرى (عالمياً)،
ولعل ذلك يرجع إلى بعض الأسباب والتي من أهمها: قلة الاهتمام بتحديد المستفيد والدراسات
الخاصة بحاجاته ورغباته، ومبررات إجراء تلك الدراسات، وكذلك التحديد الدقيق للإمكانات
الداخلية المتاحة أمام كل جامعة من أجل المواءمة مع متطلبات المستفيد، وهو ما يمثل
التحدي الأول الذي تواجهه مؤسسات التعليم الجامعي العاملة في البيئة المحلية، أما التحدي
الثاني فهو يتعلق بالموقع التنافسي للمؤسسة قياساً إلى باقي المؤسسات المنافسة في البيئة
ذاتها، وبالتالي فإن التساؤل المثار هنا يرتبط بالفوائد والمزايا التي يقدمها أسلوب القياس
المقارن في تحديد موقع المؤسسة قياساً إلى منافسيها^(١١).

وفي ضوء ما سبق عرضه من مشكلات يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس

التالي:

كيف يمكن تطوير منظومة تقييم أداء الجامعات المصرية باستخدام أسلوب القياس المقارن؟

ومن هذا السؤال الرئيس تتفرع الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لمنظومة تقييم أداء المؤسسات الجامعية؟
 - ٢- ما طبيعة أسلوب القياس المقارن في المؤسسات المعاصرة؟
 - ٣- ما أهم النماذج العالمية في توظيف أسلوب القياس المقارن لمنظومة تقييم الأداء الجامعي؟
 - ٤- ما البدائل المقترحة لتطوير منظومة تقييم أداء الجامعات المصرية باستخدام أسلوب القياس المقارن؟
- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى توظيف أسلوب القياس المقارن لتطوير منظومة تقييم الأداء الجامعية، بما تشمل من مدخلات وعمليات ومخرجات، وذلك بتقديم ثلاثة بدائل مقترحة لتطبيق هذا الأسلوب بالجامعات المصرية والمفاضلة بين هذه البدائل؛ من أجل تحديد البديل الأكثر مناسبة للسياق التشريعي والتنظيمي بالجامعات المصرية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة مما يلي:

- أهمية قضية تقييم الأداء المؤسسي وبخاصة في المؤسسات الجامعية، وذلك لما يترتب على تقييم الأداء من نتائج وقرارات تسهم في تعديل مسارات الأداء القائمة، وبالتالي تدعم التطوير المؤسسي بمزيد من الإنتاجية والكفاءة والفعالية.
- مواكبة الدراسة للتغيرات الراهنة الحادثة على الساحة الدولية، ومنها إصدار عديد من المنظمات والهيئات تصنيفات متنوعة مثل تصنيفات الجامعات، ومؤشرات الأداء المتميز لجميع المؤسسات الإنتاجية والخدمية على السواء؛ مما جعل من المقارنة أساساً لقياس الأداء بين المنظمات على المستوى المحلي والعالمي، علاوة على اعتبارها ضرورة حتمية تفرضها التوجهات المعاصرة في تقييم المؤسسات والمنظمات المختلفة.
- توجيه نظر متخذى القرار على مستوى مؤسسات التعليم العالي، لأهمية توظيف القياس المقارن في تقييم منظومة الأداء الجامعي، وذلك من خلال بدائل مقترحة تسهم في تنفيذ عمليات القياس بما يتناسب مع طبيعة السياق الثقافي للجامعات المصرية.

منهجية الدراسة:

وتتضمن العناصر التالية:

١ - الأسلوب المنهجي للدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على أسلوب تحليل النظم " Systems Analysis Approach؛ وذلك لتحليل مكونات وعناصر منظومة التقييم الجامعية بشكل شامل وفي إطارها المنظومي، ويوفر هذا الأسلوب المنهجي مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب المختلفة لتحديد مواطن القوة والضعف والتفاعل مع المشكلات المتنوعة ومن ثم تقديم الحلول المناسبة لها وفقاً لعمليات التغذية الراجعة^(١٢)، كما توظف الدراسة المنهج المقارن باستخدام أسلوب "جورج بيريداي" لعرض بعض نماذج الجامعات العالمية التي وظفت أسلوب القياس المقارن في تقييم أداء المؤسسات الجامعية، وتحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها، والخروج بموجهات فكرية منها تصلح للاستفادة في تقديم بدائل مقترحة لتوظيف القياس المقارن في منظومة تقييم أداء الجامعات المصرية.

٢ - حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

أ - الحدود الموضوعية:

تهتم الدراسة الحالية بتوظيف أسلوب القياس المقارن في تقييم الأداء الجامعي باعتباره من الأساليب المعاصرة، التي تتبعها المؤسسات الرائدة لضمان استمراريتها وتقديمها وتفوقها على نظيراتها في نفس نوع النشاط، ووفقاً لأسلوب تحليل النظم فإن توظيف القياس المقارن في منظومة تقييم الأداء الجامعية، يكون وفقاً للترتيب التالي:

- مدخلات تقييم الأداء الجامعي: والتي تشمل (الفلسفة، الأهداف، الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء).
- عمليات تقييم الأداء الجامعي: والتي تشمل عمليات: (التخطيط لتقييم الأداء الجامعي، التنظيم لتقييم الأداء الجامعي، التنفيذ لأنشطة تقييم الأداء الجامعي)، ويتم تنفيذ أنشطة تقييم الأداء في المجالات الثلاثة التالية: (المجال التعليمي والتدريسي، المجال البحثي، المجال المجتمعي والخدمي).
- مخرجات تقييم الأداء الجامعي: والتي تشمل نواتج تحويل المدخلات إلى مخرجات عن طريق عمليات التحويل وأنشطتها، إلى جانب تطبيق التغذية الراجعة لتصحيح المسار حال حدوث انحرافات.

ب- الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على بعض نماذج الجامعات المتقدمة في بعض الدول، مثل نموذج جامعة "هارفارد" "Harvard University"، وجامعة "بنسلفانيا" "Pennsylvania University" في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك لأسباب وحيثيات جوهرية، حيث أهتمت كلتا الجامعتين بتوكيد الجودة وذلك بدراسة كل جوانب الأداء التعليمي، وكذلك دراسة السياسات الجامعية والعوامل الداعمة لتنفيذها وأيضاً العوامل المعيقة لتنفيذها للتخلص منها، ويتأتى ذلك من خلال دراسات التقييم الذاتي التي تنجزها كل جامعة، هذا مع مراعاة العمليات المرتبطة بتوكيد الجودة، ويأتي في مقدمتها تقارير القياس المقارن التي تتناول الأهداف التعليمية، وسياسات القبول، والخطط والبرامج الدراسية، وأساليب تقييم الطلاب، والأداء البحثي والخدمي لكل جامعة.

وبناءً على تقارير القياس المقارن التي تحصل عليها كلتا الجامعتين يتم عقد اتفاقيات مع المنظمات الخارجية لإتاحة فرص التدريب لطلابها وإخضاع الخطط والبرامج الدراسية المختلفة بها للتطوير المستمر؛ وذلك كله لزيادة مستوى أداء طلابها وتحسين الإنتاجية التعليمية والبحثية والمجتمعية لها، وبذلك فإن ما تسفر عنه تقارير القياس المقارن يوضح العقبات التي تقف في طريق تحسين الإنتاجية الجامعية في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع لكل جامعة، ومن هنا يمثل القياس المقارن وتقاريره نقطة الانطلاق الحقيقية للتطوير والتنافسية بين هاتين الجامعتين وغيرهما.

كما تتخذ الدراسة نموذجين من الجامعات الاسترالية هما نموذج جامعة "أديلايد" "Adelaide University"، ونموذج جامعة "غرب استراليا" "The University of Western Australia"، وذلك نظراً لاهتمام الجامعتين بتطبيق أسلوب القياس المقارن والاستفادة من تقاريره في زيادة الكفاءة والفاعلية التعليمية مما يتيح لها المنافسة مع غيرها من الجامعات الأخرى، خاصة وأن كلتا الجامعتين تتمتعان بسمعة متميزة بين الجامعات الاسترالية وتهتم بربط أداءها الأكاديمي بما تحصل عليه من أموال ودعم مادي باعتبار ذلك من عناصر المنافسة، انطلاقاً من سعيهما لتحسين الأداء الاقتصادي للمجتمع.

كما يتجلى في كل من جامعة "أديلايد" وجامعة "غرب استراليا" الاهتمام بتحقيق مستوى بحثي متقدم وتقديم مجموعة متنوعة من الدورات الدراسية الاحترافية للطلاب الجامعيين وطلاب الدراسات العليا والمتخصصين في مختلف المجالات، علاوة على تأسيس المراكز البحثية التعاونية والتي تعمل جميعها على تعزيز البحث المشترك بين الجامعات

والقطاع الصناعي، علاوة على اشتراك كلتا الجامعتين في عضوية منظمة "الكومنولث" للبحوث العلمية والصناعية **Commonwealth Scientific and Industrial Research Organization: CSIRO** وهي أكبر هيئة حكومية في مجال البحوث والتطوير في أستراليا، كما أنها إحدى أكبر المؤسسات البحثية على مستوى العالم، وقد نفذت المنظمة أكثر من ٧٤٠ بحثاً بالتعاون مع منظمات وهيئات علمية مختلفة في أكثر من ٨٠ دولة، وأجرت العديد من الأبحاث في مجالات، مثل: الصحة والزراعة وتكنولوجيا المعلومات والصناعة والطاقة المستدامة والتعدين والمعادن والفضاء والبيئة والموارد الطبيعية.. وغيرها.

٣- مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي:

أ- منظومة تقييم الأداء **System of Performance Evaluation**:

تقييم الأداء عبارة عن آلية لتحديد مدى تقدم المؤسسة في مسيرة تحقيق أهدافها، وهذا التقدم يتم تحديده من خلال نظم لقياس الأداء، ويعبر عنه في شكل زيادة في مستويات الإنتاجية^(١٣).

ويُمثّل تقييم الأداء طريقة منظمة لتحديد مستوى المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات المختلفة، ويتضمن معايير ومقاييس للأداء للحكم على الأمور والمواقف، وبدون مقياس واضح وقابل للاستخدام ومتفق عليه، ستتحول الأمور إلى التدخل الشخصي الانطباعي في الحكم على الأمور وتقييمها^(١٤).

ومن هنا يمكن تعريف منظومة تقييم الأداء إجرائياً بأنها: جملة العناصر المركبة والمتفاعلة والتي تهدف إلى اكتشاف مواطن الضعف والخلل في الأداء الفعلي للمؤسسة والوحدات التنظيمية المكونة لها، ومن ثم العمل على معالجة وتصحيح أوجه القصور على ضوء معايير الأداء المنشود، وبما يحسن إنتاجية المؤسسة الجامعية ويزيد من قيمتها المضافة لمجتمعها.

ب- القياس المقارن **Benchmarking**:

يُمثّل القياس المقارن أحد أهم الأساليب والمداخل المعاصرة لقياس الأداء في المؤسسات الخدمية والإنتاجية على السواء، وتجدر الإشارة إلى ظهور مسميات عديدة لمفهوم القياس المقارن، منها: المعايرة النموذجية، المقارنة المرجعية، القياس المرجعي، القياس بالغير، لكنها تتفق جميعاً على مفهوم واحد وهو التحسين المستمر، والتحسين من خلال

التعلم من الآخرين والاستفادة من كل ما هو جديد، بما يتلاءم مع ظروف وإمكانات كل مؤسسة^(١٥).

ويمكن تعريف القياس المقارن بأنه هو الوسيلة المستخدمة من أجل الحكم على مدى تحقيق الأهداف وتقويم الخطط والبرامج لقياس القيمة المضافة المتعلقة بها^(١٦).

كما يُعرّف بأنه فن البحث عن الأسباب التي تكمن وراء تفوق المؤسسات الأخرى في الأداء، والاسترشاد بممارستها في تحسين أداء المؤسسة المعنية، ومحاولة إيجاد مداخل جديدة وأفكار مستحدثة لزيادة ودعم إنتاجيتها^(١٧).

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه أسلوب منظم للتعلم من الآخرين، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة والممارسات التي قد تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل، والتي يمكن إجراء مقارنة معها في إطار مُعلن وواضح^(١٨).

ويعبر القياس المقارن عن تلك العملية الاستكشافية لمستويات الأداء الداخلي؛ وذلك من خلال مقارنة معايير قياس أداء متعددة المستويات، داخلية وخارجية بهدف رصد الواقع، ومقارنة عمليات الأداء بنظيراتها الداخلية والخارجية في مؤسسة أخرى تتميز بمكانة متميزة^(٢٠).

ومما سبق يمكن القول أن القياس المقارن يمثل أحد أدوات تقييم وتطوير وتحسين الأداء؛ والتي تعمل على تحديد الفجوات بين الأداء، والتعرف على أسبابها والعمل على معالجتها من خلال تبني الممارسات المتميزة سواء داخل المؤسسة أو خارجها للوصول الي أداء متميز يتوجه بالجامعة نحو مستقبل أفضل.

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف القياس المقارن إجرائياً بأنه دراسة تحليلية لمنظومة أداء المؤسسة الجامعية ومقارنته بنوعية الأداء بالجامعات المتميزة داخلياً وخارجياً، محلياً وعالمياً، بما يمكن من توظيف المعلومات المستخلصة كأسس لبناء وصياغة الغايات، والاستراتيجيات، والممارسات التنظيمية المختلفة، وتحقيق التحسين في العمليات والخدمات والنواتج.

الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على أدبيات الفكر التربوي الإداري المعاصر، تبين أن هناك مجموعة من الدراسات والبحوث ذات الصلة بأسلوب القياس المقارن والتي يمكن أن تفيد الدراسة الحالية والتي منها دراسة "عمار فتحي موسى إسماعيل" (٢٠١٢)^(٢١)، وقد هدفت إلى توضيح دور القياس المقارن في تحديد معوقات إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في

مصر، إلى جانب تقييم الجودة بتلك المؤسسات، والتأكيد على أهميته في تطوير مؤسسات التعليم العالي، وتوضيح أثر محاولة الجامعات تحقيق الميزة التنافسية على التوجه نحو تطبيق القياس المقارن في التعليم العالي، وقد توصلت الدراسة إلى أن القياس المقارن يسهم في توفير الأدوات التي يمكن من خلالها تقييم كفاءة المؤسسات الجامعية وفعاليتها، علاوة على الخروج باستراتيجيات وأساليب التحسين المستمر، والتعلم من الخبرات والتجارب السابقة.

كما هدفت دراسة كل من "محمد الحفناوى وعلى البسطويسى ومنى قدرى Mohamed El-Hefnawy , Ali El-Bastawissy & Mona Kadry (2014) (٢٢) إلى القياس المقارن لمؤسسات التعليم العالي المصرى باستخدام الفهرسة المركبة، والتي تعمل على تحليل كفاءة القياس المقارن في مؤسسات التعليم العالي، حيث تنطلق الفهرسة المركبة من أن القياس المقارن عبارة عن عملية تحديد الإجراءات الصالحة للمقارنة بين أداء صنع القرارات في الوحدات التنظيمية الجامعية واستخدامها في تحديد المواقع النسبية لصنع القرار في تلك الوحدات، وقد تم تطبيق القياس المقارن -أو ما يعرف أيضاً بالمقارنة المرجعية- للكشف عن الأخطاء الإدارية والعمل على تصحيحها، علاوة على الوصول إلى تعلم أفضل لممارسات جيدة لتطوير مؤسسات التعليم العالي، حيث إنها تعبر عن محاولة لتقديم المساعدات إلى إدارة المؤسسات لتحقيق الأداء المتميز، ولقد أسفرت الدراسة عن عدد من التوصيات من أهمها: أن مؤسسات التعليم العالي المصرية ينبغي أن تبدأ في المقارنة لقياس أنشطتها مع المؤسسات الأفضل منها في عملياتها من أجل التحسين المستمر للجودة والكفاءة، كما قدمت الدراسة بعض الفوائد التي تعود على المؤسسات التي تقوم بالمقارنة المرجعية بنفسها، مثل: تقاسم المعرفة، تحسين جودة المؤسسة، عرض الأفكار الجديدة، توسيع آفاق التشغيل في المؤسسات، تكوين ثقافة الانفتاح على الأفكار الجديدة، كما أن هذه الدراسة أقيمت لتكون وسيلة ممكنة للتطوير بحيث تؤدي إلى إدارة جامعية مبتكرة في المستقبل.

وقد هدفت دراسة "بنى على الخليفة Lobna Ali Al-Khalifa (2015) (٢٣) إلى توضيح معايير الاعتماد في التعليم العالي في المنطقة العربية، وذلك من خلال عمل دراسة مقارنة باستخدام القياس المقارن، وتحليل بعض المقاييس المطبقة عالمياً، وكيفية مقارنتها بما يمكن تطبيقه على المستويات الإقليمية والمحلية، ومحاولة الربط بين واقع التطبيق الفعلي في مؤسسات التعليم العالي بالموصفات القياسية العالمية التي ترتبط بالاعتماد والجودة، ورصد مدى التوافق بين مخرجات التعليم العالي بمنطقة الخليج العربى مع المستويات

العالمية، وقد أكدت الدراسة أن القياس المقارن يسهم في تحقيق التميز والارتقاء بالجودة التعليمية، وتحقيق كفاءة الأداء لمؤسسات التعليم الجامعي وتطويرها.

كما هدفت دراسة "جبل حامد على" (٢٠١٦)^(٢٤) إلى التعرف على دور المقارنة المرجعية بما تملكه من إمكانات وأنواع متعددة تعمل على جمع البيانات والمعلومات على أسس علمية وأخلاقية، والتعرف على التجارب الناجحة في صناعة قرار جامعي ناجح يعمل على تطوير مؤسسات التعليم الجامعي وتحقيق أهدافها، ومن ثم تقديم تصور مقترح لاستخدام المقارنة المرجعية كمدخل لدعم صناعة القرار الجامعي، ولتحقيق الأهداف السابقة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك لوصف وتحليل مفهوم المقارنة المرجعية وخطوات تطبيقها والعوامل المؤثرة على نجاحها في مؤسسات التعليم الجامعي، وكذلك وصف وتحليل مفهوم صنع القرار الجامعي، ومميزاته ومعوقاته؛ وذلك للوقوف على أدوار المقارنة المرجعية في دعم صناعة القرار الجامعي، ولقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المقارنة المرجعية تمتلك مميزات وإمكانات وأنواع متعددة تعمل على دعم صناعة القرار الجامعي والتوجه بالجامعة نحو مستقبل أفضل، علاوة على إسهامها في تحقيق مقومات ودعائم الميزة التنافسية لها في ظل المناخ التنافسي السائد بين الجامعات، وضمان جودة التعليم الجامعي، وتحسين جودة التدريس، والبحث العلمي، وتطبيق الحوكمة المؤسسية، وتفعيل نظم وبرامج التنمية المهنية المستدامة.

ولقد هدفت الورقة البحثية لـ"فؤاد أحمد حلمي" (٢٠١٧)^(٢٥) إلى تناول المقارنة المرجعية من حيث التعريف والمفهوم والمصطلحات ذات الصلة، وتقييم الأداء المؤسسي من حيث الأنواع والمؤشرات وأفضل الممارسات، ثم تناولت الدراسة أنماط المقارنة المرجعية، وأثرها في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، وأهم متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية، وكذلك أهم مراحل وخطوات التطبيق، ولقد قدمت الورقة بعض المقترحات والتوصيات لتطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية، منها ما يلي: قيام المؤسسات التعليمية بعقد دورات تدريبية للمدراء والإداريين بهدف إدراك الأساليب الإدارية الحديثة بصفة عامة، وتلك المتعلقة بأساليب تقييم الأداء بصفة خاصة، والأخذ بالتخطيط الاستراتيجي لأنه من أهم خطوات تطبيق المقارنة المرجعية كما أنه يعمل على خفض التكلفة وتحديد فجوات الأداء بشكل جيد، وتشكيل فرق عمل من المتخصصين لإجراء المقارنة المرجعية داخل المؤسسات التعليمية ومع مؤسسات أخرى خارجية وذلك بشكل دوري.

كما هدفت دراسة "بتريشيا ويكس Patricia Weeks" (2017)^(٢٦) إلى وصف ممارسات القياس المقارن في التعليم الجامعي في استراليا، حيث طُبِّقَت الدراسة على

الجامعات الحكومية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المسح المقطعي لجمع البيانات من الجامعات الحكومية في الولايات الاسترالية الستة، وكانت عينة الدراسة من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها ما يلي: أن أنظمة التحسين المستمر في الجامعات الحكومية الاسترالية جيدة إلى حد ما، وأن الجامعات الحكومية تسعى بشكل فعال وناجح نحو التحسين المستمر بتوظيف البحوث الإجرائية وتطبيق مؤشرات الأداء باعتبارهما مصادر لجمع المعلومات وحل المشكلات بشكل فوري، وفي ضوء تلك النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها: ضرورة التخطيط للاستفادة من القياس المقارن في مجالات العمل المختلفة بمؤسسات التعليم العالي، مع السعي نحو تطبيق القياس المقارن من منظور دولي، وذلك بالعمل على تهيئة الظروف المناسبة لذلك، مثل: الوقت، وتوفير الموارد المتاحة، وتحديد عناصر المقارنة.

ولقد هدفت دراسة "رتيبة بوهالي ومبارك بلالطة" (٢٠١٨) (٢٧) إلى وصف فاعلية ممارسات المقارنة المرجعية في التعليم من مداخل مختلفة لتحسين الجودة، علاوة على تحليل الأعمال البحثية التي تم طرحها في مجال المقارنة المرجعية في التعليم العالي، بهدف تحديد اتجاه القضايا والمجالات المحورية للمقارنة المرجعية والتي اتفقت عليها معظم البحوث، وتحديد الآثار المترتبة على الأبحاث التي أجريت وتقديم بعض الاقتراحات لتحسين الجودة في بعض الجامعات المحلية، ولقد توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات والتي من أهمها: أن تطبيق المقارنة المرجعية الداخلية من أفضل الممارسات في الجامعة الجزائرية، كما في حالة الجامعة الأردنية، وأن المقارنة الداخلية من المقارنات المناسبة للجامعات للتطوير الداخلي بغض النظر عن غيرها من الجامعات في العالم، كما أن ممارسة المقارنة المرجعية الداخلية تساعد في التعرف على جامعات القمة من خلال أربعة معايير رئيسية لقياس الجامعات المحلية والعالمية وهي: مستوى قبول الطلاب، أداء الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، والاستشهادات المرجعية، وأخيراً ترتيب الجامعات والتي تعتبر من الطرق الأساسية للتحسين المستمر للجامعات.

ومن منظور الجودة وعلاقتها بالقياس المقارن فقد هدفت دراسة "التهامي متولي" (٢٠١٨) (٢٨) إلى توضيح العلاقة بين القياس المقارن وضمان جودة التعليم بجامعة الأزهر، وذلك من خلال توظيف مدخل القياس المقارن لتطوير أداء مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر، والكشف عن دوره في تحسين بعض مجالات العمل الجامعي كالتدريس والبحث العلمي، والممارسات الإدارية والتعليمية، وقد أكدت نتائج الدراسة أن مدخل القياس المقارن

يسهم في تحقيق معايير الجودة القياسية التي يمكن من خلالها الحكم على مدى جودة عناصر المنظومة التعليمية، وتقييم فعاليتها، وأن مدخل القياس المقارن يقدم حلول سريعة لمعالجة ضعف الأداء بمركز ضمان الجودة والتدريب، وبذلك فهو جزء لا يتجزأ من تطوير استراتيجية الجامعة للحفاظ على استدامة تحسين الأداء وتطوير منظومة التدريب بها، ولهذا يتطلب هذا المدخل الاهتمام والالتزام بالاستثمار في الموارد المالية والبشرية ومشاركة القيادة العليا من أجل تحقيق نتائج فعالة من حيث جمع البيانات وتنفيذ النتائج في المستويات المختلفة داخل مؤسسات الجامعة؛ بما يساعد على اتخاذ القرارات المستقبلية القائمة على التنبؤ بمستقبل فعاليات الجامعة.

ولقد ركزت دراسة "لورين ريسنيك" (Lauren B. Resnick) (2019)^(٢٩) على القياس المقارن للجامعات الأمريكية من خلال الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة في عمل مقارنة مرجعية مع بعض الجامعات اليابانية والصينية، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، وقد توصلت إلى أن القياس المقارن للجامعات يركز على بعض المجالات ومنها: عمليات تسجيل الطلاب، ونظام القبول، ويتم القياس من خلال مراجعة الموقف الحالي لكل جامعة، والتخطيط الاستراتيجي، وتطبيق الإجراءات، وتقييم مدى التقدم نحو تحقيق أهدافها، والتعلم من خلال التحسين المستمر، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج عديدة منها: أن المقارنة المرجعية في التعليم الجامعي الأمريكي تعمل على التقدم وزيادة المنافسة في بيئة التعليم العالي والجامعي، كما ينظر للمقارنة المرجعية كأداة للإدارة الحديثة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما أن المقارنة المرجعية عملية ديناميكية يتم من خلالها تحديد المؤشرات والمعايير ذات الصلة والتي يمكن أن تستخدم لقياس الأداء المؤسسي، فضلاً عن إسهامها في زيادة المنافسة وتحديد الممارسات الجيدة مما يؤدي إلى تنفيذ التغيير المطلوب بأعلى كفاءة ممكنة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض وتحليل الدراسات والبحوث السابقة، يمكن الخروج بالاستنتاجات

التالية:

- أن القياس المقارن هو عبارة عن عملية منظمة ومستمرة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد جوانب هذا الأداء من خلال المقارنة بنموذج، سواء في داخل أو خارج هذه المؤسسة للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها والوصول إلى الأداء الأفضل.

- يعتبر القياس المقارن أحد أدوات التقويم والتطوير وتحسين الأداء من خلال تحديد الفجوة فى الأداء بين الوحدات أو الأقسام الأخرى أو العمل لتعزيز النواحي الإيجابية التي تتميز بها، وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها وذلك لبلوغ أفضل التطبيقات وأعلى المستويات في الأداء .
- أن تعلم ممارسات المؤسسات الأخرى لا يعني استنساخها بل تطويعها لظروف المؤسسة المعنية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تطور المؤسسات المنافسة يتواصل أثناء زمن القياس المقارن، وبذلك تستمر الفجوة برغم التحسين لذا لا ينبغي التوقف عند مواكبة تطور الآخرين وحسب، بل استهداف التفوق عن طريق نظرة مستقبلية نحو الأفضل دائماً.
- أن القياس المقارن يمثل ارتباط لكل من البحث والتطبيق للذين يسيران بشكل مستمر بهدف استنباط وتوليد الجديد من الأفكار والممارسات والمعالجات بمقارنة مستمرة للمؤسسة وأجزائها مع أفضل المؤسسات بصرف النظر عن النشاط أو البلد، وهو وسيلة للتغيير الإيجابي عبر نظرة خارجية تقود إلى تحسينات داخلية، وذلك عن طريق الإجابة على أسئلة محددة منها: كيف أصبح الآخرون الأفضل؟ وكيف يمكن للمؤسسة أن تكون أفضل مما هي عليه الآن؟
- أن القياس المقارن عبارة عن عملية مستمرة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد أنشطتها أو خدماتها، ولا تتوقف عند حد معين، وأن عملية التقييم تتم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج في هذا المجال أو النشاط، سواء في داخل المؤسسة أو خارجها.
- تظهر أهمية أسلوب القياس المقارن من كونه أسلوباً للتحسين المستمر، وذلك من خلال ما يحققه من منافع يمكن تحديدها في الآتى: ترشيد النفقات، إتاحة فرص التعلم المستمر، تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل، توفير فرص التعاون بين المنظمات أو الوحدات المحلية، تبني ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشكلات، التحديد الدقيق للفجوة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسات الرائدة في مجال عملها، توفير المناخ الملائم، تعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد، والمساعدة في تحديد العمليات الحرجة والعاجلة، وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ مع تطوير الإبداع الفردي والجماعي.

- أن هناك ضوابط لاختيار الجامعات الأخرى للقياس المقارن، ومن أهمها: أن تقوم الجامعات المناظرة بالوظائف الثلاث الرئيسية للجامعة، وهي البحث العلمي، والتعليم، وخدمة المجتمع، وأن تقوم بتدريس التخصصات الرئيسية نفسها في أفرع العلوم المختلفة (الطبية - التطبيقية - الإنسانية)، وأن تمنح الدرجات العلمية نفسها أو المشابهة لها.

خطوات الدراسة:

وفقاً للمنهجية المتبعة في الدراسة، فإن خطواتها تتمثل فيما يلي:

- ١- عرض وتحليل للأسس النظرية المتعلقة بتقييم الأداء بالمؤسسات المعاصرة، ومن ثم منظومة تقييم الأداء الجامعي، وذلك وفقاً لكل من: مدخلات تقييم الأداء الجامعي، عمليات تقييم الأداء الجامعي، مخرجات تقييم الأداء الجامعي.
- ٢- بيان طبيعة أسلوب القياس المقارن، من حيث أهدافه ومبررات الاهتمام به وأنماطه وخصائصه.
- ٣- عرض لبعض النماذج العالمية في توظيف أسلوب القياس المقارن لمنظومة تقييم الأداء الجامعي.
- ٤- تحليل مقارن لنماذج الجامعات العالمية في توظيف أسلوب القياس المقارن لمنظومة تقييم الأداء الجامعي.
- ٥- تحليل منظومة تقييم الأداء بالجامعات المصرية (دراسة نظرية).
- ٦- تقديم بدائل مقترحة لتطوير منظومة تقييم الأداء بالجامعات المصرية باستخدام أسلوب القياس المقارن.

الإطار النظري للدراسة:

ويتمثل الإطار النظري للدراسة في "الأسس النظرية لمنظومة تقييم أداء المؤسسات الجامعية باستخدام أسلوب القياس المقارن"، ويشتمل الإطار النظري على المحاور الثلاثة التالية:

المحور الأول: الأداء وتقييمه في المؤسسات التعليمية:

حظي الأداء في المؤسسات المختلفة باهتمام الكثيرين من الأطراف ذات العلاقة بعملها، فهو ملخص للجهود التي بذلت، أو هو نتيجة الأنشطة والفعاليات التي مارستها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، لذا ومن أجل إعطاء صورة عن طبيعة هذه الأنشطة والفعاليات فقد دأبت المؤسسات على قياس أدائها من خلال استخدام أساليب القياس

المختلفة، حيث أصبح الأداء وتقييمه من المفاهيم الأساسية بالنسبة لمنظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وطبيعة المهام التي تقوم بها، وخاصة في ظل عدم الاستقرار في البيئة التي تعمل بها المنظمات العامة هذه الأيام، وذلك مع توسيع قاعدة المشاركة والتمكين المجتمعي والتوجه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، مثل: الشفافية والمساءلة ومراعاة الرأي العام. وتستطيع المؤسسات من خلال التقييم الكمي للأداء معرفة المعلومات المهمة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها، فتقييم الأداء هو منهجية تساعد في فهم وإدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، حيث يُمكن تقييم الأداء أية مؤسسة من معرفة الآتي^(٣٠):

- إلى أي مدى تعمل المؤسسة بطريقة صحيحة؟
 - مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
 - مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الرضا لعملائها.
 - تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير الأداء.
- وتعتبر البيانات السابقة هي المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في اتخاذ القرارات المهمة والتي تمكنها من القيام بأعمالها، وتهدف نظم تقييم الأداء إلى قياس مدى نجاح الاستراتيجية، وتركز على عوامل النجاح المهمة في الوقت الحالي وفي المستقبل، ومن خلال تطوير هذه العوامل تستطيع المؤسسة إنجاز أهدافها.
- ولقد أصبح لزاماً على المؤسسات أن تقيم نتائج أعمالها أو إدارتها، حتى لو لم تحصل من هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء هذه المؤسسات إلى الأفضل، وإذا لم تستطع المؤسسة تقييم نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكن إدارته، وبدون التقييم لا يمكن صناعة قرارات سليمة، وعلى هذا تحتاج المؤسسات إلى تقييم الأداء للأسباب التالية^(٣١):
- الرقابة "Control": يساعد تقييم الأداء في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
 - التقييم الذاتي "Self-Assessment": يستخدم لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
 - التحسين المستمر "Continuous Improvement": يستخدم التقييم لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، ومنع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، وأيضاً فرص التحسين.

• تقييم الإدارة "Management Assessment": بدون التقييم لا توجد طريقة للتأكد من أن المؤسسة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية.

وتتكون نظم تقييم الأداء من معايير ومؤشرات، والتي تعد بمثابة مقاييس الأداء التي تعمل على التخطيط والملاحظة والرقابة على الموارد، بهدف تحقيق حاجات المستفيد وإحداث التحسينات في عمليات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل المنافسة التي تواجه منتجاتها وخدماتها.

ويجب أن تتصف المقاييس التي يتم تصميمها بما يلي: أن تكون نابعة من استراتيجية المؤسسة، وأن تعمل على تطوير أنشطة وأعمال المؤسسة، وأن تكون مرنة ومرتبطة بالتغيرات السريعة في الاستراتيجيات، العمليات، والبيئة ككل، وأن تعتمد في التحديد والتطوير على فرق العمل، وأن تستجيب للأولويات التنظيمية المتعددة، وأن تشجع على التحسين في العمليات التي تقوم بها المؤسسة، مع إعطاء صورة واضحة وكاملة ودقيقة وصادقة عن أداء المؤسسة^(٣٢).

وفى ظل التعقيد الذي يواجهه إدارة المؤسسات هذه الآونة، يجب على مديري المؤسسات امتلاك القدرة على النظر إلى أداء المؤسسة ككل، وخاصة لأن البيئة التي تعمل فيها المؤسسات بيئة متغيرة ونجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها على مقابلة الحاجات المتغيرة لأصحاب المصلحة، وعلى هذا فهي بحاجة إلى تقييم الأداء من منظور خارجي، مثل الاستماع للمستفيدين وأصحاب المصلحة الآخرين. والمقاييس في حاجة لأن تستخدم بطريقة تؤدي إلى تطوير النتائج التي يكون لها تأثير أو قيمة في المستقبل، ويأتي ذلك من خلال الدور المستمر للتعلم والابتكار، وهذا هو الهدف الجوهرى والحقيقي لنظام تقييم الأداء الجيد.

وتقييم منظومة الأداء الجامعية يقوم على عملية قياس الوضع الراهن للأداء الأكاديمي والمؤسسي وتحليله للكشف عن نواحي القوة والضعف وتحديد الانحرافات وأوجه القصور المختلفة وتشخيص المشكلات التي تؤثر سلباً على هذا الأداء؛ وذلك بهدف اتخاذ القرار المناسب بشأنها للارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي والمؤسسي للنهوض برسالة المؤسسة بفاعلية وكفاءة.

وتتعدد مستويات قياس الأداء وتقييمه بالمؤسسات الجامعية، ليشمل ما يلي^(٣٣):

• قياس الأداء الفردي:

ويتمثل الأداء الفردي في الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية؛ للإسهام في تحقيق أهدافها، ويقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء التي تعكس أدائه ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة.

وغالباً ما يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد باستخدام مؤشرات متعددة مثل: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المطلوب تحقيقها، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية، ودرجة التعاون مع الرؤساء والزلاء والمراجعين، كما تعكسه أيضاً مؤشرات الرضا عن مناخ العمل ورضا المراجعين ومدى الانتظام والانضباط في العمل، وإطاعة الأوامر الرئاسية والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك، وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل، والولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها.

• قياس أداء الوحدات التنظيمية:

إن أداء الوحدات التنظيمية هو الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في المؤسسة؛ لتحقيق الأهداف المحددة لها، والمنبثقة عادة من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.

وعادة ما تتولى الإدارة العليا في المؤسسة وحدات الجودة تقويم أداء الوحدات التنظيمية، ويغلب في هذا التقييم استخدام مؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية، مثل: مدى تحقق الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومعايير ضمان الجودة المؤسسية والبرامجية، ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب، ودرجة استخدام التقنيات الحديثة في التدريس والاتصالات وفي العمل بصفة عامة، ووضوح الصلاحيات ودرجة التفويض، ومدى التعاون في فرق العمل واللجان المشكلة لإنجاز المهام الطارئة والخاصة، ومدى استخدام قدرات الأفراد في الوحدات التنظيمية، ومدى الالتزام بالتكاليف والموازنات المعيارية الموضوعية.

• قياس الأداء المؤسسي للمؤسسة كاملة:

يعكس الأداء المؤسسي مدى استجابة أداء المؤسسة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة (المستفيدون Stakeholders)، فهناك عديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، وتؤثر أيضاً

في تحديد سياساتها العامة و ما هو المقبول أو غير المقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأهداف، ومن أهم الأدوات المستخدمة لتقييم أداء المؤسسات مؤشرات الأداء الخاصة بمعايير ضمان الجودة المؤسسية، وكذلك استخدام أنواع المقارنات المناسبة في هذا المجال.

وينعكس تقييم أداء المؤسسات في مجالين رئيسيين هما^(٣٤):

○ تقييم الأداء بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

وفي هذا المجال فإن المؤسسة تضع مؤشرات خاصة بها لقياس تقدمها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تقسم أيضاً إلى عدة مستويات منها: مؤشرات لقياس الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مؤشرات لقياس الأهداف التفصيلية والمبادرات في الخطة الاستراتيجية، مؤشرات لقياس المشاريع المتفرعة من المبادرات، ومؤشرات لقياس العمليات والخدمات.

○ تقييم الأداء بناءً على معايير الجودة التي تقرها هيئات الاعتماد:

وهذه المؤشرات خاصة بمعايير الجودة المؤسسية والبرامجية، حيث تقوم عادة الهيئات المعنية بالجودة والاعتماد بتحديد مؤشرات رئيسية لها، ويتم تبنيها من قبل المؤسسات تسهيلاً لاستخدامها وتقييم أدائها في كافة مجالات عمل هذه المؤسسات.

وتحتاج مؤسسات التعليم إلى نوعين من مؤشرات الأداء، وذلك على النحو الآتي^(٣٥):

النوع الأول: المؤشرات الكمية:

وتتكون من إحصائيات أو حقائق عددية، وتشمل:

- مؤشرات البُعد الإنساني: مثل الإحصائيات عن أعضاء هيئة التدريس ودرجاتهم العلمية، وعدد الطلاب المسجلين في المؤسسة أو أحد برامجها، وعدد الطلاب المقبولين، وعدد الخريجين وعدد العاملين في المؤسسة.

- مؤشرات بُعد المعلومات: مثل نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب، ونسبة الاستبقاء للطلاب ونسبة التوظيف للخريجين خلال ستة أشهر بعد التخرج.

النوع الثاني: المؤشرات النوعية (الكيفية):

وتكون ذات صبغة ذاتية، مثل: استقصاءات واستطلاعات الآراء والانطباعات من خلال

المقابلات والبحوث المسحية، وتشمل:

- مؤشرات نوعية خاصة بالطلاب، مثل: معدل رضا الطلاب عن تحصيلهم في البرامج الدراسية، ومعدل رضا الخريجين عن المهارات التي اكتسبوها خلال دراستهم، ومعدل رضا الطلاب عن البنية التحتية للمؤسسة التعليمية والخدمات المقدمة لهم.

- مؤشرات نوعية خاصة بأعضاء هيئة التدريس، مثل: معدل رضا أعضاء هيئة التدريس عن جودة البرامج الدراسية، ومعدل رضا أعضاء هيئة التدريس عن دعم المؤسسة والتسهيلات المقدمة لتشجيعهم بحثياً، ومعدل رضا أعضاء هيئة التدريس عن البنية التحتية للمؤسسة التعليمية والخدمات المقدمة لهم، ومعدل رضا أعضاء هيئة التدريس عن رؤية ورسالة المؤسسة أو البرنامج.

- مؤشرات نوعية خاصة بالمجتمع، مثل: معدل رضا سوق العمل عن مهارات مخرجات برنامج ما، ومعدل جودة المشروعات والدراسات البحثية، ومعدل رضا المجتمع عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية لخدمة المجتمع.

ويتضح مما سبق أن كل من المؤشرات الكمية، والمؤشرات النوعية تقيس أبعاداً مختلفة، وأنه من الممكن الجمع بين النوعين للحصول على منظور متوازن للأداء، كما يظهر أن عملية تقييم الأداء وما تتضمنه من اختيار المقاييس المناسبة ترتبط بعدد من الاعتبارات منها أن تحقيق الرؤية الاستراتيجية المحددة للمؤسسة يتعلق بأن يكون هناك ارتباط بين نظم قياس الأداء في المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، وأن قياس الأشياء الصحيحة يفرض على المؤسسة ضرورة تحديد العمليات الرئيسية ووضعها في خريطة التنفيذ لضمان التأكد من تنفيذها بدلاً من الافتراض بفهمها، والتأكد من أن المقاييس التي تقيس نجاحها تم اختيارها بشكل صحيح، وأن القياس وسيلة وليس غاية، حيث يتم توظيف مقاييس الأداء للتأكد من تحقيق النتائج المرغوبة والتي تعتبر جوهر رؤية المؤسسة واستراتيجيتها.

المحور الثاني: منظومة تقييم الأداء الجامعي وفقاً لأسلوب تحليل النظم:

تتوقف قدرة الإدارة على التقييم الفعال للأداء والنتائج، بقدر امتلاك المؤسسة نظاماً جيداً للتقييم، إذ يتوقف تحسين وتحقيق التميز في أداء المؤسسة على مدى تطوير وتنفيذ نظام تقييم الأداء، حيث يؤدي دوراً مهماً في جعل المؤسسة على علم بالعوامل الأساسية التي تحقق لها النجاح، كما يساعدها في تحديد المواطن التي تحتاج إلى تحسين وتطوير. وتنقسم منظومة الأداء إلى مدخلات وعمليات ومخرجات، كما يلي:

أولاً: مدخلات تقييم الأداء الجامعي:

وهي تمثل مكونات النظام وتشمل كل العناصر التي تدخل المنظومة الجامعية من أجل تحقيق أهدافها وتتكون من مزيج من الموارد البشرية والمادية والتقنية، وتتمثل المدخلات من الموارد البشرية في عناصر القيادة والإدارة للنظام والكوادر البشرية العاملة فيه، وتبرز المدخلات المادية في شكل الأموال اللازمة لتسيير العمليات الخاصة بالنظام وكذلك المواد

الخام والعدد والآليات المطلوبة لتحقيق وتنفيذ العمليات، كما تتمثل المدخلات التقنية في شكل المعرفة الفنية والخبرات وأساليب ومهارات العمل وتتضمن المدخلات أيضا جوانب عامة، مثل: الثقافة والقيم والخبرات التي يحملها الكوادر العاملة في النظام، ويتم تناول تقييم مدخلات المنظومة الجامعية على النحو التالي:

١- فلسفة تقييم الأداء الجامعي وأهدافه:

يُمثل التعليم الجامعي الرصيد الاستراتيجي لحركة التنمية في المجتمع وتوجيه فعاليته، وإنه المدخل الرئيس للوفاء باحتياجات التنمية المستقبلية؛ ومن ثم فإن الهوية الحضارية لأي مجتمع من المجتمعات تُبنى على أساس الارتقاء بالتعليم الجامعي وحسن توظيفه على المستوى المأمول، وذلك بأن يركز على جملة من المبادئ المنبثقة من فلسفة المجتمع واتجاهاته نحو تحقيق النهضة المجتمعية الشاملة؛ بحيث يصبح الإنسان محورا لعملية التنمية، مع المشاركة في بناء مجتمعه معرفياً واقتصادياً وثقافياً.

وهناك ثلاثة عوامل ساهمت في تشكيل أساليب تقييم فلسفة الجامعات، وهي^(٣٦):

- تغير الدور المتوقع للجامعات من إنتاج المعرفة إلى إعداد نسبة كبيرة من الطلاب للوظائف ومواجهة الحياة، الأمر الذي أدى الى زيادة أعداد هذه الجامعات، وزيادة المخصصات المالية لها، ومن ثم زيادة اهتمام الرأي العام بكيفية إنفاقها للأموال التي تُخصَّصُ لها والمردود الذي يتحقق من وراء ذلك.
- تراجع التعزيز والدعم المقدم إلى كثير من الجامعات بسبب شكوك قطاع عريض من الجماهير تجاه مخرجات هذه الجامعات، ففي السابق كانت معظم المهن تحظى بدرجة كبيرة من الاحترام، ولكن مع انتشار هذه المهن ودخول أعداد كبيرة في كلياتها وأقسامها وتدنى المستوى ظهرت نحوها نظرة مملوءة بالشك من قبل الجماهير، مما أدى إلى زيادة الطلب على تقييم إنتاجية هذه الكليات والأقسام وبالتالي الجامعات في ضوء الدعم المالي المقدم لها.
- تزايد الاهتمام الشعبي بضرورة تقييم الأداء التعليمي للجامعة في ضوء الفاعلية التعليمية لها.

ومن ناحية أخرى فإن تقييم أداء الجامعات يقوم على عدة مبادئ، تمثل فلسفة هذا النظام وينبغي مراعاتها حتى يكون فعال ويؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة، ومن تلك المبادئ ما يلي^(٣٧):

- تحديد ما يراد تقييمه، وتحديد الغرض من التقييم.

- الاهتمام باختيار وتطوير أدوات القياس المناسبة للغرض من إجرائه.
 - الوعي بخصائص القياس بالآخرين، ومن أهم هذه الخصائص الشمولية والتوازن والتنوع والاستمرارية.
 - توافر مصادر البيانات لإجراء عمليات القياس.
 - أن يكون أسلوب تقييم الأداء ملائماً ويتسم بالمرونة التي تمكنه من التأقلم مع ما يطرأ من تغيرات في الأهداف وما يحيط بالنظام من ظروف.
- ونظراً لارتباط تقييم الأداء الجامعي بوجود أهداف يراد تحقيقها، فإن تقييم أهداف منظومة الأداء الجامعي تأتي للتأكد مما يلي^(٣٨):

- أن أهداف الجامعات تتبع استراتيجية محددة لتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع وتحقيق متطلبات السوق.
 - أن أهداف الجامعات قابلة للقياس مما يسمح بتحليل الأهداف التعليمية إلى أهداف خاصة، ووضعها وفقاً لنظام معين ليسهل نشر النتائج، وذلك خلال فترة زمنية محددة.
 - أن أهداف الجامعة تحدد نوع الخريج المطلوب، والمهارات التي ينبغي أن تتوفر لديه حتى يستطيع العمل بكفاءة في مؤسسات المجتمع.
 - أن أهداف الجامعة توجه مؤسساتها إلى تغيير طريقة عملها، بحيث يقود العمل ويقلل الفاقد الاقتصادي المعقد ويصبح مقبول اجتماعياً ويحقق التطورات المرغوبة.
 - أن أهداف الجامعة تتضمن مواجهة المتطلبات القومية المتمثلة في رفع مستوى الطلاب وإعادة الثقة في التعليم الجامعي.
- إن وجود أهداف واضحة ومحددة تعبر عن وظيفة الجامعة في نطاق بيئتها له أهمية قصوى؛ لأنه يوجه العمل بشكل منتظم ومنظم، وتتحدد كفاءة الأداء في أي جامعة بناءً على قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة، والأهداف هي نقطة البداية في تقييم الأداء بالجامعات، إذ تبين مدى كفاءة الجامعة في تحقيق أهدافها الموضحة، في ضوء أداء ونتائج نظيراتها.

٢- الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء الجامعي:

- يمكن تحديد أهم الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء الجامعي والتي تقع خارج الجامعة أو داخلها وتقوم على تقييم الأداء، فيما يلي:
- أ- الجهات الخارجية:

وتضم كافة جهات المجتمع الخارجي المعنية بتقييم أداء الجامعات، وذلك من أجل التأكد من قيام الجامعات بمقابلة الحاجات الخاصة بالمجتمع ومؤسساته، ويتم في أغلب

الجامعات وضع آراء المؤسسات المجتمعية المختلفة في الاعتبار عند إجراء التقييم والقياس لمنظومة الأداء الجامعي، وذلك من خلال طلابها بحيث يتم التحقق من أن المناهج الجامعية أكثر تكيفاً مع احتياجاتهم الخاصة، وأن خريجي الجامعات الراغبين في العمل في تلك المؤسسات المجتمعية يمتلكون الموصفات والمهارات والقدرات التي تمكنهم من العمل بكفاءة. وعلى ذلك فإن تقييم أداء الجامعات عن طريق الجهات الخارجية يتم بغرض تحديد إنجازاتها، ثم تتم المقارنة بين بعضها البعض بهدف التحسين المستمر والمشاركة في الاستفادة^(٣٩).

ب- الجهات الداخلية:

وهي جهات تابعة للجامعات، وبالتالي فإنها تقوم بعمليات التقييم من أجل تحسين الأداء الجامعي في مختلف مجالاته وتحقيق رضا جميع المنتمين للمؤسسة الجامعية، وفيما يلي بعض هذه الجهات الداخلية^(٤٠):

- مجلس الجامعة: لعل مجلس الجامعة وما ينبثق عنه من لجان مختلفة من أهم الجهات داخل الجامعة التي تمارس التقييم في الجامعات، كونه مسؤولاً عن أمور عديدة، منها: توجيه الاستراتيجية الجامعية والإشراف على تنفيذ السياسات العامة، وتوفير المناخ الإبداعي داخل الجامعة والتجاوب مع البيئة الخارجية والمجتمع المحلي والمستفيدين، وضمان الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة داخل الجامعة وفي بيئتها المحيطة.. الخ.
- مجلس الكلية: ويشارك في تقييم الأداء كونه مسؤولاً عن تسيير أمور الكلية، وله الحق في اقتراح أمور تتعلق بمجلس الجامعة ولجانته المختلفة، وكذلك تقديم تقرير عن التقييم الداخلي والمتعلق بمقومات الأداء التعليمي داخل الكلية، من أجل تأكيد الجودة وزيادة الكفاءة والفاعلية التعليمية بالكلية.
- مجلس القسم: إن مجلس القسم له دور مهم في تقييم الأداء وخاصة فيما يتعلق بالخطط والبرامج الدراسية، وبالتالي يعمل التقييم على تحسين الإنتاجية التعليمية، وكذلك التأكيد على تحديد وإنجاز الأهداف التعليمية للقسم العلمي.

وبناءً على ما تقدم فإن من أهم أنواع المدخلات ذات الصلة بعمليات التقييم، هي المدخلات البشرية (طلاب- أعضاء هيئة تدريس- عاملين وإداريين)، والتي قد تغير مفهومها في الوقت الراهن لتصبح في إطار مفهوم رأس المال البشري، وليصبح من المصطلحات الشائعة حالياً مصطلح "رأس المال الفكري Intellectual Capital" وذلك في إطار ظهور مجتمعات واقتصاديات المعرفة، ويقوم تقدم المؤسسات بصفة عامة والجامعات

بصفة خاصة على تركيزها على تحوّل قسط كبير من مواردها البشرية وتنميتها وفقاً لمفهوم رأس المال الفكرى، وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يسهم في قيام الجامعات بجهود صادقة في اتجاه تنمية مواردها البشرية، فكلما زادت نسبة رأس المال الفكرى لديها زاد إسهامها في التطوير المبدع والمستمر.

ثانياً: عمليات تقييم الأداء الجامعي:

وهى المرحلة التى يتم خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتضم العمليات والاستراتيجيات بما تشمله من طرائق وأساليب واستخدام الوسائل المختلفة، وكذلك تضم العلاقات المتبادلة والمتفاعلة بين مدخلات النظام كالتفاعل بين المتعلمين والأساتذة والإداريين والمستفيدين لتحويل مدخلات النظام إلى مخرجات، وبمعنى آخر تحقيق أهداف المنظومة. وتتمثل أهم عمليات وأنشطة منظومة الأداء الجامعي، فيما يلي:

١ - التخطيط لتقييم الأداء الجامعي:

إن عملية التخطيط تعد بمثابة تصور منهجي لمختلف مراحل التقييم لى تحقق أغراضها المرجوة على المدى القصير أو فى المستقبل البعيد، والتخطيط لتقييم الأداء يعنى الإعداد لإجرائه بجمع البيانات عن الجانب المراد قياسه أو دراسته مع استخدام مقاييس ومؤشرات مناسبة فى ذلك، ويتراعى فى عملية التخطيط تحديد ما يجب قياسه، وتحديد وتشخيص وبلورة الأهداف، ووضع السياسات والقواعد المرشدة للعمل، وتوضيح الإجراءات والخطوات التنفيذية للأعمال، وتحديد أساليب القياس، وتحديد سبل اتخاذ القرارات^(٤١).

٢ - التنظيم لتقييم الأداء الجامعي:

إن التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف، وترتيبها فى مجموعات ليسهل تنفيذ ما تم تخطيطه، ويتم فى هذه العملية التركيز على ما يلي^(٤٢):

- تحديد المجالات التي يتم تقييمها وتحديد مستوياتها للعمل على تحسينها.
- جمع معلومات عن المؤسسات الجامعية التي لها السبق والريادة في هذه المجالات وغيرها.
- تحديد المدة الزمنية للقياس وعدد الفريق حسب حجم الجامعة، وتحديد مهام الفريق ومهامه.
- تحديد وقت البدء فى تطبيق المقاييس والمؤشرات وجمع المعلومات والبيانات عن طريق فحص السجلات، والملاحظة، والمناقشة مع هيئة التدريس وكل المهتمين.
- تحديد طريقة رصد الملاحظات والبيانات المختلفة وتقييمها.

- تحديد محاور تقرير التقييم مع تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف مع توضيح الأدلة التي تثبت صحة ذلك.

٣- تنفيذ أنشطة تقييم الأداء الجامعي:

يعبر تنفيذ الأنشطة الخاصة بالأداء الجامعي عن جملة الفعاليات والإجراءات المتبعة لتقييم الأداء في مجالاته المختلفة، والتي تتمثل فيما يلي:

أ- المجال الأول: الدور التعليمي والتدريسي للمؤسسات الجامعية:

ويتمثل الجانب التعليمي والتدريسي فيما يلي:

• الأهداف التعليمية:

تُعبّر الأهداف التعليمية عن المدخل المعرفي الذي يستند إلى فلسفة المجتمع وغايته من المؤسسة التعليمية، علاوة على أن الأهداف تعد بمثابة الموجه الفكري للعناصر البشرية وهي المحدد لكافة الأساليب والطرق التي يتم اتباعها، بالإضافة إلى ارتباط تقييم الأداء وتقويمه بالأهداف، مما يلزم أن يُراعى فيها ما يلي^(٤٣):

- أن تحدد الأهداف مستويات الإنجاز والكفاءة وتسهم في تقديم تغذية راجعة تمكن الجامعة من توكيد الجودة وتحسين الإنتاجية التعليمية وزيادة الكفاءة والفاعلية التعليمية لها.

- أن يتوفر فيها من المرونة ما يضمن تخطيط وإدارة وتنظيم الأنشطة الجامعية المتعددة والمتابعة المستمرة للتمكن من اتخاذ القرارات المصحة للمسار التعليمي في التوقيت المناسب.

- أن تحدد المؤشرات الخاصة بالأداء التعليمي للجامعات، مع تمكين المسؤولين من إصدار أنواع محددة من القرارات النوعية التي يعتمدها لتحسين مستويات أداء الجامعات، وكذلك بيان التسلسل الرتبي للجامعات والأقسام المتناظرة.

• سياسة القبول:

تشير سياسات الالتحاق بمؤسسات التعليم الجامعي إلى النهج العام الذي تتبعه دولة ما نحو إعداد طلابها، ممن تتوافر فيهم مجموعة من المتطلبات والشروط، حيث تترجم إلى مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات الفنية، التي يتم بموجبها وضع المعايير التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للطالب و كليته ومجتمعه^(٤١)، وبذلك فإن عملية القبول تمس رغبة كثير من أفراد المجتمع، ويقصد منها عادة وضع الطالب المناسب في التخصص

المناسب، وعلى هذا فإن كل جامعة تضع لنفسها أسلوباً في القبول يعتمد على مقاييس ومعايير علمية يمكن بواسطتها الحكم على قدرات وميول الطالب في الإنتاج والإبداع.

ويأتي تقييم سياسات القبول بالجامعات، للتأكد مما يلي^(٤٤):

- ربط سياسة القبول لفرص الالتحاق بكليات الجامعة كماً ونوعاً بحاجات النمو الاقتصادي، من أجل توفر المتخصصين الأكفاء لتلبية احتياجات كافة القطاعات المجتمعية تحقيقاً للتنمية الشاملة.

- إسهامها في التغلب على مشكلات الكفاءة الداخلية والخارجية لمنظومة الأداء الجامعي، وكذلك تحقيق التوازن بين العرض والطلب من القوى العاملة.

- استيعاب أكبر عدد من خريجي المرحلة الثانوية للالتحاق بالتعليم الجامعي، وذلك بما يوافق إمكانات الاستيعاب، ومن مؤشراتهما: عدد أعضاء هيئة التدريس، والمختبرات وسعتها وتجهيزاتها، وقاعات التدريس، ويساعد الأخذ بهذا الأساس على تحديد الطاقة الاستيعابية لكليات الجامعة.

- مراعاة رغبات الطلاب المتقدمين وقدراتهم، ويترجم هذا الأساس من خلال السماح للراغبين بالالتحاق بتحديد أكثر من رغبة، مع مراعاة الانتقاء على أساس القدرات.

وبذلك يمكن القول أن استخدام مقاييس ومؤشرات التقييم في سياسات القبول بالجامعات، يتم في إطار من احتياجات المجتمع وسوق العمل، والمواصفات والشروط التي يطلبها هذا التعليم في الطالب ليستوفى صلاحية الانخراط فيه، وميول الطلاب وقدراتهم، وأن يراعى نظام القبول إمكانات تلك المؤسسات من حيث أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين ومدى توفير المعامل والمختبرات والورش ونحوها، وأن يتم تقييم سياسات القبول بالجامعات بمراعاة معايير معينة منها: نسبة الطلاب لعضو هيئة التدريس، ونسبة الطالب إلى المقعد في المكتبة والطالب إلى الكتاب والدورية، ونسبة الطالب إلى المساحة، وإلى استخدام المختبرات وساعات استخدام القاعات، علاوة على الطاقة الاستيعابية للأقسام من الطلاب.

• الخطط والبرامج الدراسية:

إن الخطط والبرامج الدراسية هي متطلبات التخرج وإكمالها يُمنح الطالب الدرجة العلمية وهذه المتطلبات تشمل: متطلبات المعرفة العامة، ومتطلبات التخصص، والمتطلبات الاختيارية، وترتبط زيادة كفاءة التعليم الجامعي وتحسين إنتاجية الجامعة من خلال التركيز على الخطط والبرامج الدراسية، بما يحقق الإنتاجية التعليمية للجامعات، ويمكن للجامعات تقييم أداء مؤسساتها فيما يتعلق بالخطط والبرامج الدراسية للتأكد من الآتي^(٤٥):

- التنوع وحرية الاختيار وبيئة التنفيذ من حجم القاعات وحجم حجرات الدراسة.
- مستوى حداثة ومعاصرة الخطط والبرامج الدراسية للتطورات العلمية السريعة والمتجددة.
- مدى توافر توثيق رسمي واضح ومتكامل ومطبوع للخطط والبرامج الدراسية لكي يساعد على ضبط الأداء في العملية التعليمية.
- مدى وجود نظام يحكم البرامج الدراسية بشكل يؤدي إلى إحداث التكامل المعرفي لمحتوياتها.
- درجة جودة المصادر العلمية التي يعتمد عليها في تشغيل الخطط والبرامج الدراسية أثناء العملية التعليمية والتي تتمثل أساساً في الكتب الدراسية.
- مدى وجود تكرار أو تداخل بين الخطط والبرامج الدراسية، وتأثيره على تكامل الجوانب المعرفية المقدمة للطلاب.

• تقويم المخرجات التعليمية:

تأتى عملية تقويم المخرجات التعليمية لتؤكد على المواءمة بين الخطط والبرامج الدراسية الجامعية وبين متطلبات التنمية، حيث تتبع بعض الجامعات أساليب مختلفة لربط خططها وبرامجها الدراسية باحتياجات المجتمع، إذ تنظم بعض الجامعات دورات تدريبية للطلاب في أماكن العمل، وذلك لتحقيق المواءمة بين الخطط والبرامج الدراسية الجامعية، بما يسهم في الاتصال بين مستويات المهارة المهنية والصناعية ومستويات تعليم الطلاب والقدرة على التطبيق^(٤٦).

ب- المجال الثاني: الدور البحثي للمؤسسات الجامعية:

يمثل البحث العلمي البُعد النوعي في رسالة أي جامعة لحل مشكلات مجتمعها المتجددة؛ لأنه يعنى التجديد والابتكار والتطوير على ما هو مألوف ومعروف مع التنقيب والتدقيق في أصول المشكلات، وإعادة النظر في النتائج وتحكيم العقل في معانيها بهدف تطوير الواقع الذي نعيشه، ويتم إجراء عمليات التقييم في مجال البحوث العلمية للجامعات للتأكد مما يلي^(٤٧):

- مدى تمكين الباحثين من التعامل مع مشكلات واقعية ومحاولة إيجاد حلول لها.
- ضمان الاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة بمؤسسات المجتمع في تطوير منظومة البحث العلمي.
- نشر ثقافة التميز البحثي والمؤسسي للجامعات بالمجتمع باعتبارها سبيلاً لا بديل عنه للمنافسة في عالم اليوم؛ وذلك بالاهتمام بالجودة والكفاءة في أداء المجتمع

الأكاديمي والثقافي والعلمي، وابتاع أنماط جديدة متطورة من نظم التعليم والبحث العلمي.

• فاعلية شراكة الجامعة مع الهيئات العلمية والبحثية الدولية، تعظيم القدرة على التنمية الذاتية للمجتمع الأكاديمي والبحثي؛ وصولاً إلى تحقيق الاعتراف الدولي بالإنجازات العلمية على المستوى القومي وبالقدرة على المنافسة على المستوى الدولي.

• مدى تنوع الصيغ البحثية التي تتبناها الجامعات مع مؤسسات المجتمع، بحيث يشمل متطلبات المجتمع، ويكون هناك تفاعل بين مختلف المؤسسات، مع الحرص على تلبية توقعات المواطنين، وذلك من منطلق المسؤولية الاجتماعية المنوطة بتلك المؤسسات.

• تطبيق المؤسسات الجامعية للصيغة التعاقدية في البحوث، حيث يمكن من خلال هذه الصيغة المساهمة في دراسة وحل بعض المشكلات المتعلقة بالإنتاج في الصناعات المختلفة، وكذلك تقديم الدراسات التطبيقية التي تخدم الإنتاج.

وبذلك يظهر دور التقييم في الجوانب البحثية داخل الجامعات في تأكيده على اضطلاع الجامعة بإنتاج المعرفة وإنمائها وتطويرها من خلال ما تقوم به من أنشطة بحثية، ومدى حرصها على تشجيع أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا بها على إجراء الأبحاث العلمية، مع توفير المستلزمات الضرورية لإجراء تلك الأبحاث من أجهزة وأدوات ومراجع علمية وغيرها.

ج- المجال الثالث: الدور المجتمعي للمؤسسات الجامعية:

إن العلاقة بين الجامعة والمجتمع علاقة عضوية لها أبعاد كثيرة، فهي علاقة تتأثر متأثراً مباشراً أو غير مباشر بنظم الحكم المختلفة والفلسفات التي تقوم عليها هذه النظم؛ حيث إن كل تغيير يطرأ على المجتمع إنما ينعكس على الجامعة، كما أن كل تطور يصيب الجامعة يصاحبه تغيير في المجتمع الذي نعيش فيه، فعلاقة الجامعة بالمجتمع هي علاقة الجزء بالكل؛ فلا توجد الجامعة أبداً من فراغ، بل لكل جامعة بيئة محيطة بها تؤثر بطرق مباشرة وغير مباشرة في طبيعتها ونوعية الأنشطة المختلفة التي تقوم بها سواء كانت أنشطة تعليمية أو بحثية أو إرشادية؛ ومن ثم فإن غاية الجامعة الحقيقية ومبرر وجودها هو خدمة المجتمع الذي توجد فيه، ومعنى ذلك أن ارتباط الجامعة بمجتمعها يعطيها شرعيتها ومبرر وجودها (٤٨).

وتظهر خدمة المجتمع في أى نشاط تقوم به الجامعة لحل مشكلات المجتمع، أو لتحقيق التنمية الشاملة في المجالات المتعددة وذلك من خلال ما تقدمه كليات الجامعة ومراكزها من أنشطة وخدمات، تتوجه بها إلى غير طلابها النظاميين أو أعضاء هيئة التدريس بها، وإنما تقدم إلى أفراد المجتمع ومؤسساته بهدف إحداث تغييرات سلوكية وتنموية في البيئة المحيطة.

ومما سبق ينبغى التأكيد على ضرورة أن تكون الجامعات في مجتمعاتها المحلية مراكز إشعاع حضاري وقوة راشدة دافعة نحو التقدم والازدهار، ويظهر تقييم دور الجامعة فى خدمة مجتمعتها، فى تحديد ما يلي^(٤٩):

• مدى تنوع مجالات خدمة المجتمع وتعددتها بما توفره من مناخ يتيح ممارسة الديمقراطية، والمشاركة الفعالة في الرأي والعمل، مع تنمية قدرة طلابها على المشاركة والإسهام في بناء المجتمع وحل مشكلاته، وكذلك تنمية الرغبة الجادة في البحث عن المعرفة في إطار منهج علمي دقيق، يراعى الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع.

• إعداد الطلاب للقيام بالأعمال التي يتطلبها سوق العمل، مع إكسابهم الاتجاهات والقيم العلمية والاجتماعية المرغوبة ومساعدتهم للدخول في حياة المجتمع؛ من أجل تطويره والنهوض به، والتركيز على تنمية المهارات وروح الابتكار لدى الطلبة، وطرح نماذج جديدة للتعليم والبحث العلمي بما يلائم واقع وحاجة المجتمع.

• نشر العلم بين أبناء المجتمع المحلى، من خلال الندوات والمحاضرات وبرامج التعليم المستمر، وحركات النقد الاجتماعي البناء.... وغيرها.

• المشاركة في النشاطات الطلابية غير الدراسية وتوجيهها حسب مجالات اهتمام عضو هيئة التدريس؛ في الشؤون الثقافية والاجتماعية أو الرياضية أو الفنية وغير ذلك، أو ما يقام من معسكرات للخدمة موجهة للبيئة المحلية.

• التوعية الثقافية بالقضايا المعاصرة التي تشغل الرأي العام القومي والعالمى، مثل قضايا الانفجار السكاني، والمعرفي، وثورة المعلومات والاتصالات؛ وتغيير المناخ وقضايا حقوق الإنسان ونشر السلام ورعاية ذوى الاحتياجات الخاصة بالمجتمع.

وبذلك تظهر أهمية تقييم الدور الخدمى للجامعات تجاه مجتمعتها والذي يظهر في الخدمات الامتدادية "Outreach Services" والتي تتضمن كل شيء يمكن أن تقدمه الجامعة لتنمية المجتمع المحيط بعيداً عن أدوارها التقليدية في التدريس والبحث العلمي، مثل:

الاستشارات العلمية التي تقدمها الجامعة لمؤسسات المجتمع وأفراده، والبحث التطبيقي الذي يسعى إلى دراسة المشكلات والعمل على حلها، ونقل نتائج البحوث والاكتشافات الجديدة إلى المجتمع المحلى والقومي، وتأليف الكتب العلمية للطلاب وغيرهم من المعنيين بحقول المعرفة المختلفة.

ثالثاً: مخرجات تقييم الأداء الجامعي:

تمثل المخرجات المرحلة الأخيرة من محصلة العمليات التحويلية وهي النتائج النهائية للنظام وهي تمثل مؤشر لنجاح أو ضعف النظام، ويمكن تقسيمها إلى: مخرجات كمية، مثل: أعداد الخريجين والعوائد المالية نتيجة بيع المنتجات أو تسويق البحوث والمشروعات... وغيرها، ومخرجات كيفية، مثل: المعارف والقيم والثقافة المكتسبة، ويُراعى في مخرجات تقييم الأداء الجامعي بعض الاعتبارات، يتمثل أبرزها فيما يلي(٥٠):

- قياس رضا المستفيدين والمعنيين بالداخل والخارج، ويظهر ذلك من خلال وجود نظام متكامل لتقييم الأداء المؤسسي استناداً إلى القيمة المضافة لجميع المستفيدين، والتقييم وفق مؤشرات السوق بما يضمن رضا المستفيد عن جودة الخدمة، وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة، وبالتنوع الذي يرغبه.
- قياس أنشطة التشغيل الداخلية لتحديد مستويات الجودة والتكلفة والقيمة المضافة من تحويل المدخلات إلى مخرجات، ووجود مؤشرات دقيقة للمعاملات المالية لقياس أداء المؤسسة فيما يتعلق بمعدلات الإنفاق، وكلفة العمليات.
- تحديد فجوات الأداء، ويظهر ذلك من خلال مراجعة البيانات ومؤشرات الأداء الرئيسية، والتقارير السنوية التي تحدد نقاط القوة، وفرص التحسين، وتباينات الأداء السنوية، سواء على المستوى المحلى أو العالمي، وتحديد مجالات الرضا للمستفيدين ودلائلها التنظيمية، ومشاركة العاملين في جوائز التميز المحلية والإقليمية، ومشاركة الطلاب في المسابقات والمحافل الدولية.
- توفير أساليب للتغذية الراجعة، ويتم ذلك من خلال اعتماد آليات لتقديم المقترحات ومنهجية التعامل معها، وتحديث مؤشرات التنافسية وفقاً لطبيعة رسالة الجامعة، بحيث تقوم بتحديث منافسيها دورياً، وتدرس مدى جودة منتجاتهم ورضا المستفيدين عن خدماتهم، وإعداد استراتيجية لتقويم الأداء بناءً على معلومات مستمدة من

مقاييس الأداء المقارنة، وتبنى نماذج عالمية للتميز الإداري، والعمل وفقاً لمكوناتها ومقاييس تقويمها.

واستناداً إلى ما تقدم، وتحليل منظومة تقييم الأداء الجامعي بمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها يتبين أن هناك علاقة بين تقييم الأداء المؤسسي وضرورة مقارنة هذا الأداء بمؤسسات أخرى؛ إذ يساعد ذلك المؤسسة على تحديد ما إذا كانت ممارساتها ونواتجها متسقة مع المؤسسات المماثلة محلياً وعالمياً، مع التأكيد على تطويرها وتحسين أدائها بشكل تصاعدي من عام لآخر.

المحور الثالث: طبيعة أسلوب القياس المقارن بالمؤسسات المعاصرة:

ينطلق القياس المقارن من مناظرة المؤسسة بمؤسسات أخرى في ميادين معينة من أجل التعلم منها والتفوق عليها في الميدان أو الميادين محل المقارنة، عن طريق تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية وأساليب خدمة المستفيدين، وإذا استُخدم أسلوب القياس المقارن بشكل صحيح فإنه يمد بالحقائق اللازمة لتخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التي تخدم متطلبات المستفيدين والمعنيين وأصحاب المصالح، حيث يعمل القياس المقارن على مساعدة المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل، والهدف هو التصميم على أن تصبح المؤسسة في وضع أفضل من وضعها القائم.

وثبتت فكرة القياس المقارن على ما يسمى بـ "دورة القياس المقارن" التي تتكون من خمسة أنشطة متتالية، وتتضح -على الترتيب- في الشكل التالي^(٥):



شكل (١) "المصدر: عبدالرحيم محمد عبدالرحيم، ٢٠١٨، ص ٥٩"

ويتضح من الشكل السابق خطوات دورة القياس المقارن، وهي: رسم خطة وبرنامج لتحقيق أفضل الأهداف مقارنة بالقوائم في السوق بما يجعل المؤسسة تتفوق على الأفضل بين منافسيها، ثم تجميع البيانات وتحديد العناصر المؤثرة في النجاح، وتحليل أفضل المؤسسات المنافسة في الميدان وفقاً للبيانات المجموعة، ومن ثم تنفيذ الخطة المرسومة، ثم يلي ذلك متابعة دورة قياس الأداء وقياس التقدم والتأكد من أن الدورة تعيد نفسها بما يضمن استمرارية التحسين.

وبذلك فإن أسلوب القياس المقارن يمكن أن يساعد في تصميم استراتيجيات التحسين، وفي التطوير التنظيمي وزيادة كفاءة الأداء، وتحسين التدريب، والحد من التكاليف، وفي تمكين الأفراد من التعلم حول الطرق الجديدة في أداء العمل، وتحسين طرق الاتصال الداخلي.... وغيرها.

ويتم تناول المحور المتعلق بالقياس المقارن وطبيعته في المؤسسات التعليمية وفقاً للعناصر التالية:

أولاً: نشأة القياس المقارن وأهدافه:

يعتبر مفهوم القياس المقارن أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت خلال نهايات القرن العشرين، وأخذت به كثير من الشركات المحلية والدولية، وتعتبر شركة "زيروكس Xerox" أول شركة أمريكية تطبق هذا المفهوم على نطاق واسع منذ عام ١٩٧٩م، فقد أرادت أن تدرس أسباب تفوق المنافسين اليابانيين عليها في إنتاج آلات تصوير المستندات بجودة أعلى وبأسعار أقل من تكلفة إنتاجها بشركة "زيروكس"، فقامت بشراء الآلات اليابانية وتفكيكها ودراستها ومعرفة سر قوتها وانخفاض تكاليفها واستفادت بذلك في تحسين آلاتها بدرجة كبيرة.

وبالرغم من أن هذه العملية ركزت في البداية على دراسة المنتجات المنافسة إلا أنها امتدت إلى دراسة إجراءات العمل ووظائف العاملين والأداء التنظيمي، كما شملت دراسات زيادة الإنتاجية ورفع قيمة العمل ككل، وهكذا فإن البحث وراء الأساليب الأفضل لا ينحصر في نشاط معين بل يشمل كل الأنشطة بما في ذلك النشاط التسويقي.

وتعتبر شركة "فورد Ford" من الشركات الرائدة في هذا المجال في الوقت الحاضر، وكانت من أوائل الشركات الدولية التي طبقت هذا المفهوم أيضاً، فقد واجهت منتجاتها منافسة شديدة من جانب السيارات الأوروبية واليابانية، مما جعلها تتبع أسلوباً جديداً في إنتاج سياراتها الجديدة، حيث كوَّنت فريقاً من المتخصصين العاملين في جميع المجالات الوظيفية

ضمت ممثلين عن المستهلكين وأيضاً ممثلين عن الموزعين، وقام الفريق بدراسة أحسن الخصائص التي يرغبها المستهلكون في كل السيارات المنتجة في العالم ثم جلبت منها إلى السيارة الجديدة، والتي اعتبرها العملاء الأكثر أهمية بالنسبة لهم^(٥٢).

وفى الآونة الأخيرة تستخدم عديد من المنظمات والوحدات الإدارية حول العالم مفهوم الاسترشاد بالممارسات الأفضل وبصورة عميقة؛ وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي^(٥٣):

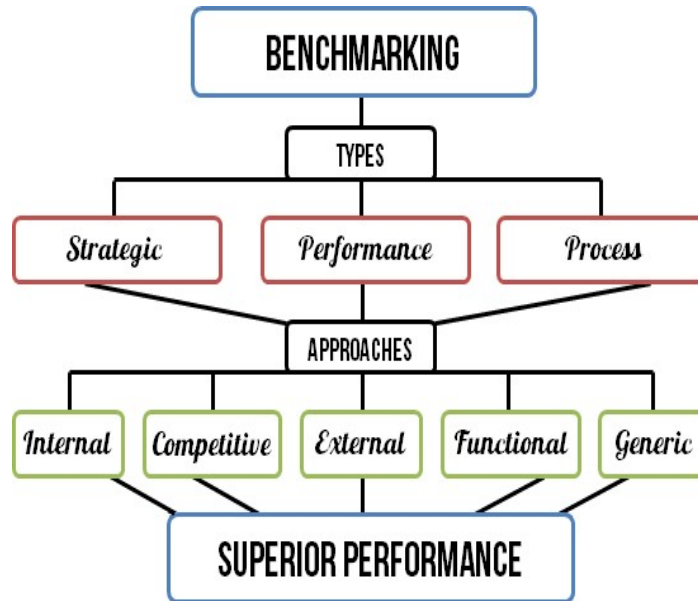
- التركيز على تحديد فجوة الأداء، أي الفروق الجوهرية بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى المنافسة الأكثر تقدماً في السوق.
- اقتباس الأفكار الناجحة من المؤسسات التي حققت مستوى تنافسي متقدم باستخدام مقاييس، مثل: (جودة المنتج، ومعدل الإقبال عليه، والتوسع في السوق، وإرضاء المستفيدين).
- ترشيد النفقات وتخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات التي تكون مرتفعة، حيث تلجأ المنظمات الإدارية إلى البحث عن المنظمات التي تقوم بتأدية نفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل.
- توفير فرص التعاون بين المنظمات وتشجيع المنافسة فيما بينها على تحسين الأداء وإدخال أليات السوق ضمن استراتيجيات العمل، مما يتيح فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات والمعارف من المنظمات الأخرى بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية.
- إتاحة الفرصة للمؤسسة للتوجه نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة، التي توفر لها فرص تحقيق رضا المستفيدين.
- تغيير ثقافة المؤسسة بحيث تصبح موجهة لحل المشاكل والأداء، والتركيز على تحقيق الأهداف والأولويات، ويتفق القياس المقارن مع الجودة في أنهما يهدفان إلى التحسين المستمر.
- تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء حيث تتسع فرص الابتكار أمامه، لتشمل جميع المنظمات المشاركة معهم في عملية القياس المقارن.

وبناءً على ما تقدم يمكن استنباط أن لأسلوب القياس المقارن عديد من المبررات التي فرضت تطبيقه في المؤسسات المعاصرة ومنها المؤسسات التعليمية، ومن تلك المبررات ما يلي:

- أنه يعد طريقة فعالة لإدخال التحسينات، حيث يستطيع المدراء تطبيق العمليات التي أثبتت كفاءتها وتم اختبارها بواسطة الآخرين، مع التركيز على تحسين هذه العمليات وتكيفها بحيث تتلاءم مع العمليات والثقافة المشتركة الموجودة حالياً في مؤسستهم.
- أنه يساعد المؤسسات في إدخال التحسينات بسرعة أكبر، مما يساهم في الاستفادة الجيدة من إمكانيات طريقة القياس المقارن للمضي قدماً في إحداث التحسينات بصورة أسرع وأكثر كفاءة.
- أنه يساهم في تعزيز الأداء والخبرة التراكمية في المؤسسة، ويساعد على التعلم من الآخرين، والسعي نحو التفوق عليهم.
- يعد أداة لتحقيق النتائج والأهداف التنافسية، ومن ثم يعد من الأدوات الفاعلة عندما يستخدم بطريقة صحيحة ويتماشى مع استراتيجية المؤسسة.

ثانياً: أنماط القياس المقارن بالمؤسسات المعاصرة:

للقياس المقارن ثلاثة أنماط متعددة حسب الغرض والهدف المنشود منها، ولكل نمط من أنماطه مداخل وأساليب تُترجم غايات كل نمط على أرض الواقع وتشكل أبعاده وتحقق أهدافه، وتظهر تلك الأنماط في المخطط التالي^(٥٤):



شكل (٢) المصدر: "Kovacic, A., 2017, p.503"

وبناءً على المخطط السابق فإن أنماط القياس المقارن، تتمثل فيما يلي^(٥٥):

١- القياس المقارن الاستراتيجي (Strategic Benchmarking): يستخدم القياس المقارن من منظور استراتيجي عندما تبحث المنظمات عن سبل تحسين مجموع أعمالها، من خلال دراسة الاستراتيجيات طويلة الأجل والمداخل التي أدت إلى نجاح المنظمات الأخرى في هذه المجالات، ويترتب على القياس المقارن الاستراتيجي إحداث نقلة كبيرة في مجال التركيز الكلي للمؤسسة بحيث تتم إعادة تحديد الأهداف وإعادة هندسة إجراءات العمل وتحديد الالتزامات التنافسية للمؤسسة، حيث يتفحص هذا الأسلوب الاستراتيجيات الناجحة التي قادت إلى ميزة تنافسية ونجاح أكاديمي مستهدفة تشخيص مناطق قوة وضعف جهة المقارنة أو من يعمل في النشاط نفسه، كخطوة مهمة في ترتيب أولويات مجالات التحسين والتعرف على أفكار جديدة تسهم في بناء استراتيجية ناجحة.

٢- القياس المقارن الأدائي أو التطبيقي (Performance Benchmarking)، حيث يقسم القياس المقارن إلى قياس في المجال التطبيقي وقياس مقارن في المجال النظري، وعلى هذا الأساس تكون مقارنة نقاط التقدم في مستويات الأداء المستخدمة في عملية معينة في المؤسسة، بمستويات الأداء المستخدمة للعمليات المشابهة في المؤسسات الأخرى.

٣- القياس المقارن العملي (Process Benchmarking): ويتم هذا النمط من خلال الشراكة مع المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط بهدف تحسين الوظائف المماثلة وخطوات العمل التي تتماثل لبعض الأعمال، وتؤدي إلى التعرف على الطرق المبتكرة لعمل الأشياء، وبعبارة أخرى فإنها تتناول الأداء الوظيفي للمنظمات العاملة في ذات المجال بصورة شاملة تغطي المجال الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن أمثلة ذلك أن يتم مقارنة جامعة مع جامعة، أو مستشفى مع مستشفى، أو فندق مع فندق، أو مدرسة مع مدرسة أخرى داخل الدولة أو خارجها.

وبناءً على الأنماط الثلاثة السابقة تأتي مداخل تطبيق القياس المقارن في المؤسسات المختلفة، وذلك وفقاً للأنواع التالية^(٥٦):

- القياس المقارن الداخلي (Internal): القياس المقارن الداخلي هو الذي يتم داخل المنظمات التي لها عدة فروع ووحدات إدارية، وهنا يمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير أو إدارة أخرى في نفس المؤسسة، كما يشمل القياس المقارن الداخلي أن تقارن المؤسسة أداءها الحالي بأدائها في الأعوام السابقة، وتفيد هذه النوعية

من المقارنات في معرفة مستوى الأداء، وما إذا كان في تحسن وتطور أو أنه يسوء أو في حالة ثبات.

- القياس المقارن التنافسي (Competitive): يختص هذا النمط بإجراء القياس بين المنافسين ليس فقط من ناحية نوعية الخدمات والمنتجات، ولكن من ناحية فهم طرق العمل الخاصة بالمنافسين والاستراتيجيات التي يتبعونها للحفاظ على أوضاع المنافسة، وتكون المقارنة هنا بين مؤسسات التعليم العالي وغيرها من المؤسسات المناظرة والمنافسة لها محلياً أو عالمياً ويتم جمع البيانات والمعلومات بطرق مباشرة عن طريق عقد الاتفاقيات مع المؤسسات المناظرة أو بطرق غير مباشرة، وذلك من خلال المواقع الإلكترونية أو وسائل الإعلام... وغيرها.
- القياس المقارن الخارجي (External): وهو الذي يتم بين المؤسسات وبعضها البعض حيث تتم مقارنة وقياس أداء مؤسسة ما بمؤسسة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط، وقد تقتصر المقارنة على أحد أنشطة أو خدمات المؤسسة بنشاط أو خدمة في مؤسسة أخرى، وقد تمتد المقارنة إلى مؤسسات خارج الدولة عندما لا تتوافر المؤسسات المتميزة في الأداء في مجال من مجالات العمل داخل الدولة.
- القياس المقارن الوظيفي أو التشغيلي (Functional): يتم الاتفاق في هذا النمط على مقارنة العمليات التي تحقق عوائد أسرع في تحسين الأداء، كما تتم المقارنة بين الوظائف أو العمليات الإدارية ذات الطبيعة الواحدة. وبذلك يمكن أن تقوم المؤسسة الجامعية بمقارنة وظائف تقوم بها مثل: التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع بالوظائف ذاتها في مؤسسات التعليم العالي المناظرة والتميزة إقليمياً أو دولياً؛ بهدف الارتقاء بهذه الوظائف وتحسينها، ويدخل ضمن هذا النوع مقارنة الإجراءات المشتركة بين جميع أنواع المؤسسات مثل: الالتزام بالحضور والانصراف ونظام العمل والأجور واستخدام التقنيات الحديثة وغيرها من الجوانب الأخرى.
- القياس المقارن العام أو الشمولي (Generic): وهو ذلك النوع الذي يهتم بإنتاجية المؤسسة بشكل كلي، حيث يركز على تحديد مستوى الجودة، من جميع النواحي الإدارية والأكاديمية والبحثية، حيث تكون المقارنة مع مؤسسات وبرامج مشابهة لديها ممارسات متميزة يمكن الاستفادة منها أو معلومات وقياسات يمكن مقارنتها مع هذه الجهات للحكم على الأداء.

ومن جهة أخرى فهناك من ذهب إلى أن أسلوب القياس المقارن يشتمل على أنواع أخرى للمقارنات، وتظهر هذه الأنواع حسب تصنيفات معينة، كما يتضح فيما يلي^(٥٧):

- القياس المقارن من حيث مجال المقارنة: وعلى هذا الأساس تكون نقاط التقدم إما داخلية أو خارجية، فإذا كان مجال القياس داخلياً فيكون القياس المقارن داخلياً، أي مقارنة عملية مع عملية أخرى داخل المؤسسة، أما إذا كان مجال القياس خارجياً فيكون القياس خارجياً، أي مقارنة عملية ما في مؤسسة ما مع عملية أخرى في مؤسسة أخرى.

- القياس المقارن من حيث مجال المنافسة: وعلى هذا الأساس يتم تقسيم القياس حسب وجود منافسة أم لا، فإذا كان القياس المقارن مع مؤسسات منافسة (نفس السوق أو أسواق متشابهة) فيكون القياس تنافسي **Competitive Benchmarking** أما إذا كان القياس مع مؤسسات غير منافسة (تعمل في منتجات وأسواق أخرى) بصورة مباشرة فيكون القياس المقارن غير تنافسي **Non-competitive Benchmarking**.

ومن ناحية أخرى فإن هناك ثلاثة أنواع من المشاركين أو الأقران الذين يمكن إجراء المقارنات معهم أو الحذو حذوهم، وتمثل تلك الأنواع فيما يلي^(٥٨):

- الأقران المماثلون **Peers**: هي المؤسسات أو البرامج التي تشترك في خصائص ومصالح مماثلة، لها خصائصها التي تشمل أوجه التشابه، مثل: التأسيس والثقافة ونظام العمل، ولكي تتم الاستفادة من المقارنة معها يجب أن يكون لديها نظم لإدارة الجودة، وتكون حاصلة على الاعتماد أو على وشك أن تحصل عليه، وذلك للتأكد من أن ممارساتها ونواتجها على مستوى جيد.

- الأقران المتطلع الوصول إليهم **Aspiration**: وهي المؤسسات أو البرامج المتميزة التي تتفوق على الجامعة أو البرنامج، وتكون للجامعة خطط مستقبلية لتحقيق رؤيتها في الوصول إلى مستوى قريب من هذه المؤسسات أو البرامج، ولا يشترط في هذه الحالة أن تتشابه مع المؤسسة أو البرنامج في الكثير من المميزات والظروف؛ فتقوم المؤسسة أو البرنامج بعمل مقارنة مرجعية تعاونية مع هذه الجهات؛ لتبادل الخبرات واكتساب الممارسات للتطوير.

- التعلم من الممارسات المثلى **Best practices**: وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة بالافتداء ببعض المؤسسات أو البرامج التي لديها بعض الممارسات المميزة التي تجد الجامعة أو البرنامج أنه من المفيد لها تطبيق هذه الممارسات، حتى لو كانت

أنشطة هذه المؤسسة ليست مماثلة، مثل استحداث طرق لتنويع مصادر التمويل حتى توفر دعماً مالياً ثابتاً للجامعة؛ تأسياً ببعض الجامعات العالمية العريقة، أو مقارنة الخدمات الغذائية للمرضى في المستشفيات الجامعية مع الفنادق الراقية، أو مقارنة نظم الحوكمة والإدارة وأساليب تنمية الموارد البشرية... إلخ.

ثالثاً: مراحل تنفيذ القياس المقارن بالمؤسسات المعاصرة:

يتطلب التطبيق العملي للقياس المقارن اتخاذ الخطوات التالية^(٥٩):

١- تحديد النشاط أو المجال الذى يحتاج إلى التحسين: تبدأ العملية بتحديد المجال الذى يلاحظ تراجع المؤسسة الجامعية فى أدائه عن المنافسين، وبذلك فإنها تحدد مواطن الضعف التي تحتاج إلى إصلاح، وتعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات؛ لأن كل الجهود والنفقات التي تليها تترتب عليها، فإن صحت تصح كل الخطوات التي تليها.

٢- تحديد معايير الأداء الممتاز: ويراعى أن تكون هذه المعايير قابلة للقياس حتى تتم المقارنة بين أداء المؤسسة الجامعية موضع الدراسة وأداء المؤسسة الجامعية الأفضل بطريقة موضوعية، مثل: معدل الإنتاجية والقدرات التسويقية وعدد المستفيدين والسمعة الأكاديمية... وغيرها.

٣- تحديد المؤسسات ذات الأداء الأفضل: حيث يتم البحث عن المنافس الذى يتميز بالأداء الأفضل فى نفس الميدان، ويمكن الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسات ذات الأداء الأفضل بالاستعانة بعدد من المؤشرات، والتي من أمثلتها:

- نسبة الالتحاق ومعدلات الاستقطاب للمستفيدين الدوليين.
- التحالفات والشراكات الدولية التي تعقدها المؤسسة مع مؤسسات وهيئات مناظرة.

- ترتيب المؤسسة في المسابقات والتصنيفات الدولية التي تجرى سنوياً من قبل منظمات وهيئات دولية.

٤- جمع البيانات اللازمة: تتركز الجهود هنا فى جمع البيانات حول العمليات المطبقة بالمؤسسة المعنية، لتحديد مستواها الحالي، إلى جانب جمع بيانات ومعلومات تصف كيفية ممارسة وتطبيق العمليات بالمؤسسات الأفضل، ولتحصيل هذين النوعين من المعلومات يمكن الاعتماد على الأساليب التالية^(٦٠):

- الاستقصاءات: وهي مفيدة في تجميع البيانات بدقة خاصة في حالة وجود عديد من المصادر الخارجية المتباعدة، وفي هذه الحالة يمكن الحصول على البيانات من

المنظمات عن طريق البريد أو التليفون، أو عن طريق المستقنين، هذا بجانب إمكانية قيام الاستقصاء بتمهيد الطريقة أمام الزيارات الميدانية بعد ذلك أو استخدامها لتدعيم نتائج تلك الزيارات ومتابعة ما توصلت إليه.

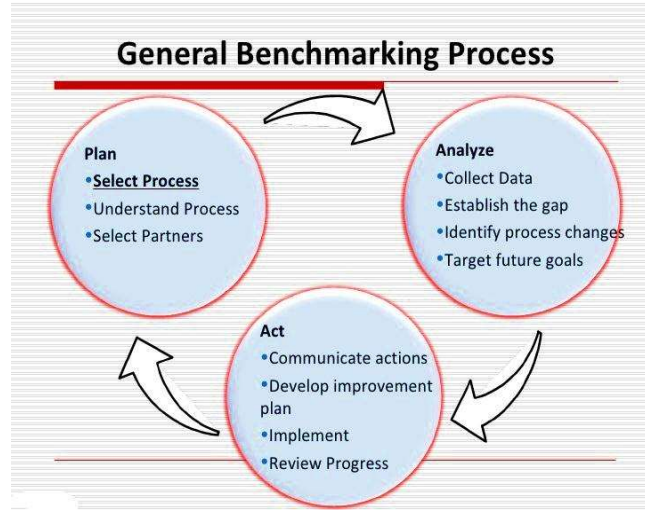
- الزيارات: تمد الزيارات المؤسسة بفرصة مشاهدة العمليات وجه لوجه على الواقع العملي، ويتم التخطيط لها بين المؤسسة والمنظمات التي سيتم زيارتها، بحيث يتم تخصيص الوقت المناسب للزيارة وتحديد الأطراف التي سيتم مقابلتها والبيانات والمعلومات المطلوبة والمتاحة للنشر، كما يجب أن يحدد الفريق بدقة قبل الزيارة ما الذي يود معرفته أو رؤيته ويوضح ذلك للمسؤولين بالمؤسسة التي يتم زيارتها.
- المجموعات ذات الاهتمام: وتتمثل في مجموعات الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بأنشطة وعمليات القياس المقارن ومن هذه الفئات أو المجموعات: المستفيدين، أو أعضاء وممثلي المنظمات المتخصصة، مثل: منظمات الجودة.
- مسح السوق أو عمل لقاءات مع المستفيدين، ثم حصر المنافسين ووضع أوزان نسبية محتملة لهم، وذلك من خلال تحديد محاور التقييم كالسعر وتقسيم السوق بالنسبة للنواتج النهائية ثم تقييم هذه العمليات وبذلك يتم تحديد المنتج وضمان موثوقيته.
- دراسة المشكلات عن طريق شكاوى المستفيدين؛ لتحديد المواطن التي تحتاج إلى تحسين.

٥- تحديد الفجوة بين المؤسسة المعينة والمؤسسة الأفضل: عند مقارنة أداء المؤسسة المعينة بأداء المؤسسات الأفضل يتم تحديد الفجوة بين الإثنين، وقد تكون الفجوة موجبة (أداء المؤسسة يتفوق على أداء المنافسين) أو سالبة (هناك قصور في الأداء تعاني منه المؤسسة بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى)، وبطبيعة الحال فإن الفجوة السلبية تستدعي التدخل بغرض الإصلاح.

٦- تصميم البرنامج المناسب لسد الفجوة بين أداء المؤسسة المعينة وأداء المؤسسة الأفضل: وفي هذه المرحلة يتجمع لدى المسؤولين كل المعلومات الخاصة بالوضع الحالي والوضع المرغوب فيه فيقومون بوضع البرنامج الذي يعاونهم في تحقيق الوضع الأفضل، غير أن تصميم البرنامج المناسب يحتاج إلى وضع بعض الافتراضات حول المستقبل وتكوين عدد من السيناريوهات البديلة بما يتفق مع التغييرات المطلوب إجراؤها.

٧- تنفيذ البرنامج ومتابعة النتائج: بحيث يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة الخطأ في الوقت المناسب^(٦١).

وبناءً على ما تقدم يمكن استخلاص خطوات تطبيق القياس المقارن في منظومة أداء الجامعات، كما يُظهرها الشكل التالي^(٦٢):



شكل (٣): المصدر: "Lobna Ali Al-Khalifa 2015, p.315"

ويلاحظ من الشكل السابق، أن مراحل القياس المقارن، يمكن إجمالها في ثلاثة مراحل تفاعلية، وذلك على النحو التالي:

- مرحلة التخطيط: وهي تلك المرحلة التي يتم خلالها تحديد العمليات وإدراكها بشكل جيد، وتحديد الشركاء أو أقران التطوير الذين تتم معهم عمليات المقارنة، حيث يتم إعداد مصفوفة المقارنة، والتي تبين أداء المنظمات المنافسة قياساً بأداء المؤسسة الحالية، إذ يقوم فريق العمل بملء مصفوفة المقارنة أي مستوى الناتج النهائي مقارنة بما تنتجه المؤسسات المنافسة.
- مرحلة التحليل: وهي التي تتضمن تجميع البيانات، وتحديد الفجوة في الأداء، والتعرف على عمليات التغيير، وصياغة الأهداف المستقبلية، وتتضمن هذه المرحلة التحليل التنافسي للمؤسسة بمعنى تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة في البيئة التي تعمل بها، ويتطلب ذلك إجراء دراسات تحليل البيئة من خلال تحديد وجهة نظر المستفيدين وإعطاء تقييمات لكل منهم على حدة، إلى جانب جمع معلومات كافية عن جميع المنافسين طبقاً لاستراتيجياتهم التنافسية المختلفة، وذلك بالتركيز على أسباب نجاح هذه المؤسسات التعليمية وأسباب فشل المؤسسات الأخرى، وكيفية تحفيز الطلاب على التعلم وامتلاك مهارات سوق العمل المتجددة، والكلفة الكلية للعملية التعليمية، وديناميكية بيئة التعليم.

- مرحلة التنفيذ: وهي التي تتضمن إجراءات الاتصالات وتطوير الخطة، والعمل على تنفيذها، ومراجعة التقدم الحادث بشكل دوري، مع استدامة دراسة المقترحات والآراء الابتكارية لتحديد فرص التحسين وتحقيق المركز الإيجابي الأفضل والحرص على تنميته والاستثمار فيه.

رابعاً: عيوب القياس المقارن بالمؤسسات المعاصرة وسبل التغلب عليها:

تأتي الانتقادات الموجهة لأسلوب القياس المقارن من كونه فكرة تعتمد على ما يفعله الآخرون، فكيف تتمكن مؤسسة ما من مقارنة أدائها بالمؤسسة المتفوقة ومحاولة اللحاق بها إذا لم تتوافر إمكانيات وإبداعات معينة تستطيع من خلالها مجاراة المنافس، وتمثل أهم عيوب هذا الأسلوب فيما يلي^(٦٣):

١- إن قوة أسلوب القياس المقارن وفائدته للمؤسسة تكمن في وضع الغايات والأهداف اعتماداً على الظروف والواقع الخارجي، وعلى ذلك ينبغي مراعاة أن نتائج الأمس ليست هي بالضرورة النتائج المتوقعة للغد، فهناك متغيرات وعوامل يمكنها تغيير المعايير ودقة أو سرعة الأداء.

٢- إن أسلوب القياس المقارن ليس بديلاً للإبداع والابتكار، إنه فقط مصدر للأفكار من خارج المؤسسة، فالنجاح في إدارة أعمال المؤسسة يعتمد على صياغة وتحقيق مجموعة من الغايات والأهداف التنظيمية.

٣- يترتب على تطبيق مبدأ الاسترشاد بالممارسات الأفضل إعاقه الابتكارية والتفكير الإبداعي لدى الأفراد؛ نظراً لأنه يعتبر أداء المؤسسات الأخرى نقطة البداية، وقد يؤدي ذلك إلى إنتاج منتج أفضل قليلاً من منتجات الآخرين أو إلى تحسين أداء الخدمات بصورة طفيفة، بينما تنجح المؤسسات الأخرى في القفز لمسافات أطول في سباق التفوق.

٤- تحتاج الدراسات التي تجرى لتحديد الممارسات الأفضل في العمليات والأنشطة إلى وقت طويل، وحينما تبدأ المؤسسة في تطبيق تلك الممارسات، ربما تكون ممارسات أخرى أفضل قد ظهرت لدى بعض المؤسسات الأخرى.

٥- يؤدي الأخذ بهذا المبدأ إلى التركيز على المنافسين بصفة أساسية بينما تفقد المؤسسة صلتها بالمستفيدين وباجاباتهم المتغيرة، وقد يؤدي الأمر في النهاية إلى إهمال المؤسسة للمزايا التنافسية التي تتمتع بها بالمقارنة بالمنافسين، ومن ثم تُهمل إجراء التحسينات اللازمة في تلك المزايا بغرض الحفاظ عليها.

- هذا ويمكن التغلب على المعوقات السابقة، بتوافر عدة مقومات، تساعد على نجاح هذا الأسلوب في الواقع العملي، ومن أهم هذه المقومات ما يلي^(٦٤):
- القيادة الواعية: يتطلب القياس المقارن توافر قيادة واعية بالمؤسسة، هذه القيادة التي يمتد نظرها إلى المؤسسات الرائدة في سوق العمل.
 - الرغبة في السبق التنافسي: إن توافر الرغبة في السبق علي المنافسين في الأدوار الحيوية لنجاح تطبيق أسلوب القياس المقارن، ولا يكون كافياً لتطوير العادي بل يمتد إلى الرغبة في السبق عن المنافسين.
 - القدرة على السبق التنافسي: بمعنى امتلاك القدرة على تطبيق أسلوب القياس المقارن، ويتضمن ذلك توافر نظم معلومات وبيانات دقيقة، حتى تكون هناك معايير مقارنة موضوعية، كما يلزمه التجانس بين وحدات المقارنة، وذلك بمعنى وجود تقاربات وتشابهات داعمة بين الوحدات الإدارية، مما يوفر بيانات أكثر دقة.
 - قبول التغيير: إن قبول القادة للتحدي من قبل المنافسين والرغبة في التفوق عليهم أمر أساسي وحيوي وهذا يستلزم تغيير الثقافة التنظيمية، بمعنى أن يكون القياس المقارن من ضمن مفاهيم وقيم ومعتقدات العاملين بالمؤسسة، حتى يمكنهم النجاح في تطبيقه انطلاقاً من قناعاتهم وينعكس في سلوكياتهم.
 - التركيز على رضا المستفيد: بأن يركز هدف القياس المقارن على جعل المؤسسة في القمة وحائزة على رضا المستفيدين، فهي لا تكتفي بمجرد الوفاء بالمتطلبات الأساسية بل تسعى إلى تحقيق الرضا الكامل للمستفيد من خلال تقديم الخدمة بأقل تكلفة وأعلى جودة.
- وبناءً على ما تقدم في المحور الثالث، المتعلق بأسلوب القياس المقارن وتطبيقه في المؤسسات المعاصرة، يمكن استخلاص ما يلي:
- أن القياس المقارن يعد بمثابة عملية مستمرة لتقييم أداء المؤسسة ككل أو أحد أنشطتها أو خدماتها، ولا يتوقف عند حد معين ولكنه يدور في دورة مستمرة هدفها تحسين الأداء.
 - أن عمليات القياس تتم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج في هذا المجال أو الخدمة سواء في داخل المؤسسة أو خارجها.
 - أن القياس المقارن يساهم في معرفة موقع المؤسسة من خلال تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف في استراتيجيتها فيما يخص المنافسين.

- يتطلب أسلوب القياس المقارن أن يدرك المديرون لماذا يختلف أدائهم عن غيرهم، ومن ثم على مصممي أسلوب القياس المقارن أن يطوروا باستمرار معارفهم عن كل من العمليات التي تتم في منظماتهم.
- يتمثل القياس المقارن في تقييم جانب أو جوانب الأداء في مؤسسة ما، ثم البحث عن نموذج أو قيمة مرجعية متميزة، وعقد مقارنة بينهما، والتعرف على أسباب الفجوة بينهما ثم إدخال التغييرات الضرورية على الأنشطة والعمليات محل الدراسة، مع الأخذ في الاعتبار تكييفها للظروف الداخلية للمؤسسة.
- إن إدراك وفهم الاختلافات يسمح للمديرين بتنظيم وتنمية الجهود المبذولة للتحسين والتطوير المستمر لتحقيق الأهداف المنشودة.
- أن توافر مقومات التطبيق لأسلوب القياس المقارن ليس كافياً بدون مجموعة من المهارات في طريقة تطبيق هذا الأسلوب، ومن بين أهم هذه المهارات: مهارة التحليل، مهارة المرونة، مهارة توليد البدائل، مهارة التفكير الإبداعي، مهارة الاستقراء المستقبلي).

الإطار المُقَارَن للدراسة:

ويتمثل الإطار المقارن للدراسة في عرض "نماذج عالمية لمنظومة تقييم الأداء الجامعي باستخدام أسلوب القياس المقارن"، ويشتمل الإطار المقارن على المحاور الأربعة التالية:
المحور الأول: القياس المقارن لمنظومة تقييم الأداء بجامعة الولايات المتحدة الأمريكية:

توجد في الولايات المتحدة الأمريكية ثلاثة أنواع من الجامعات، جامعات حكومية وجامعات ولايات وجامعات خاصة، وتشكل الجامعات الحكومية حوالي ٥٠٪ من جامعات أمريكا بصفة عامة، وتراعى هذه الجامعات البُعد الاقتصادي في تخطيط التعليم، وتمولها الحكومة بشكل كبير، ويختلف الأمر في الجامعات الأخرى؛ إذ أن جامعات الولاية تُموّل من قبل الولاية بشكل محدود، وتشكل مصروفات الطلاب العنصر الأساسي في التمويل، بينما تُموّل الجامعات الخاصة نفسها بالكامل من خلال مصروفات الطلاب، ويرتكز التعليم بالجامعات الأمريكية على عدة أمور منها^(٦٥):

- إعداد الطلاب للحياة والعمل في المجتمع العالمي التنافسي.
- الاهتمام بإعداد الطلاب المؤهلين سواء للدراسة أو العمل بعد التخرج.
- تقديم البرامج المهنية المختارة التي تؤهل الطلاب ليصبحوا جزء من العمالة.

- تمكين الطلاب من فهم العادات الاجتماعية والعلمية والسياسية في ثقافات عديدة. وتعد الولايات المتحدة الامريكية من أكثر الدول التي تتم فيها عمليات التقويم والمتابعة لتحقيق ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي للتعليم، حيث وضعت الجامعات الامريكية الآليات المناسبة لكي تتابع جودة التعليم الجامعي تأكيداً على متطلبات سوق العمل، وتحقيقاً لضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم الجامعي ومن قبيل الاهتمام بالعلومة وتداعياتها، والحراك الدولي للطلاب، والتسويق العالمي لنظم التعليم الجامعي، والتزايد والتوسع المستمر للتوجه نحو تدويل التعليم الجامعي.
- وفي ضوء القناعة الأمريكية الواسعة بأهمية أسلوب القياس المقارن، فقد وضع بيت الخبرة الأمريكي للمقارنة المرجعية مجموعة من المبادي التي تنظم أخلاقيات تلك العملية وكذلك إجراءاتها، وتتمثل هذه المبادئ في النقاط التالية^(٦٦):
- مبدأ الأمانة "Honesty": ويعنى تجنب أي عمل قد يعد من قبيل سرقة مجهودات الآخرين، أو معرفة أسرار لا يرغب الآخرون في كشفها، أو استخدام البيانات والمعلومات التي تحصل عليها المؤسسة في إضرار الآخرين.
- مبدأ الثقة "Trust": ويعنى عدم نقل أي معلومات يتم الحصول عليها من الشركاء في عملية المقارنة إلى طرف آخر إلا بموافقة هؤلاء الشركاء.
- مبدأ التبادل "Exchange": ويعنى إعطاء المؤسسات في عملية المقارنة نفس القدر من المعلومات من نفس النوع، ومن الأفضل توضيح هذا الاستعداد لتبادل المعلومات.
- مبدأ الاستخدام "Usage": ويعنى تجنب استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من المقارنة في الدعاية والإعلان والتسويق بل يجب استخدامها فقط في تحسين العمليات.
- مبدأ الاتصال "Communication": ويعنى تجنب الاتصال مباشرة بالوحدة أو القسم الذي ترغب المؤسسة في إجراء المقارنة معه، بل يجب أن يكون ذلك من خلال المديرين المسؤولين.
- وفيما يلي عرض لنموذجين من الجامعات الامريكية في توظيف أسلوب القياس المقارن لمنظومة تقييم أداء المؤسسات الجامعية:

النموذج الأول: جامعة هارفارد Harvard University:

تُعد جامعة "هارفارد" واحدة من أعرق وأقدم الجامعات الأمريكية، ومن أفضل جامعات العالم؛ حيث احتلت المرتبة الأولى في قائمة أفضل ١٠٠ جامعة في العالم بتصنيف مجلة "التايمز"، وتتميز الجامعة باتساعها وجودة تجهيزاتها، وقد سُمّيت الجامعة بهذا الاسم تكريماً لرجل الدين "جون هارفارد J. Harvard" الذي تبرع بنصف ثروته ومجموعة كبيرة من الكتب لأجل تأسيس الجامعة.

وتؤكد رسالة الجامعة على دعم التدريس والبحث العلمي من خلال توفير مجموعة واسعة من الخدمات لمجتمع "هارفارد"، وتشمل صيانة المرافق، وإنتاج الطاقة والمشتريات، وخدمات النقل، وتسليم البريد، والمطاعم، والإسكان، والبيئة الصحية والسلامة، وأنشطة الاستدامة، فضلاً عن دعم الطلاب الدوليين وأنشطة "هارفارد" في الخارج^(٦٧).

أولاً: مدخلات القياس المقارن لتقييم الأداء بجامعة هارفارد:

تتميز جامعة "هارفارد" باستجابتها للمطالب المتغيرة للجمهور والمستفيدين وأصحاب المصالح وذلك بالرغم من كونها أقدم مؤسسات التعليم العالي الأمريكي، حيث تمكنت من إحداث تقدم في توجهاتها المستقبلية بما يؤهلها للوصول إلى المستويات المعيارية العالية بما يحقق صالح المجتمع في المستقبل ويُمكنها من إعلانها كجامعة للمستقبل، وقد تخرج منها ٣٢ رئيساً لمختلف دول العالم، ودرس فيها ما يزيد عن ٤٥ عالماً حصلوا على جائزة نوبل. وتضم الجامعة اثنتي عشرة كلية في مجالات مختلفة، والتي تمنح شهادات متنوعة في الدرجة الجامعية الأولى إلى جانب شهادات الدراسات العليا، وأيضاً الدرجات الجامعية المهنية إلى جانب برامج التعليم المستمر، وتبلغ ميزانيتها قرابة أربعة مليارات دولار، ويقدر مجموع وقفها المالي بـ ٣٦,٤ مليار دولار^(٦٨).

وتشمل مدخلات القياس المقارن لتقييم الأداء في الجامعة العناصر الآتية:

١ - فلسفة القياس المقارن بجامعة هارفارد وأهدافه:

- تنطلق فلسفة قياس الأداء في جامعة "هارفارد" من أمور عديدة من بينها^(٦٩):
- أنه نظام لتحديد مدى كفاءة الأداء التعليمي للجامعة، مما يستوجب ثقة الجمهور المُقدّم له هذه الخدمة التعليمية.
 - أنه نظام يتبنى مجموعة معايير متنوعة ومتزنة لتقويم الجامعة وإجراء التعديلات اللازمة لإحراز التقدم المطلوب لتحقيق فعالية الجامعات.

• أنه نظام يتيح التعاون بالطرق المناسبة بين الجامعات التي تتفق في سياساتها سواء على مستوى الولاية الواحدة أو كل الولايات.

وتهتم جامعة "هارفارد" بتقويم ذاتها، وتقوم رابطة الاعتماد بعملية مراجعة دورية للأداء الجامعي بجميع جوانبه -ومنه الأداء التعليمي- والتأكد من أنه على المستوى المطلوب، ويتم ذلك من خلال نظم محددة لتقويم الأداء، ومنها أسلوب القياس المقارن؛ وذلك لاستمرار الاعتراف بالجامعة، واعتماد الخطط والبرامج الدراسية التي تقدمها، وكذلك الفحص المستمر للأهداف التعليمية وسياسات القبول وسياسات تقويم الطلاب، وتتحدد أهداف القياس المقارن في الجامعة فيما يلي:

- تطوير الأداء التعليمي للجامعة من خلال تقويم الأداء والإرشاد مع التركيز على أهداف الجامعة والنتائج التي حققتها.
- نشر نتائج الأداء المتعلقة بالجامعة وبما يتفق مع المعايير التي تتبناها.
- تقديم معلومات تفيد في إجراء المقارنات بين الجامعات وغيرها.

٢- الجهات المسؤولة عن القياس المقارن لتقييم الأداء بجامعة هارفارد:

لمجلس الولاية للتعليم العالي في جامعة هارفارد ومجلس الجامعة ومجلس الكلية وكذلك مجلس القسم أدواراً قوية في قياس أداء الجامعة، وذلك من خلال قيامهم بعمليات التقييم والإشراف والرقابة الجامعية باستمرار، وذلك من خلال السلطة المَحْوَلَة لهذه المجالس على السياسات التعليمية، ويأتي دور الحكومة بعد ذلك؛ حيث يقتصر دورها على وضع آليات الجودة وتقييمها من خلال المؤشرات القومية، وبالتالي يمكن القول أن الحكومة لا تتدخل في التشريعات أو الرقابة، بل تتيح الفرصة للاستقلالية وتعمل كمشرف فقط على الجامعة بطريقة غير مباشرة؛ لضمان المساهمة في تحقيق الأهداف القومية وتدعو الجامعات للتنظيم الذاتي وتحقيق الجودة في الأداء، هذا ويمكن تقسيم الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء بجامعة "هارفارد" إلى جهات داخلية وخارجية، كما يتضح فيما يلي:

أ- الجهات الخارجية:

وتتمثل فيما يلي (٧٠):

- مجلس الولاية للتعليم العالي: يباشر مجلس الولاية للتعليم العالي الرقابة على جامعة "هارفارد"؛ بهدف تقييم فاعليتها وتفاعلها مع البيئة والتحقق من أن الجامعة تلبى احتياجات المجتمع، ويتعاون مع مجلس الولاية المكتب العام للمحاسبات، وهو مكتب يعمل تحت رئاسة المراقب العام للولايات المتحدة

الأمريكية، وينقسم إلى عدة إدارات تختص إحداها بمراجعة حسابات الجامعات للتأكد من صحتها ومطابقتها للواقع، ويقوم بالإطلاع على طريقة إنفاق الجامعة للمخصصات المالية التي تحصل عليها، وتنتهي تلك المحاسبة المالية بتقديم تقرير من المراقب العام يتم فيه تحديد المخالفات المالية وأسبابها والمقترحات لتلافي ذلك.

- المجلس القومي لمعايير التعليم وتطويره "The National Education Standards and Improvement Council (NESIC)" ويهتم هذا المجلس بالجامعات المعتمدة وما تحققه من أدوار قومية واتجاهاتها نحو تحقيق الأهداف التعليمية، كما يقدم تقارير أداء تتعلق بتحقيق الأهداف القومية، علماً بأن هذه التقارير تسهم في تطوير الأداء التعليمي حتى تتصف الجامعة بالعالمية، ويقدم أيضاً مقاييس ومؤشرات للقياس المقارن وهي تساعد الطلاب على اختيار الجامعة والتخصص المرغوب، وتمكن الجامعة أيضاً من تحسين عملياتها.

ب- الجهات الداخلية:

وتتمثل فيما يلي^(٧١):

- مجلس الجامعة: تتضمن جامعة "هارفارد" هيكل تنظيمي يطبق مستويات عالية من اللامركزية، ويظهر ذلك من خلال تفويض قرارات التخطيط الهامة للكليات والوحدات المختلفة مثل: قرارات تعيين أعضاء هيئة التدريس، والبرامج، والموارد المالية ... وغيرها، وتضم مجالس إدارة الجامعة مجلسين هما:
 - مجلس إدارة شركة هارفارد: حيث يمثل الرئيس أعلى مستوى إداري أكاديمي في الإدارة المركزية، ويتبعه نائب الرئيس التنفيذي والذي يمثل المسؤول الإداري الثاني.
 - مجلس المراقبين: ويمثله مكتب رئيس المجلس، وتتمثل مسؤولياته في: (تقديم المشورة للقيادة الجامعية حول الأولويات والخطط، كما أنه يملك سلطة الموافقة على إجراءات معينة للمؤسسة، ودعم المشروعات الفنية والثقافية للجامعة، وتشجيع التعاون بين أعضاء هيئة التدريس في العلوم، والعلوم الاجتماعية، والإنسانيات، وتوجيه مبادرات أكاديمية وتوثيق التعاون البحثي مع الصناعة، والارتقاء بمدخل موسعة خاصة بالسياسة البحثية وتنسيق الأنشطة الدولية)، ويتألف مجلس المراقبين من ثلاثين عضواً مُنتخباً

بما فيهم الرئيس وأمين الصندوق، يتم انتخابهم من قبل خريجي جامعة هارفارد وأعضاء الجامعة، يتمتع المجلس بصفة الامتثال فيما يتعلق بموارد الجامعة الأكاديمية والمالية والمادية، حيث أنه يقوم من خلال لجانته الدائمة بمهام الاطلاع والإشراف على السياسات والأنشطة التعليمية للجامعة والموافقة على الإجراءات الهامة للجامعة بعد دراستها بشكل متعمق.

ويدير الجامعة "مجلس مديريين Board of Directors" يُدعى مجلس تسيير شركة هارفارد "Harvard Management Company"، وهو مجلس منتخب من قبل شركة "هارفارد"، ويقوم مجلس تسيير شركة "هارفارد" بمهامه من خلال خمس لجان دائمة، هي: لجنة التعويضات "Compensation committee"، لجنة التمويل "Finance Committee"، لجنة حكم الشركة "Governance Committee"، لجنة استشارات الاستثمار "Investment Advisory Committee"، ولجنة القياس المقارن والتقييم "Evaluation and Benchmarking Committee".

• مجلس الكلية: ويهتم هذا المجلس بدعم الكيانات والمشروعات الثقافية والفنية، ومراقبة وتنسيق الأنشطة الجامعة الدولية، ودعم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والأكاديميين لدفع عجلة الابتكار في التدريس والتعلم، علاوة على الإشراف على الأنشطة المتعلقة بالملكية الفكرية ونقل التكنولوجيا والتعاون البحثي مع الصناعة، وترخيص العلامة التجارية، ويسهم هذا المجلس في قياس الأداء الجامعي من خلال قيامه بمتابعة الأداء التعليمي للكلية للأقسام العلمية وكذلك إقرار الخطط والبرامج الدراسية وسياسات القبول بعد مناقشتها مع مجالس الأقسام تمهيداً لتقديمها لمجلس الجامعة، هذا بالإضافة إلى دعم التميز العام للجامعة من خلال فهم وتلبية احتياجات المؤسسة والمدارس والطلاب وأعضاء هيئة التدريس والخريجين، وتقديم خدمات عالية الجودة وفعالة للمدارس من خلال شراكات ديناميكية وتعاونية.

• مجلس القسم: ويسهم هذا المجلس في قياس الأداء الجامعي، من خلال استخدام مقاييس ومؤشرات القياس لكل جوانب الأداء التعليمي ومقوماته من سياسات للقبول والخطط والبرامج الدراسية وسياسات تقويم الطلاب، ويتم إعداد تقارير يتم

فى ضوءها تقديم جوائز لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك تحديد نقاط الضعف فى الأداء التعليمي للجامعة ومقترحات التطوير.

ثانياً: عمليات القياس المقارن لتقييم الأداء بجامعة هارفارد:

ثمّارس الجهات المسؤولة عن القياس المقارن بالجامعة العمليات التالية:

١ - تخطيط القياس المقارن لتقييم الأداء الجامعي:

- يتم تخطيط القياس المقارن لتقييم الأداء فى جامعة "هارفارد" وفقاً للمراحل التالية^(٧٢):
- التحديد الدقيق والواضح لمقومات الأداء التعليمي للجامعة من أهداف وسياسات قبول، وخطط وبرامج دراسية، وسياسات تقويم الطلاب، وبرامج وخدمات ممتدة، وبحوث ومشروعات علمية.
 - تحديد مهام كل مجموعة من مجموعات القياس المقارن، وتحديد زمن مناسب لإتمام كل مهمة من المهام المكلفين بها.
 - إطلاع كل مجموعة فرعية على مبررات القياس لمقومات الأداء التعليمي ومناقشتها.
 - وضع خطوات تنظيمية لإجراء القياس داخل الجامعة، ثم القيام بزيارة الجامعة الأخرى لإتمام القياس المقارن.

٢ - تنظيم القياس المقارن لتقييم الأداء الجامعي:

- يتم ترتيب وتنظيم عمليات القياس المقارن من خلال الخطوات التالية^(٧٣):
- تحديد أعضاء لجنة القياس المقارن، وتقسيمهم الى مجموعات فرعية حسب مقومات الأداء الجامعي المختلفة.
 - التحقق من تقارير القياس الداخلي لمجالات أداء الجامعة.
 - قيام أعضاء فريق القياس المقارن بزيارة الجامعة المستهدفة للإطلاع على عملياتها وأدائها، وإجراء المناقشات حول نتائجها.
 - إعداد تقرير نهائي يتم تقديمه للمهتمين بالأداء التعليمي للجامعة.

٣ - تنفيذ أنشطة القياس المقارن لتقييم الأداء الجامعي:

ويتم تنفيذ أنشطة القياس المقارن في مجالات الأداء التالية:

أ- المجال الأول: الدور التعليمي والتدريسي للمؤسسات الجامعية:

ويشتمل على ما يلي^(٧٤):

- الأهداف التعليمية: تهدف الجامعة إلى تثقيف المواطنين حتى يصبحوا قادة للمجتمع، ويتم ذلك من خلال الالتزام بتعليم الفنون، والتعرض لأفكار جديدة، وطرق جديدة للفهم والمعرفة. ومن هذا المنطلق تأمل أن يبدأ الطلاب في تطوير حياتهم من خلال اكتساب شعور ما يريدون القيام به وفقاً لمواهبهم وقدراتهم، مع السعي الدائم لتسهيل عملية التعليم والبحث والتعلم من خلال الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات، ويهتم القياس المقارن بوجود أهداف تعليمية طويلة المدى وقصيرة المدى، والتأكد من وضوح الأهداف وتحديدها وسهولة قياسها، وإعلان الأهداف التعليمية لكل المهتمين من خلال النشرات الإعلامية للجامعة ومن خلال كتيبات وأدلة الجامعة، ودعم حرية التعليم والحرية الأكاديمية للطلاب.
- سياسات القبول: تُعد جامعة "هارفارد" من أصعب جامعات العالم في قبول الطلاب، ويهدف القبول بالجامعة إلى ضم الطلاب البارزين من كافة أنحاء العالم بغض النظر عن جنسياتهم؛ حيث تقوم لجنة القبول بالكشف عن الأفراد الموهوبين، وتحدد الجامعة تلك الموهبة في القيادة الفعالة والطموح والشخصية القوية. ويهتم القياس المقارن بالتأكد من اجتياز الطلاب اختبار قبول كل كلية، وتراعى هذه الاختبارات طبيعة الدراسة وحقل التخصص المراد الالتحاق به، هذا بالإضافة إلى أن الجامعة تضع شروطاً خاصة للقبول بها وهي: خطابات التوصية من المدارس، المقابلات، الصفات الشخصية، تقرير الحالة الصحية والنفسية، الإقامة بالولاية، كما أن جهات مختلفة، مثل: (رابطة الطب الأمريكية، والمجلس القومي لتقويم واعتماد إعداد المعلم) تؤكد على الحيادية وعدم التمييز في سياسات قبول الطلاب، وتعدد القائمين على رسم وتحديد تلك السياسات.
- الخطط والبرامج الدراسية: يتسم التعليم والتعلم بالجامعة، بالتركيز على الأنشطة الطلابية والممارسات العملية أكثر من مجرد تلقي المحاضرات النظرية. وينتج عن ذلك إعداد أفراد قادرين على قيادة البلاد وباحثين مميزين. ويتم القياس المقارن للبرامج الدراسية والخطط التعليمية على مستوى كل مؤسسة جامعية للتأكد مما يلي: القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات المحلية والعالمية، والقدرة على الاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة للطلاب، والتأكيد على التميز والتنوع في الخطوط

والبرامج الدراسية حسب طبيعة التخصص وحرية الاختيار فى الخطط والبرامج الدراسية، وكذلك التأكيد على أهداف الخطط والبرامج الدراسية وتعددتها.

- تقويم المخرجات التعليمية: نظراً لأهمية تقويم الطلاب فإن جهات عديدة تسهم فى وضع مؤشرات النجاح وذلك للحكم على نتيجة التقويم، ومن هذه الجهات: الكلية، القسم العلمي، أصحاب الأعمال، الاتحادات الطلابية، والمنظمات المهنية والعلمية، هذا بجانب اللجنة الخاصة بأساليب التقويم بالجامعة والتي تقوم بالتنسيق بين كل هذه الجهات، وبالتالي تهتم الروابط المختلفة التى تضم جامعة "هارفارد" فى عضويتها بضرورة تقديم أدلة عن تقويم الطلاب فى التخصصات المختلفة وذلك لمواصلة الاعتماد أو الاعتراف بالجامعة وتخصصاتها والخطط والبرامج الدراسية فيها.

ويتم تقويم الطلاب بجامعة "هارفارد" استناداً إلى رضا الخريجين والمنافسة وكذلك رضا الطلاب عن دراستهم وعن التقويم التعليمى لهم من حيث تنوعه وشموله واستمراريته، وتتخذ الجامعة تقويم الطلاب كعامل هام للقياس التعليمى من خلال معدلات إنجاز الطلاب، والتقويم الذاتى لهم، ويتم القياس المقارن للتحقق من أن تقويم الطلاب يحدد ما تعلمه الطلاب، وأنه يحدد الكفاية والفاعلية فى الأداء التعليمى، ويقسم الطلاب الى نوعيات مختلفة، كما يترتب على عمليات التقويم الحكم على الخطط والبرامج الدراسية، وأنه يحدد مسؤولية الطلاب عن اختيارهم للخطط والبرامج الدراسية، علاوة على التأكيد على شمولية أساليب تقويم الطلاب المتبعة لكل جوانب شخصية الطالب وكذلك استمراريتها وتنوعها، وتُسْتخدَم نتائج التقويم كغذية راجعة لتطوير الأداء التعليمى للجامعة.

ب- المجال الثانى: الدور البحثى للمؤسسات الجامعية:

بدأ نجاح جامعة "هارفارد" فى البحث العلمى من وضع خطة بحثية متكاملة وإدارتها على مستوى الولاية وخارجها، ولقد تمثلت أهم عناصر الخطة البحثية فيما يلي^(٧٥):

- تحديد الأولويات البحثية للولاية: حيث يقوم بوضع هذه الخطة فرق من الخبراء المتخصصين فى كل ميدان، وأن تُرَجَع وتُقَيَّم من قبل علماء ثقافة من صانعي القرار، وأن تقسم إلى مراحل قريبة المدى وبعيدة المدى، ثم تُصنَّف إلى بحوث استراتيجية وبحوث تطويرية وبحوث أساسية، مع التأكيد على ضرورة تحديد الأولويات البحثية وفقاً

- لاحتياجات المجتمع التنموية بشكل يضمن الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.
- توفير الكفاءات البشرية اللازمة: حيث يتم توفير العنصر البشري المناسب تأهيلاً وخبرة للقيام بتنفيذ البحوث العلمية؛ ضماناً للاستفادة من كافة الموارد المتاحة بشكل أمثل، ويتمثل العنصر البشري فى: (العلماء الباحثين، الباحثين المساعدين، طلاب الدراسات العليا).
- توفير الظروف المناسبة للباحثين: حيث يتم توفير المناخ الملائم لإجراء البحوث والتحقق من نتائجها، علاوة على توفير إدارة مرنة تتعامل مع الباحثين فى إطار من العلاقات الإنسانية الجيدة بما يحقق روح معنوية عالية.
- تسويق نتائج البحوث وتعميمها: حيث تحرص الجامعة على وجود آليات لتعميم ونشر البحوث بنتائجها وتسويقها، وذلك فى ضوء العلاقة الوثيقة بين المراكز البحثية والمؤسسات والشركات ذات العلاقة بتلك البحوث.

ج- المجال الثالث: الدور المجتمعي للمؤسسات الجامعية:

يتوجه القياس المقارن في مجال خدمة الجامعة للمجتمع والخدمات الامتدادية التي تقدمها الجامعة لمجتمعها، نحو التحقق من الأبعاد التالية^(٧٦):

- بُد الأهمية "Significance": ويختبر مدى أهمية وجدية القضايا التي يعالجها مشروع الامتداد الجامعي لكل من المجتمع الأكاديمي وأصحاب المصلحة في المجتمع المحلي.
- بُد السياق "Context": ويختبر مدى اتساق مشروع الامتداد مع رسالة الكلية والجامعة، ومع احتياجات أصحاب المصلحة في المجتمع المحلي، ومدى مناسبة كل من المنهجية المستخدمة والموارد المتاحة والخبرات المتوفرة لإنجاز المشروع بنجاح.
- بُد المنح الدراسية "Scholarship": ويختبر ما إذا كان مشروع الامتداد يشجع على توليد ونقل وتطبيق المعارف العلمية ومدى الاستفادة منها في المحيط الاجتماعي، ويؤكد على ضرورة توثيق النتائج التي حققها المشروع.
- بُد التأثير "Impact": ويسعى إلى تقييم مشروع الامتداد الجامعي في ضوء ما تحقق من نتائج، وفي ضوء مدى تأثيره على القضايا التي يسعى لمعالجتها وعلى أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي.

ثالثاً: مخرجات القياس المقارن لتقييم الأداء بجامعة هارفارد:

تنتهى عمليات قياس الأداء الجامعى بإصدار تقارير بعد تحليل نتائج القياس المقارن، حيث تشتمل التقارير على رسومات بيانية وأشكال توضيحية تُسهّل التعامل معها وفهمها لكل المهتمين بالأداء التعليمى للجامعة، وتوضح التقارير الأداء التعليمى للجامعة والمقترحات والتوصيات لتطوير هذا الأداء، ويقوم أعضاء فريق القياس المقارن بإعداد تقارير يتم تقديمها للجهات الخارجية فى حالة رغبة هذه الجهات فى الاطلاع عليها، وكذلك تقديم صورة من هذه التقارير للمهتمين بتقييم أداء الجامعة ذاتها للاستفادة منها فى إجراء التقييم للمنظومة الجامعية فى المرات القادمة.

وتؤكد تقارير القياس المقارن على ما يلي^(٧٧):

- التزام إدارة الجامعة بالدقة فى التعامل مع المهتمين بعمليات القياس، والاهتمام بنتائجها فى عمليات التطوير.
 - سعي الجامعة المستمر فى تطوير نظام قياس الأداء لتلبية رغبات كافة المهتمين بالأداء التعليمى للجامعة.
 - إعداد الجامعة لتقارير تفصيلية عن مقومات الأداء التعليمى للجامعة، وذلك لاتخاذ القرارات التعليمية وكذلك المقارنة بينها وبين الجامعات المختلفة.
 - الاستفادة من الخبرات والدروس المختلفة لتطبيق القياس المقارن تسهم فى تحقيق الكفاءة والفاعلية بالمؤسسات الجامعية، وتدعم الخبرات الخاصة بتطوير الخطط والبرامج الدراسية، وتوفير التغذية الراجعة الناتجة عن تقويم الطلاب.
- وفى ضوء عرض ملامح القياس المقارن بجامعة "هارفارد"، يمكن استخلاص عدد من المرتكزات التى يستند إليها القياس المقارن بالجامعة، وتتمثل هذه المرتكزات فيما يلي^(٧٨):
- الربحية "Profitability": وتعنى قدرة الجامعة على توليد الأرباح والعوائد من استثمار مرافقها وبيع منتجاتها.
 - قيادة المنتجات "Product Leadership": يركز هذا المجال على قيام الإدارات الرئيسية فى المؤسسة الجامعية بتقييم التكاليف والجودة للمنتجات الجامعية الحالية والمنتجات المخطط لها فى المستقبل.
 - المسؤولية الاجتماعية "Social Responsibility": وهى تستخدم لتقييم مدى النجاح الذى حققته الجامعة ومؤسساتها فى تحمل المسئوليات تجاه العاملين والمجتمع بصفة عامة.

- الإنتاجية "Productivity": يشير مفهوم الإنتاجية إلى العلاقة بين مخرجات المؤسسة ومدخلاتها من موارد مادية وبشرية، وتتأثر الإنتاجية بعوامل أو متغيرات متعددة منها: التكنولوجيا المستخدمة من قبل المؤسسة وكفاءة رأس المال البشري وغيرها، ومن خلالها تستطيع المؤسسات قياس مدى نجاحها في استخدام عناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة لها بما يضمن تحقيق ما ترمى إليه من أهداف.

النموذج الثاني: جامعة بنسلفانيا The University of Pennsylvania:

تعتبر جامعة "بنسلفانيا" واحدة من أكبر وأقدم خمس جامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تحتوي على نطاق عريض من الأقسام الأكاديمية، وتدير نشاطاً بحثياً واسعاً، وعدداً من برامج الخدمات الاجتماعية، وتتمتع الجامعة بشهرة قومية وعالمية، تعود إلى سمعة كليتها، مثل: الطب وطب الأسنان وإدارة الأعمال والحقوق، وسمعة برامج العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، وأيضاً إمكانات تدريس الطب الحيوي وإنتاج البحوث عنه. والجامعة عضو في "رابطة اللبلاب" (Ivy League) وهي رابطة تجمع ثماني جامعات تعتبر من أشهر وأقدم جامعات الولايات المتحدة الأمريكية، وجميعها تقع في الشمال الشرقي للولايات المتحدة، وتعتبر من بين الجامعات الأكثر تميزاً في برامج الهندسة، والتي يتصدرها معهد ماساتشوستس للتقنية وتليه فيها جامعة ستانفورد^(٧٩).

أولاً: مدخلات القياس المقارن لتقييم الأداء بجامعة بنسلفانيا:

تهتم جامعة بنسلفانيا بالتخطيط الاستراتيجي المستمر للتعليم الجامعي، وتتركز الخطط الاستراتيجية على تحقيق الكفاية والفاعلية للجامعة، وكذلك إدارة الجودة والاستجابة لمتطلبات السوق، ويرجع هذا التركيز على التقييم المستمر للأداء الجامعي إلى تحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية والمساهمة في صنع القرارات المناسبة للجامعة^(٨٠)، ويتم تناول مدخلات القياس المقارن لتقييم الأداء بجامعة "بنسلفانيا" تفصيلاً وفقاً للعناصر التالية:

١ - فلسفة القياس المقارن بجامعة بنسلفانيا وأهدافه:

تنعكس رسالة الجامعة في تلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمع وسوق العمل، واستحداث أساليب محسنة للتقييم والمتابعة وإعادة التفكير في أنواع المقررات الدراسية المقدمة، ولجامعة بنسلفانيا طبيعة خاصة وذلك لتركيزها على تحقيق الجودة اعتماداً على القياس المقارن، والذي تتصف إجراءاته بما يلي^(٨١):

- أنها نابعة من رغبة الجامعة وليس كرد فعل لضغوط خارجية، وإن كانت مدعومة بقوة من اتجاه الجامعة للتركيز على الجودة والتخطيط.

- أن يُلهم تخطيط وتنظيم عمليات القياس ظروف وطبيعة الجامعة، ويتوافر لها مراكز متخصصة لاتخاذ القرارات.
- أن يقياس الأداء تسهم فيها جهات عديدة من المهتمين بجوانب ومقومات الأداء التعليمي للجامعة، وينتج عنها تقارير تسهم في أغراض التقييم الداخلى والخارجى للجامعة.

وبذلك فإن الهدف الرئيس من القياس المقارن بالجامعة يتمثل في فحص الأداء بالمؤسسات الجامعية، لتحديد نقاط القوة والضعف، مع إعداد تقارير قياس لها الدور القوي في توكيد الجودة ورفع كفاءة وفاعلية الأداء التعليمي وتحسين الإنتاجية التعليمية للجامعة.

٢- الجهات المسؤولة عن القياس المقارن لتقييم الأداء بجامعة بنسلفانيا:

وتتمثل تلك الجهات فيما يلي:

أ- الجهات الخارجية:

تتميز جامعة بنسلفانيا بعضويتها لعدد من الروابط، منها^(٨٢):

- مجلس الولاية للتعليم العالى: تحتفظ الولاية بحق الإشراف النهائى على الجامعات وتضع السياسة التعليمية العامة، وتعهد إلى مجلس الولاية للتعليم العالى الإشراف على الجامعات ويترك التنفيذ المباشر للجامعات، فتضع كل جامعة سياستها التعليمية وتختار الوسائل المُنفَّذة له، وبالتالي يتولى مجلس الولاية للتعليم العالى دور رقابى لتقييم عمل جامعة "بنسلفانيا"، حيث يسهم في تقييم مدى مطابقة السياسة التعليمية للجامعة مع السياسة العامة للولاية، وذلك طبقاً للنظام المتبع في الاعتماد ومراجعة الاعتماد للجامعة.
- مجلس الاعتماد للتعليم العالى: يحدد هذا المجلس معايير الاعتماد الاختياري الخاصة بالكونجرس الأمريكى والخاصة بقسم التعليم فى الولايات الأمريكية، ولقد ركزت جهود المجلس على: الاستقلالية، التمويل، تقييم الطلاب، والتسويق، مع التركيز على مؤشرات الأداء الاستراتيجية للجامعات الأعضاء ومنها جامعة "بنسلفانيا".
- عضوية اللجان: تتمتع جامعة بنسلفانيا بالعضوية فى لجنة إقليمية تسمى "لجنة التعليم العالى لرابطة الولايات الوسطى للكليات والمدارس Commission on Higher Education Middle States Association of Colleges and Schools"، وهى لجنة لا تهدف إلى الربح، ولكنها تهدف إلى تقويم الأداء الجامعى

وإعطاء التراخيص للجامعات، ولهذه اللجنة الحق في إلغاء اعتماد أو إغلاق أي جامعة في حالة إخلالها بالشروط الواجب توافرها لاستمرارية الترخيص كالتقصير في مستوى معين من الخدمات، أو انخفاض نتائج الطلاب، أو التقصير في الأداء التعليمي وكل جوانبه ومقوماته.

- المجلس القومي لمستويات التعليم والإنجاز: ويركز هذا المجلس على القياس المقارن من خلال توكيد الجودة والكفاءة والفاعلية لأداء التعليم للجامعة مع تطوير مستوياته بما يواكب مستويات جامعات الولاية والمستويات القومية المرغوبة، وبالتالي فإنه ينمي لدى الجامعة مسئولية التقييم الذاتي، وكذلك ينمي لدى مجلس الولاية مسؤولية الارتقاء بمستوى الجامعات التابعة له بما يحقق اتخاذ قرارات تربوية وفهم العمل المشترك والمنافسة.

ب- الجهات الداخلية:

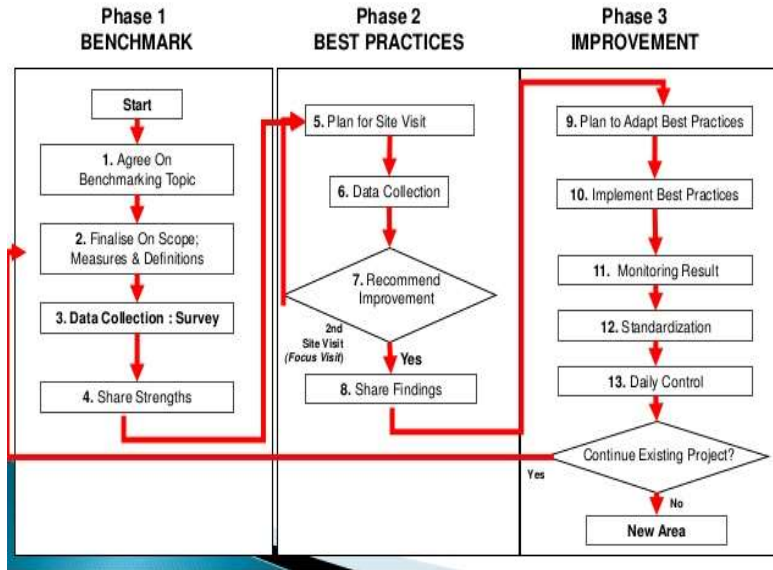
وتتمثل فيما يلي^(٨٣):

- مجلس الجامعة: لمجلس الجامعة دور قوى في تطوير أداء الجامعة والتأكيد على اتفاقيات تحسين جودة الأداء الجامعي ككل، حيث يتعاون المجلس مع مجلس التخطيط التابع للجامعة، ويقوم هذان المجلسان بتنفيذ إجراءات القياس المقارن للتركيز على تقويم الأداء وتوكيد الجودة بكافة مؤسسات الجامعة ومراكزها البحثية والخدمية.
- مجلس الكلية: ويسهم هذا المجلس بدور بارز في القياس المقارن لأداء من خلال مسؤوليته عن التقييم ورقابة الجودة وإعداد تقارير عن الأداء التعليمي لكل كلية، وإسهاماته في التخطيط الأكاديمي مع الأقسام، وعقد الاجتماعات مع رؤساء الأقسام العلمية لمناقشة الأمور العلمية التي تعدها الأقسام تمهيداً لعمل تقرير لتقييم الأداء يتم تقديمه من الكلية إلى مجلس الجامعة.
- مجلس القسم: ويسهم هذا المجلس في قياس الأداء الجامعي من خلال اختصاصاته والتي أهمها متابعة الأداء التعليمي واتخاذ القرارات في ضوء تقارير القياس المقارن، مع متابعة ما أسفرت عنه تقارير القياس السابقة.

ثانياً: عمليات القياس المقارن لتقييم الأداء بجامعة بنسلفانيا:

يظهر نموذج عمليات ومراحل القياس المقارن بالجامعة في الشكل التالي^(٨٤):

Benchmarking Model



شكل (٤) المصدر: "Timothy O., Daniel W.M., 2019, p.1215"

- يتبين من الشكل السابق أن القياس المقارن يتكون من ثلاث مراحل، تتمثل فيما يلي:
 - المرحلة الأولى: مرحلة القياس ووضع المؤشر: وتتضمن خطوات عديدة منها (البدء والتجهيز لعمليات القياس، وتحديد موضوع القياس وقضيته، والانتهاء من تحديد المفاهيم والتعريفات والمقاييس اللازمة للقياس، ثم إجراء الدراسة المسحية وتجميع البيانات، وتحديد مواطن القوة وإعلانها ومشاركتها للجميع).
 - المرحلة الثانية: مرحلة تحديد الممارسات الجيدة (الأفضل): وتتضمن خطوات عديدة منها (وضع خطة للزيارة، تجميع البيانات، والتوصية بالتحسينات مع مراجعة خطة زيارة المؤسسة موضع المقارنة، ثم تنتهي هذه المرحلة بإعلان نتائج خطة الزيارة وأوجه الاستفادة).
 - المرحلة الثالثة: مرحلة إدخال التحسينات: وتتضمن الخطوات التالية: (التخطيط للتكيف مع الممارسات الجيدة وإدخالها، تطبيق الممارسات الجيدة، ومتابعة نتائج التطبيق، الوصول للأداء القياسي، والتحكم المستمر، وفي الخطوة التالية يكون إما الاستمرار في مشروع التطوير والتحسين بحماس وشغف، وإما العودة لمحاولة التركيز على مقاييس أخرى).

وتتضح عمليات القياس المقارن بالجامعة فيما يلي:

١ - تخطيط القياس المقارن لتقييم الأداء الجامعي:

يتم التخطيط لقياس الأداء الجامعي، وفقاً لمراحل محددة هي^(٨٥):

- مطالبة الجامعة بإجراء التقييم الذاتي وذلك لتوفير المعلومات اللازمة للقياس المقارن الخارجى.
- قيام الفريق المكلف بالقياس المقارن بزيارة الجامعة وذلك لفحص المعلومات الواردة فى التقييم الذاتى، واستكمال الجوانب الأخرى للقياس الخارجى المقارن من عمل مقابلات واستبيانات للحصول على بيانات أخرى.
- إعداد تقرير عن القياس المقارن الخارجى ومناقشته تمهيداً لتقديمه لكل المهتمين بالأداء التعليمى للجامعة.

٢ - تنظيم القياس المقارن لتقييم الأداء الجامعي:

يتم ترتيب وتنظيم عمليات القياس المقارن من خلال الخطوات التالية^(٨٦):

- مرحلة التقييم الذاتى (Self- Evaluation): وفيها تقوم الجامعة بمؤسساتها المختلفة بتطبيق المقاييس والأدوات المختلفة لتقييم أنشطتها وعملياتها ومخرجاتها.
- مرحلة الزيارة (Site Visit): وفيها يقوم الفريق المكلف بالقياس المقارن التابع للجامعة بزيارة الجامعة المستهدفة، وتجميع البيانات اللازمة عنها، وعمل تقرير عن مستويات الأداء بالجامعة الأخرى، وتقديم توصيات ومقترحات لتطوير الأداء التعليمى للجامعة.
- مرحلة المراجعة (Review): وفيها تتم المراجعة لتقارير التقييم الذاتى وتقارير القياس المقارن للجنة الزائرة، ويمكن إجراء تعديلات للتوافق بين التقريرين.
- المرحلة النهائية (Final Report): فيها يتم إعداد تقرير ختامى عن الأداء التعليمى للجامعة ومتطلبات تطويره.

٣ - تنفيذ أنشطة القياس المقارن لتقييم الأداء الجامعي:

ويتم تنفيذ أنشطة القياس المقارن في مجالات الأداء التالية:

أ- المجال الأول: الدور التعليمى والتدريسي للمؤسسات الجامعية:

ويمكن تناول هذا المجال من خلال العناصر التالية^(٨٧):

- الأهداف التعليمية: يتم التأكيد على وضوح وتحديد الأهداف التعليمية وكذلك سهولة قياسها، وذلك عن طريق فحص الوظيفة التعليمية للجامعة للتأكد من تحديدها فى

عبارات واضحة ليسهل قياسها، وفحص تدرج أهداف الجامعة بين أهداف قصيرة الأجل وأهداف طويلة الأجل، وتحديد قدرة الجامعة على خدمة الوسط المحيط بها وارتباطها بجميع قطاعات المجتمع، ومدى تأكيد الأهداف على إعداد الطلاب للمستقبل المهني أو الحرفي، وتطوير أو إنجاز مهارات العمالة وتحسين قدرة الطلاب على التفكير، والتنمية الشخصية للطلاب وتطوير قدراتهم.

- سياسات القبول: تهتم جامعة بنسلفانيا بالقياس المقارن لشروط القبول وقد ترتب على ذلك أن بعض أنواع التخصصات في الجامعة تشترط نوعاً من الخبرة العملية: مثل: انتظام طلاب هذه التخصصات قبل قبولهم أو أثناء دراستهم في العمل الإنتاجي المباشر وذلك لتحقيق فاعلية الأداء التعليمي للجامعة، ويأتي دور القياس المقارن في التأكيد على تنوع متطلبات القبول بالجامعة ما بين المتطلبات العامة، ودراسة عدد معين من الوحدات الدراسية في بعض المواد ضمن المقرر الدراسي، وفي ضوء ذلك تعلن الجامعة عن منهج المرحلة الثانوية الذي يؤهل لمن يدرسه القبول بها، وتشترط الجامعة أنه في حالة عدم استيفاء بعض الطلاب هذا المنهج فلا بد من ضرورة دراسة مقررات إضافية تكميلية لا تحتسب ضمن متطلبات الدراسة بها بعد نجاح الطلاب فيها، وهذا بالإضافة الى المتطلبات الخاصة للقبول، وهي تشمل مستوى أداء الطالب في المدرسة الثانوية، والذي يتم قياسه عن طريق: المعدل التراكمي للطالب، ترتيب الطالب بين أقرانه، واختبارات القبول المعيارية (الاستعداد الدراسي (SAT) **Scholastic Aptitude Test**)، واختبارات التحصيل الدراسي واختبار الكلية)، وتؤكد الجامعة على التوجيه المهني للطلاب، والربط بين التعليم وعالم العمل، علاوة على مراعاة عدم التمييز في القبول على أساس الجنس أو اللون، وتوجيه سياسات القبول للتحقق العلمي.

- الخطط والبرامج الدراسية: تقوم جامعة بنسلفانيا بخدمة ٢ مليون فرد كل عام من خلال التعليم المستمر، ويسجل بها في التعليم عن بعد سنوياً أكثر من ٢٥ ألف طالب، وفي التعليم النظامي يسجل كل عام ما يزيد ١٨٠ ألف طالب وكذلك برامج الجامعة المفتوحة تزيد عن ٧٥٠ ألف طالب، هذا بالإضافة إلى المشروعات التعاونية بين الجامعة والولاية بناءً على منح الأرض، مثل: المياه والصحة والزراعة وتصنيع الطعام، كما أن بها برامج دراسية للعمالة لكل الوقت ولجزء من الوقت.

وتسير الدراسة في الجامعة علي نظام الساعات المعتمدة الذي يتيح للطالب اختيار المقررات التي تناسبه والتخصص الذي يرغبه، ويمكن للطالب أن يغير

التخصص، ويدرس الطالب مقررات حرة (متطلبات جامعية)، بالإضافة إلى مقررات التخصص بالأقسام العلمية، وقد تكون الدراسة لوقت كامل أو لجزء من الوقت، وكذلك تهتم جامعة "بنسلفانيا" بتقديم دراسات متداخلة "بينية" لتربط كلياتها ومدارسها المختلفة بتخصصاتهم العلمية المختلفة.

والجدير بالذكر أن الخطط والبرامج الدراسية التي تثبت عدم كفاءتها ولا يتقبلها المجتمع، تتلاشى في أقرب وقت، وبالتالي يجري القياس المقارن لهذه الخطط والبرامج الدراسية للتأكد من عدة أمور منها: قدرة الخطط والبرامج الدراسية على تأهيل الطلاب للحصول على الدرجة الجامعية الأولى، واتفاق الخطط والبرامج الدراسية ومحتوياتها مع أهداف الجامعة ووضع هذه الخطط والبرامج الدراسية على أساس مجالات متخصصة من الدراسة في مستوى التعليم الجامعي، واتصاف الخطط والبرامج الدراسية بالتنوع وحرية الاختيار وتناسبها مع الخطط والبرامج الدراسية للجامعات الأخرى من حيث الطول والمحتوى الدراسي، واشتمال الخطط والبرامج على متطلبات مترابطة متسقة تتفق وأهداف الجامعة وتؤكد على عمق المعرفة المقدمة، فضلاً عن التكامل في إعداد الطلاب من خلال تقديم برامج دراسية تربط بين العلوم الأساسية والتطبيقات العملية والقضايا الاجتماعية والصناعية.

- تقويم المخرجات التعليمية: يتم تقويم الطالب من خلال مشروعات البحوث التي يقوم بها ومناقشته وتفاعله في المحاضرة وعرضه للأحداث الجارية في المجتمع وخاصة التي ترتبط بالموضوع (المحاضرة أو المقرر الدراسي)، بالإضافة إلى أوراق العمل التي يقوم بإعدادها، والتقويم مستمر لكل الأعمال التي يعرضها الطلاب أولاً بأول. ويؤكد القياس المقارن للمخرجات التعليمية على جدية أساليب التقويم، وتنوعها، وشمولها لكل جوانب شخصية الطالب، وكذلك على استمرارية هذه الأساليب، كما يؤكد على مدى التكامل والتناغم في أساليب التقويم، وشمولها لجميع الجوانب التطبيقية والفنية والعقلية، علاوة على شمول أساليب التقويم لقياس مختلف قدرات الطلاب.

ب- المجال الثاني: الدور البحثي للمؤسسات الجامعية:

تشتهر الجامعة بتقديم تسهيلات عديدة وفرص مختلفة لطلاب الدراسات العليا للدراسة في كلياتها المختلفة، مع الاهتمام بالدراسات المتداخلة (البينية) في كل المجالات؛ وذلك لاهتمامها بالتكنولوجيا المستخدمة وإعداد باحثين مزودين بالجوانب النظرية والعملية في آن واحد، مع استهداف الحصول على مراكز متقدمة في التمويل البحثي من خلال الشراكات

والمشروعات البحثية الممولة، وبالتالي يؤكد القياس المقارن في مجال البحث العلمي بالجامعة على ما يلي^(٨٨):

- توفير التمويل اللازم للبحوث (Research Fund): فالتمويل يؤدي دوراً حاسماً في تنفيذ خطة البحث، وبدون توفره يصعب تنفيذ أي مشروع بحثي؛ نظراً لأن البحث العلمي مكلف، ويتطلب توفير تجهيزات وأجور وتكاليف للبحث والسفر ولحضور المؤتمرات وشراء المطبوعات والنشرات العلمية.
- التدريب والتأهيل (Training): حيث يتطلب البحث العلمي توافر بناء تراكمي من الخبرات السابقة في إجراء البحوث، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال زيادة فرص التبادل المعرفي بين الباحثين من خلال المشاركات العلمية في الندوات والمؤتمرات وورش العمل وتبادل الزيارات فيما بين الجامعات.
- إنشاء المراكز المتخصصة في البحث العلمي (Research Centers): وحرصاً من الجامعة على تنفيذ الخطط البحثية الموضوعة بأعلى قدر من الكفاءة؛ فلقد سارعت بإنشاء مراكز بحثية تعمل على إخراج الخطط البحثية إلى حيز الوجود بشكل تطبيقي، وتلك المراكز إما أن تكون متعددة المجالات البحثية، أو متخصصة في إنتاج أنواع معينة من البحوث.

ج- المجال الثالث: الدور المجتمعي للمؤسسات الجامعية:

تتعدد صيغ الخدمات التي يمكن أن تقدمها الجامعة لمجتمعها المحلي، من خلال المشاركات النشطة لأعضاء هيئة التدريس بخبراتهم الأكاديمية والمهنية في برامج وأنشطة الخدمة العامة، والتي من بينها^(٨٩):

- إجراء البحوث العلمية القابلة للتوظيف في معالجة قضايا مهنية وتطبيقية محددة.
- المشاركة في الجهود التعاونية مع المدارس، أو الهيئات الصناعية، أو الوكالات المدنية.
- تقديم المشورة المطلوبة للمؤسسات وللأفراد والجماعات في المجتمع المحلي.
- إجراء دراسات عن المشكلات المحددة التي تُعرض عليهم من قبل الأفراد أو الهيئات أو قطاع الأعمال.
- إعداد العنصر البشري القادر على إحداث التنمية المنشودة، من خلال إعداد القوى العاملة القادرة على مواجهة التغيرات العلمية والتكنولوجية في العالم المعاصر.
- القيام بالبحوث التي تسهم في تنمية المجتمع وحل مشكلاته.

- الاستشارات العلمية التي تقدمها الجامعة لمؤسسات المجتمع.
- نشر المعرفة بين أبناء المجتمع المحلي، من خلال الندوات التي تساعدهم على حل مشكلاتهم والتكيف مع مجتمعهم.
- عقد الحلقات والندوات والمؤتمرات العلمية؛ لتنمية الخريجين وأبناء المجتمع المحلي كل في مهنته وتخصصه.

ثالثاً: مخرجات القياس المقارن لتقييم الأداء بجامعة بنسلفانيا:

تهتم جامعة بنسلفانيا بتقارير القياس المقارن باعتبارها تتضمن معلومات عن السياسات والإجراءات والإحصاءات الخاصة بالأداء الجامعي، وتؤكد الجامعة على استخدام تقارير القياس المقارن في التخطيط الاستراتيجي للجامعة وخاصة ما يتعلق بالمعلومات الآتية^(٩٠):

- أعداد الطلاب المقيدون بالجامعة.
 - معدلات الطلاب لهيئة التدريس بكل كلية.
 - متوسط عدد الطلاب المتخرجين كل عام.
 - الأنشطة المقدمة للطلاب الجدد وكمية التمويل الخاصة بها.
 - البرامج الدراسية لكل الوقت ولجزء من الوقت.
- وتسهم تقارير القياس المقارن في تحسين الإنتاجية التعليمية للجامعة؛ كَوْن تلك التقارير تساعد على تلبية رغبات المستفيدين، وتقديم اقتراحات لتطوير البرامج الدراسية وتحسين سياسات القبول وتقويم الطلاب، وذلك بمراعاة ما يلي:
- نشر تقارير القياس المقارن لكل المهتمين بالأداء التعليمي للجامعة.
 - الاعتماد على رؤية واضحة للأهداف التعليمية للجامعة.
 - تعظيم التفوق العلمي وذلك من خلال الاعتماد على الجودة العالية للتدريس والتعليم والبحث العلمي.
 - تعظيم الخبرة التعليمية لكل طلاب ولاية "بنسلفانيا".
 - تقديم أفضل الخدمات للمجتمع المدني.

المحور الثاني: القياس المقارن لمنظومة تقييم الأداء بجامعة استراليا:

تعد استراليا من أولى دول العالم التي اتجهت نحو تبني مفهوم الجودة في المؤسسات التعليمية بعد انتقاله من مجال الصناعة، حيث بدأت تنتشر مفاهيم الجودة وآلياتها في معظم الأجزاء التي حاولت تطبيق مدخل ضمان الجودة، حيث طبقت بعض مؤسسات التعليم

الجامعي هذه المداخل بُغية تحسين الأداء بها، وتحسين العملية التعليمية، والخدمة التعليمية المقدمة للطالب، وتحقيق الميزة التنافسية في السوق التعليمي، وقد ساعد على ذلك التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والتعليم، والتزايد المستمر في عدد الطلبة وفي مؤسسات التعليم الجامعي.

ولقد أصبح القياس المقارن بالأفضل ذا أهمية كبيرة في التعليم الجامعي الاسترالي عندما قدمت الحكومة آليات تقييم جودة التعليم، وتوفير مصادر جديدة لتمويل التعليم الجامعي، كما أصبحت الجامعات الاسترالية تسعى إلى ترشيد الإنفاق، وتقليل تكلفة تقديم خدمة تعليمية متميزة مقارنة بجامعات الدول المتقدمة، والتي تحقق التعليم الجيد بأقل تكلفة ممكنة.

وفيما يلي عرض لنموذجين من الجامعات الاسترالية في توظيف أسلوب القياس المقارن لتقييم أداء المؤسسات الجامعية:

النموذج الأول: جامعة أديلايد Adelaide University:

هي جامعة عامة مقرها مدينة "أديلايد" بولاية استراليا الجنوبية، تأسست سنة ١٨٧٤م، وهي ثالث أقدم الجامعات في استراليا، ولقد عمل بها أو تخرج فيها خمسة من حائلي جائزة نوبل، وهي جامعة عضو في ما يسمى "مجموعة الثمانية" للجامعات الاسترالية، كما أنها إحدى الجامعات المسماة في استراليا بجامعات "الحجر الرملي"، في إشارة إلى قدم تأسيسها. وتمتلك الجامعة خمسة مقرات موزعة على مدن ولاية استراليا الجنوبية، إلى جانب مقر سادس هو مركز "تجي آن- أديلايد" التعليمي، وتضم الجامعة خمس كليات هي: كلية الهندسة وعلوم الحاسب والرياضيات، وكلية علوم الصحة، وكلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، وكلية المهن، وكلية العلوم، والجدير بالذكر أن كل كلية من الكليات الخمس السابقة تضم بداخلها ما يتراوح من ٤-٦ مدارس متنوعة التخصصات^(١١).

أولاً: مدخلات القياس المقارن لتقييم الأداء بجامعة أديلاليد:

تتمثل رؤية الجامعة في تعظيم دورها كمركز تعليم وثقيف وتنوير تشع مساهمتها العلمية والفكرية على العالم، مع أهمية تطوير المنظومة التعليمية والبرامج الدراسية، بما يضمن زيادة الحراك الطلابي وزيادة الطلاب الوافدين حول العالم.

وتتمثل مدخلات القياس المقارن للجامعة في العناصر التالية:

١ - فلسفة القياس المقارن بجامعة أدبيلايد وأهدافه:

تتمتع الجامعة بالحرية المرتبطة بعملية التقييم وقياس العائد ومراقبة وظائف الجامعة، وفى ضوء ذلك يتناول القياس الجامعى الصلة بين الغايات والوسائل آخذاً فى الاعتبار متطلبات المجتمع والجامعة، وتركز الجامعة على تقارير قياس الأداء لكل المهتمين بالأداء التعليمي لها، ومن الأسس التي تنطلق منها عملية قياس الأداء الجامعي ما يلي^(٩٢):

- التأكيد على أن تكون عملية القياس شاملة ومستمرة لكل مقومات الأداء التعليمي فى الجامعة والعوامل الخارجية المؤثرة فيها.
- أن القياس المقارن أساس جوهرى لضمان جودة الأداء التعليمي للجامعة، وتحقيق قدر معقول من الكفاءة والفاعلية.
- أن القياس المقارن للأداء الجامعي يتم فى صورة تقارير عن جودة التعليم الجامعي، ومستوى الإنتاجية التعليمية ومعدل الكفاءة الجامعية؛ إذ تتركز هذه التقارير على الأهداف التعليمية وكذلك سياسات القبول، والخطط والبرامج الدراسية، وأيضاً أساليب تقويم الطلاب فى الجامعة.
- أن القياس المقارن يشمل مستويات الإنجاز الأكاديمي ومدى استخدام آليات لتسويق نشاط الجامعة، والنظرة إلى المستقبل وإعادة حيوية الخطط والبرامج الدراسية.

٢ - الجهات المسؤولة عن القياس المقارن لتقييم الأداء بجامعة أدبيلايد:

تتنوع الجهات التي تجرى عمليات القياس لتقييم الأداء الجامعي، ومن هذه الجهات:

أ- الجهات الخارجية:

تخضع الجامعة للتقييم والمراجعة من منظمات أو سلطات خاصة للإجازة والمصادقة، وهى تمثل روابط أو هيئات تطوعية غير حكومية، أو هيئات مهنية تضع معايير للحكم وتنظم زيارات ميدانية لتقويم الجامعة والبرامج الدراسية بها، وتمنح الثقة للجامعات التى تتوفر بها هذه المعايير، ومن أهم الجهات الخارجية التى تمارس القياس المقارن ما يلي^(٩٣):

• اتحاد "جامعات ٢١ Universitas 21":

وهو اتحاد للجامعات يمثل شبكة جامعات عالمية أسست عام ١٩٩٧م حيث تتكون من ٢٤ جامعة موجودة فى أكثر من ١٦ دولة ومنطقة، ولقد أسست هذه الشبكة كمصدر ومرجع عالمي للتفكير الاستراتيجي، كما أنها تُغنى أيضاً بقضايا عالمية مهمة، وتتعاون جامعات هذه الرابطة على مستوى الدراسات الجامعية وأبحاث الدراسات العليا؛ حيث يشارك

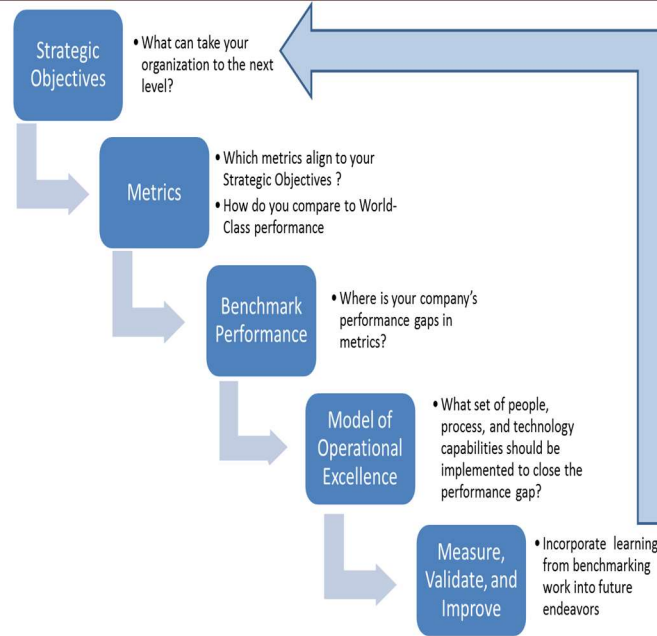
مئات الطلبة سنوياً في برنامج التبادل الطلابي، وتدخل جامعة "أديلايد" في هذا الاتحاد علاوة على أنها تأخذ -مثل غيرها من الجامعات الأسترالية- بنظام الاعتماد الخارجي وفيه يتم الاعتماد والاعتراف بالجامعة أو الكلية أو البرنامج طبقاً لمعايير محددة وفقاً لنتائج عمليات التقويم الذاتي للجامعة والفحص من قبل هيئات الاعتماد الجامعي، وقد تبنت الجامعة -مثل بقية الجامعات الأسترالية- فلسفة الجودة باعتبار أن التعليم يوجد في بيئة تنافسية عالية.

ب- الجهات الداخلية:

- يشترك في قياس أداء الجامعة مستويات متعددة من الجهات الداخلية، ويسمى القياس الذاتي، وهو يغطي الجوانب المختلفة للأداء التعليمي بالجامعة، ومن هذه الجهات ما يلي^(٩٤):
- مجلس الجامعة: ويشارك في عمليات القياس من خلال اضطلاع برسم السياسة الداخلية للجامعة، وتقييم الأداء الجامعي من خلال تقارير نواب رئيس الجامعة، كما يشارك مجلس الشؤون الأكاديمية والتعليمية بالتعاون مع لجان الكليات ولجان الأقسام في الرقابة واستخدام مقاييس كمية ونوعية لقياس الأداء التعليمي، ومتابعة السياسة التعليمية وجميع مقومات الأداء التعليمي للجامعة من تقييم الأهداف، وسياسات القبول، وإقرار ومتابعة الخطط والبرامج الدراسية وأساليب تقويم الطلاب.
 - المراكز العلمية المتخصصة: وهي المراكز التي تعمل على استمرارية الأداء التعليمي بالجودة المطلوبة، واستخدام نظم المعلومات، وتقديم مؤشرات للأداء التعليمي لتحقيق الجودة والتركيز على الإنجاز الأكاديمي.
 - مجلس الكلية: ويشارك في عمليات القياس من خلال وضع اللائحة التنفيذية للكلية، وإقرار الخطط والبرامج الدراسية، والعمل على تحقيق الأهداف العامة للجامعة والأهداف الخاصة بالكلية من خلال التقييم والمراقبة المستمرة، علاوة على مناقشة أساليب تقويم الطلاب للعمل على تطويرها وذلك في ضوء نتائج الجامعات الأخرى.
 - مجلس القسم: ويشارك في عمليات القياس من خلال قيامه بأمور عدة منها: إقرار الخطط والبرامج الدراسية، ومتابعتها وتقييمها باستمرار لتطويرها، ووضع الخطط العامة لشروط القبول بالقسم وتنويعها أمام الطلاب.

ثانياً: عمليات القياس المقارن لتقييم الأداء بجامعة أديلايد:

تتبع الجامعة نموذج القياس المقارن الذي يظهر في الشكل التالي^(٩٥):



شكل (٥): المصدر: "Department of Education, Training and Youth Affairs, 2012, p.124."

ويتبين من الشكل السابق أن الجامعة تطبق هذا النموذج والذي يصلح للمؤسسات الإنتاجية والربحية، مثل الشركات، حيث يظهر هذا النموذج أن عمليات القياس المقارن تتضمن مراحل متتالية تظهر في شكل دائري مستمر، وذلك كما يلي:

- وضع الأهداف الاستراتيجية: بمعنى ماذا يمكنه أن ينقل المؤسسة للمستوى التالي الجديد؟
- تحديد مصفوفة الأداء: بمعنى أي مصفوفة تصلح لترتيب الأهداف الاستراتيجية؟ وكيف يمكن مقارنة الأداء من منظور عالمي؟
- تطبيق القياس المقارن التشغيلي: بمعنى موقع فجوات الأداء بالمؤسسة من مصفوفة الأداء.
- تحديد نموذج التميز في العمليات: بمعنى ما الدور التنفيذي للأفراد، والعمليات والتكنولوجيا والإمكانات من أجل سد فجوة الأداء؟
- الوصول إلى القياس والمصادقية والتحسين: بمعنى التعلم من نتائج القياس المقارن في المستقبل.

وبناءً على ما تقدم، فإن الجهات المسؤولة عن القياس المقارن بالجامعة، تؤدي العمليات التالية:

١ - تخطيط القياس المقارن لتقييم الأداء الجامعي:

يعتمد القياس المقارن بالجامعة على مجموعات عمل فرعية تهتم بدراسة مقومات الأداء التعليمي بالجامعة، ويتم التخطيط للقياس المقارن بالجامعة، وفقاً للخطوتين التاليتين^(٩٦):

- الإعداد والتجهيز، وتشمل هذه المرحلة تحديد أعضاء لجنة القياس المقارن ووضع قائمة باحتياجاتهم.
- تحديد الأدوار والمسئوليات، وتشمل هذه المرحلة توجيه مجموعات العمل إلى إيجاد آليات الاتصال والتنسيق بين الوحدات الموجودة داخل الجامعة وبعضها، وبينها وبين الجهات الخارجية وتحديد الجدول الزمني لإنهاء عمليات القياس الجامعي.

٢ - تنظيم القياس المقارن لتقييم الأداء الجامعي:

تهتم لجان ومجموعات القياس المقارن بزيادة الجامعة وزيادة كل الأقسام العلمية وذلك لمدة ثلاثة شهور، وتحليل تقارير الأقسام ونتائج الطلاب ثم عمل تقرير عن الزيادة يشتمل على استراتيجيات للتوجيه الخارجي والداخلي عن الجامعة، ويتم ذلك وفقاً للخطوات التالية^(٩٧):

- تحديد مندوب للتنسيق بين الجامعة والجامعة أو الجامعات الأخرى، وغالباً ما يكون أحد عمداء كليات الجامعة.
- تحديد موعد الزيارة لفريق القياس المقارن، وكذلك تشكيل الفريق وتحديد مهامه المختلفة.
- قيام الجامعة جهة المقارنة برفع تقريرها عن مقومات الأداء التعليمي بداخلها.
- قيام أعضاء لجنة القياس بزيارة جامعة المقارنة للتحقق من صحة البيانات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس، وفحص دقة البيانات عن مقومات الأداء التعليمي للجامعة.
- تجهيز البيانات اللازمة مصحوبة برسومات وأشكال وإحصاءات تسهل على مستخدميها التعرف عليها واستخدامها، ويتم جمعها من خلال المستويات المنشورة والمعلنة من الروابط المختلفة ومجلس الولاية للتعليم العالى، مع عمل

مقابلات مع بعض مسؤولي الجامعة وإجراء حوار بين كل المهتمين بالأداء التعليمي للجامعة.

٣- تنفيذ أنشطة القياس المقارن لتقييم الأداء الجامعي:

ويتم تنفيذ أنشطة القياس المقارن في مجالات الأداء التالية:

أ- المجال الأول: الدور التعليمي والتدريسي للمؤسسات الجامعية:

يدرس بالجامعة ما يزيد على ٢٥ ألف طالب، كان من بينهم ٥٧٥٨ طالب أجنبي، ينتمون إلى أكثر من ٩٩ دولة سنة ٢٠١٨م، ويبلغ عدد خريجي الجامعة الأحياء على مستوى العالم حوالي ١٣٠ ألف خريج، كما ترتبط الجامعة مع جامعات العالم الأخرى في إطار ٤٠٠ ألف اتفاقية تقريباً لتبادل الطلاب، ويشتمل القياس المقارن للدور التعليمي والتدريسي على العناصر الآتية^(٩٨):

- الأهداف التعليمية: ويتم التركيز في قياس الأهداف التعليمية على ما يلي: (مدى وضوح الأهداف التعليمية للجامعة، وإعلان الأهداف التعليمية، وتحديد الأهداف التعليمية في عبارات يسهل قياسها، وتلبية الاحتياجات المحلية من الكفاءات البشرية، والمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة والتخطيط الأكاديمي لكل التخصصات العلمية، وتحقيق الجودة في الأداء التعليمي للجامعة، والتأكيد على جودة البرامج والإنتاجية التعليمية العالية في كل جوانب الأداء التعليمي للجامعة).
- سياسات القبول: ويُراعى فيها التأكد من تنوع شروط القبول بين الحصول على الشهادة الثانوية ومزيج من سجلات المدرسة الثانوية ومتطلبات أخرى تضم الخبرة العملية، واستخدام اختبارات عديدة للقبول منها اختبارات (الاستعداد الدراسي، التحصيل الخاص بالكلية، اللغة الأجنبية، تحديد المستوى التعليمي)؛ وذلك لضمان تفوق الطالب في دراسته، ويتم التركيز في قياس سياسات القبول على ضوء معايير منها: مدى التنوع في قبول الطلاب، ومدى توافر مقاييس علمية مَقْنَنَة لتحديد ميول الطلاب، وتقديم مشروعات استطلاعية لاستعراض متطلبات القبول ورؤية الجامعة وكلياتها وأقسامها، وتقديم كتيبات عن الخطط والبرامج الدراسية وعن شروط وأساليب التقويم، ومدى تعدد القائمين على تحديد سياسات قبول الطلاب بالجامعة.
- الخطط والبرامج الدراسية: يتم القياس المقارن للخطط والبرامج الدراسية، وذلك لتستجيب الجامعة لاحتياجات المجتمع، وعلى ذلك يتم تركيز الأقسام العلمية

المختلفة بالجامعة على ما يلي: (توافر الشروط الأكاديمية فى الخطط والبرامج الدراسية المختلفة واختلافها باختلاف مجالات التخصص الدراسية، ومعرفة مدى تحقق الأهداف المُحدَّدة سلفاً للخطط والبرامج الدراسية سواء فى شقها النظري أو العملي التطبيقي، والتأكد من التنوع وحرية الاختيار فى الخطط والبرامج الدراسية، ومواءمة أهداف الخطط والبرامج الدراسية مع أهداف الجامعة، ومعدلات تسجيل الطلاب فى الخطط والبرامج الدراسية، وكذلك آرائهم بشأن هذه الخطط والبرامج الدراسية، والتنوع وحرية الاختيار فى الخطط والبرامج الدراسية بما يتيح تحقيق متطلبات التنمية والبيئة، وتكافؤ الفرص للإناث للاختيار من الخطط والبرامج الدراسية التي يتم تقديمها فى كليات الجامعة).

- تقويم المخرجات التعليمية: يتم التركيز في قياس مستويات الطلاب والخريجين على ما يلي: (مدى التكامل فى أساليب التقويم، مدى استمرارية أساليب تقويم الطلاب، مدى شمول أساليب تقويم الطلاب واهتمامها بالجوانب التطبيقية والنواحي العقلية، إتقان المهارات والقدرات الضرورية والالزمة لجميع الخريجين، إتقان المستوى المعرفي المناسب لمنح الدرجة الجامعية، ومدى تتبنى الجامعة لسياسات وطرق كمية وكيفية مناسبة تحقق التقويم الفعال للمخرجات التعليمية والخطط والبرامج الدراسية، وربط نتائج التقويم بأداء الجامعة التعليمي ونشر النتائج، وتقديم نماذج مخططة لتقويم الطلاب والتغذية الراجعة بما يحقق تطوير الأداء التعليمي للجامعة ككل).

ب- المجال الثانى: الدور البحثى للمؤسسات الجامعية:

تعد الجامعة واحدة من أكثر الجامعات الأسترالية نشاطاً في مجال البحث العلمي، ويتسم باحثو الجامعة بالتميز الملحوظ، وبصفة خاصة في أبحاث علوم الزراعة، وعلوم البيئة، والتعدين ومصادر الطاقة، والابتكار الاجتماعي، وعلوم الصحة والعلوم الطبية الحيوية، والاستشعار عن بعد وعلوم الحاسب، وبناء على ذلك يتوجه القياس المقارن في مجال البحث العلمي بالجامعة نحو التأكيد على ما يلي^(٩٩):

- إجراء البحوث ذات الصلة الوثيقة باحتياجات المجتمع.
- تقديم الاستشارات البحثية العلمية للمؤسسات الخدمية.
- حث أعضاء هيئة التدريس على بحث مشكلات المجتمع.

- نشر نتائج البحوث التي يتم التوصل إليها، مع تقديم برامج للتدريب على مهارات البحث العلمي.
- قيام أعضاء هيئة التدريس بنشر أبحاثهم في مجالات عالمية في التخصص.
- إتاحة الفرصة للمؤسسات الأخرى للمشاركة في تمويل البحث العلمي.
- امتلاك آليات متنوعة لتسويق بحوثها العلمية.
- حرص إدارة الجامعة على تطوير وتدعيم آليات ونظم البحث العلمي.
- امتلاك خطة بحثية على مستوى الأقسام العلمية، بكل كلية من كليات الجامعة.

ج- المجال الثالث: الدور المجتمعي للمؤسسات الجامعية:

يتوجه القياس المقارن في مجال تفاعل الجامعة مع مجتمعها المحلي والعالمى نحو التأكيد على ما يلي(١٠٠):

- أن تسهم الجامعة في تحسين جودة الحياة المجتمعية، وأن تحصل على جزء من مواردها من مؤسسات المجتمع.
- أن تلبي متطلبات سوق العمل من التخصصات الجديدة، وأن تسهم الأبحاث العلمية للجامعة في حل مشكلات المجتمع.
- أن تُجْري الجامعة مشروعات بحثية على مؤسسات المجتمع الأخرى، وأن تُقَدِّم بعض الاستشارات العلمية لمؤسسات المجتمع.
- أن تحرص على تناول مشكلات المجتمع في مؤتمراتها، وأن توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الجامعة والمجتمع.
- أن تقدم دورات تدريبية للعاملين بمؤسسات المجتمع، وأن يوجد بها وحدات ذات طابع خاص وذات إنتاجية متميزة.

ثالثاً: مخرجات القياس المقارن لتقييم الأداء بجامعة أديلايد:

تنتهى عمليات القياس المقارن بإصدار تقارير تمثل مخرجات هذه المنظومة، وتأتى هذه التقارير لتقدم وصفاً للتقدم الحادث فى مقومات الأداء الجامعى، حيث تنتهى التقارير بتحديد ما يلي(١٠١):

- فعالية التكلفة (Cost Effectiveness): وتشير إلى كيفية إدارة التكلفة بشكل جيد، من حيث التكلفة لكل وحدة، التكلفة كنسبة من العائد، التكلفة كنسبة من إجمالي الموازنة الجامعية، والتكلفة الفعلية إلى تكلفة الموازنة الجامعية لعام دراسى ما.

- إنتاجية العاملين (Staff Productivity): وهى تشير إلى مخرجات العاملين فى وقت محدد، ويتضمن ذلك عدد المستفيدين الذين تم خدمتهم لفترة محددة، وعادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على إنتاجية العاملين، مثل: ساعات التدريب لفترة محددة، والقيم التنظيمية السائدة.. وغيرها.
- كفاءة العمليات (Processes Efficiency): تشير إلى كيفية عمل النظم والإجراءات في دعم العمليات، كما تتضمن معدل الخطأ، معدلات الدقة، وتهتم أيضاً بالعوامل المؤثرة على كفاءة العمليات، مثل: ميكنة العمليات.
- دورة الوقت (Time Cycle): تشير إلى وقت تنفيذ المهام، ويتضمن ذلك وقت التشغيل والوقت اللازم للرد على استفسارات العملاء وحل مشاكلهم... وغيرها. وفى ضوء نتائج تلك التقارير يتم اتخاذ إجراءات التغذية الراجعة والمرتبطة، بما يلي:
 - إتاحة العضوية للمنظمات المختلفة بالمجتمع، مثل: عضوية الوكالات الخاصة بالتجارة والعمالة.
 - تقديم قيمة الأموال التي تحصل عليها الجامعة من المجتمع سواء المحلى أو القومي، وما تقدمه من خدمات.
 - الاهتمام بالطالب مع مشاركته فى تطوير الخطط والبرامج الدراسية فى ضوء شعوره بالراحة فيما يتعلق بوقت البرنامج ومحتواه وتكاليفه.
 - إتاحة فرص المشاركة للجهات الخارجية المهتمة بالتعليم الجامعى لتطوير الخطط والبرامج الدراسية.

النموذج الثاني: جامعة غرب استراليا The University of Western

Australia

تعد الجامعة واحدة من الجامعات الرائدة في استراليا، كما أن لها سمعة دولية متميزة في مجال التدريس والتعلم والبحث العلمى، وتهدف الجامعة إلى أن تكون من بين أفضل ٥٠ جامعة في العالم بحلول عام ٢٠٥٠، وتحتل المرتبة ٨٨ في التصنيف الأكاديمي لجامعات العالم (تصنيف شنغهاي) لعام ٢٠١٨م.

وتطبق الجامعة نظاماً متميزاً للقياس المقارن لتحقيق جودة مؤسسات التعليم الجامعي، كما أنه يقدم رؤية واضحة عن العلاقة بين تغيير سياسات الجودة والتغيرات والتطورات التي قد تطرأ على الجامعات الاسترالية بصفة عامة، والتي بدورها تحاول التكيف معها^(١٠٢).

أولاً: مدخلات القياس المقارن لتقييم الأداء بجامعة غرب استراليا:

تحدد رؤية الجامعة في تحديد الممارسات الجيدة التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز، ومن ثم ركزت رسالتها على تبادل المعلومات والبيانات مع الجامعات المختلفة، ووضع الأبعاد الخاصة بهذه الممارسات والمؤشرات الفعالة لها، وتحديد أولويات التغيير والتطوير داخل المؤسسات الجامعية، وتحقيق ضمان الجودة الاستراتيجي، وقيادة وإدارة العمليات الإدارية والأكاديمية بكفاءة وفعالية، وتحسين الخدمة الجامعية ككل^(١٠٣).

١ - فلسفة القياس المقارن بجامعة غرب استراليا وأهدافه:

تعتمد عمليات القياس المقارن بالجامعة على المراجعات الأكاديمية وفحص الجودة لمؤسسات التعليم الجامعي، وتقييم أنشطتها المختلفة، وتركز على المقارنة المرجعية القائمة على تحقيق مبدأ ملائمة الهدف "Fitness for purpose"، والتأكد من مدى تحقيق المؤسسات الجامعية لأهدافها، وكيفية تحقيقها، وقد يتم ذلك من خلال وضع بعض نقاط وأطر المقارنة المرجعية حيث تكون هذه الجامعات على صلة ببعض الجامعات في الدول الأخرى، ويتوقع منها أن تقوم بمقارنة مستوى أدائها ببعض الجامعات المتقدمة ذات الأداء المتميز^(١٠٤).

ويعتمد القياس المقارن على مبدأ رئيس هو منظومة القياس، والمقارنة بين عمليات المؤسسة بأخرى ذات أداء متميز، حيث صنع الفروق نظرياً وعملياً، ويتطلب التأكيد على الوسائل النظامية لعمل المقارنات لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، ويتمحور عمل القياس المقارن حول مجموعة من المبادئ والأسس، من أهمها^(١٠٥):

- ✓ إعطاء أولوية لتكوين مجموعة من النظراء من المؤسسات الجامعية بهدف القياس المقارن للأداء الاستراتيجي.
- ✓ تطوير استراتيجية للشراكة من أجل تطبيق القياس المقارن بين الجامعات الاسترالية.
- ✓ تنفيذ قدر كبير من القياس المقارن البنائي على المستوى القومي والدولي.
- ✓ التركيز على القياس المقارن بالأفضل في مجالات البحث العلمي، والتدريس الجامعي.

وبناءً على الأسس والمبادئ السابقة، فإن الجامعة تهدف إلى تحقيق ما يلي^(١٠٦):

- تحقيق جودة الجامعات الأسترالية، وتوفير مدخل نظمي لتحسين الجودة بها.
- وضع وتحديد مدى لعمليات التطوير والتحسين المطلوبة بالمؤسسة الجامعية.
- توفير قاعدة أساسية لعمليات التحسين وتطوير مقاييس أداء المؤسسات الجامعية.

- توفير أداة لإدارة التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسات الجامعية.
- وضع مؤشرات كمية ونوعية للممارسات الجيدة في الجامعة مقارنة بمثيلاتها.
- توفير الوسائل والمتطلبات اللازمة لإحداث التغيير بشكل سريع.
- توفير وسائل وأدوات للابتكار والإبداع التنظيمي.
- تحديد العمليات الرئيسية في المؤسسات الجامعية، ومساعدة القيادات الجامعية على عمل خريطة للأنشطة المؤسسية.
- التركيز على الأنشطة الداخلية للجامعة والعمل على تطويرها.
- قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسات الجامعية.
- استخدام المعرفة الموجودة في فعالية العمليات الخاصة ومحاولة استثمارها.

٢- الجهات المسؤولة عن القياس المقارن لتقييم الأداء بجامعة غرب استراليا:

وتشتمل هذه الجهات على ما يلي:

أ- الجهات الخارجية:

تخضع الجامعة لتقييم أدائها من جهات عديدة، وذلك لعمل تقارير عن الجامعة ومقارنتها بالجامعات الأخرى في إطار الجودة، ومن تلك الجهات ما يلي^(١٠٧):

- هيئة معايير وجودة التعليم العالي **Tertiary Education Quality and Standards Agency (TEQSA)** : تهتم الهيئة بتنظيم وضمان جودة قطاع التعليم العالي في استراليا ككل، وتلتزم الهيئة بعمل تقييمات لنظم الجودة وذلك بزيارة الجامعة لفحص الجودة وتوكيدها، ويتم التأكيد على تحقيق الكفاءة والتركيز على تحسين الأداء، حتى لا تنفرد الجامعة بأهداف خاصة دون الارتباط بأهداف المجتمع كله.
- وحدة الفحص الأكاديمي "**Academic Examination Unit**" : تسهم هذه الوحدة بقياس الأداء من خلال اهتمامها بتقويم الجودة في الجامعة، وذلك بالتركيز على الخطط والبرامج الدراسية، وكذلك وضع أحكام للجودة التعليمية في الجامعة من خلال فحص سياسات القبول والخطط والبرامج الدراسية وسياسات تقويم الطلاب، وكذلك تصنيف الجامعات؛ وذلك لعمل المقارنة بين الجامعة والجامعات الأخرى، وكذلك تحديد المستويات الأكاديمية للمادة العلمية وتحديد مستوى الأداء التعليمي للجامعة ككل.

- المجلس القومي للمنح الأكاديمية National Council for Academic "Grants": ويسهم هذا المجلس فى قياس أداء الجامعة من خلال مهامه، إذ يستخدم المقاييس القومية للرقابة على الخطط والبرامج الدراسية، ويستخدم مستويات إنجاز الطلاب للحكم على الجودة التعليمية للجامعة، وكذلك فإنه يستخدم مقاييس عديدة لسياسات القبول، ويؤكد المجلس على الوظائف الأكاديمية للجامعات وفى نفس الوقت فإنه يتبنى مدخل إدارة الجودة لفحص أنشطة الطلاب وتقويمهم مع الاهتمام بفحص الاختلافات والمتشابهات والتغذية الراجعة وذلك نتيجة لتقويم الطلاب. ويركز المجلس على الفلسفة والهدف من الخطط والبرامج الدراسية وخصائصها الرئيسية والمتطلبات المستقبلية لتطويرها، وكذلك نشر هذه الاهتمامات فى صورة خطوط ومحاور عامة على المستوى القومي ووضع توصيات لكيفية التطبيق والالتزام بها، وبالتالي فإن هذا المجلس يتيح المنافسة بين الجامعات، وبعضها البعض من خلال تقارير كفاءة الأداء التعليمي التي يقدمها.

ب- الجهات الداخلية:

يتم القياس المقارن بناءً على الوثائق والبيانات التي تقوم الجامعة بإعدادها، ولكي تتم عملية التحليل وإصدار الأحكام المطلوبة فى صورة مكتوبة، فإن القياس المقارن يعتمد على أدوات عديدة كالاستبيانات، والمقابلات الشخصية، واستطلاع رأى الطلاب وأعضاء هيئات التدريس؛ وذلك لتجميع أكبر قدر من البيانات عن الجانب المراد قياسه، وتمثل الجهات الداخلية لقياس الأداء فيما يلي^(١٠٨):

- مجلس الجامعة: لمجلس الجامعة أدواراً مختلفة فى قياس الأداء، من أهمها ضمان انفاق الميزانية المخصصة للجامعة فى أغراضها وبما يتفق مع القانون وأهداف الجامعة، وضمان سلامة التنظيمات الفعالة، والضبط الاقتصادي من خلال الإدارة الفعالة لموارد الجامعة، وتلزم الإشارة فى هذا الموضع إلى أن الجامعة لها مجالس إدارة تتولى الإشراف على كل جوانب الأداء، وفيما يتعلق بالنواحي الأكاديمية فهناك مجلس استشاري مكلف بالإشراف من خلال خمس لجان هي: المجلس الأكاديمي، المجلس الطلابي، مجلس الدراسات الخارجية، مجلس اختبارات المدرسة ودخول الجامعة، وتسهم هذه الجهات فى القياس المقارن من خلال مناقشتها لكل ما يتعلق بالجامعة وإصدار ما يلزم من قرارات لتنفيذها.

- مجلس الكلية: ويسهم هذا المجلس في قياس الأداء المقارن من خلال مهامه ومسؤولياته عن تسيير أمور الكلية واقتراح أي أمور تتعلق بالأقسام العلمية، على اعتبار أن العميد عضو في المجلس الأكاديمي ومجلس الجامعة ويرأس مجالس الأقسام العلمية. وبالتالي فإن مجلس الكلية يهتم بإعداد تقارير تقويم الأداء عن الكلية وأقسامها مما يحقق التقييم الذاتي للأداء، وفي نفس الوقت يسهم في القياس المقارن مع الجامعات والمؤسسات الجامعية المناظرة في نوع العمليات والأنشطة.
- مجلس القسم: يقرر مجلس القسم سياسة القبول وشروطها ومتطلباتها الخاصة الواجب توافرها في الطلاب الجدد الراغبين في الالتحاق بهذا القسم، حيث يوجد بكل قسم مسؤول عن القبول من أجل اتخاذ القرار المتعلق بقبول الطلاب بالقسم، وذلك وفقاً للأماكن الخالية وطبقاً للشروط والمتطلبات الخاصة التي يشترطها القسم للالتحاق به، ويلاحظ أن الشروط والمتطلبات الخاصة للقسم العلمي الواحد تختلف من قسم لآخر، ويسهم رؤساء الأقسام في قياس الأداء من خلال اختصاصاتهم ومسؤولياتهم عن الاستثمار في الموارد والتطبيق الناجح لاستراتيجيات وخطط العمل ومتابعته ووضع محتويات الخطط والبرامج الدراسية والاهتمام بأساليب تقويم الطلاب.
- مركز تطوير التعليم: وهو مركز ملحق بالجامعة، ويسهم في تقييم الأداء والقياس المقارن، من خلال اهتمامه بتقييم الخطط والبرامج الدراسية بالأقسام المختلفة بالجامعة كل عام وذلك لتحقيق الانتفاع الكامل من التسهيلات التعليمية المتاحة للجامعة من خلال ارتباط الجامعة بروابط مهنية وتكنولوجية، ودراسة سياسات القبول وأثرها في أداء الطلاب، والاهتمام بنتائج تقويم الطلاب واستخدامها كتغذية راجعة لتطوير مقومات الأداء التعليمي.

ثانياً: عمليات القياس المقارن لتقييم الأداء بجامعة غرب استراليا:

وتتمثل أهم هذه العمليات فيما يلي:

١ - تخطيط القياس المقارن لتقييم الأداء الجامعي:

تتم عملية القياس المقارن في الجامعة بواسطة الجامعة نفسها، علاوة على الاستعانة بمؤسسات استشارية لمساعدة الجامعات في تحسين الممارسات الإدارية بها، وقد تتضمن عمليات القياس المقارن بعض العمليات المقارنة النوعية الأساسية، والمقارنة الإحصائية مع بعض المقارنات النوعية التي تتيحها الإحصائيات والبيانات متعددة المصادر،

كما يتم تحديد أي الممارسات التربوية والأكاديمية أقل تكلفة عن مثيلاتها في الجامعات الأخرى ذات الأداء المتميز.

ويتم توجيه القياس المقارن بالجامعة نحو اختيار وتطوير وسائل المنافسة وتحديد مصادر الأخطاء المحتملة وتطوير الأداء التعليمي للجامعة، وذلك من خلال^(١٠٩):

- توجيه أنظار المجالس والجهات المختصة للقضايا البارزة عن الأداء التعليمي للجامعة.
 - الإثبات الرسمي لمؤشرات الأداء المشتركة، والمؤشرات التي تصلح لتحقيق فعالية الأداء التعليمي للجامعة.
 - تقييم عمليات التطوير لمقومات الأداء التعليمي للجامعة وتقديم تقارير عن الأداء التعليمي للجامعة، وذلك لتوكيد الجودة التعليمية، وتقديم معلومات تفيد في التعرف على جدوى الأموال المقدمة لها، وتقديم معلومات تفيد في المقارنة مع الجامعات الأخرى.
 - تنشيط وتحفيز الاتجاه نحو تجويد التعليم الجامعي ومقوماته المختلفة.
 - اتباع نظم شاملة للتقويم والقبول والاهتمام بتحقيق عالمية الأداء التعليمي للجامعة.
 - وضع إطار عمل منظم للأداء والتوجيه الأكاديمي واتسامه بالشمول والتوازن.
 - جودة المكتبة والتسهيلات التكنولوجية مع جودة استخدام الموارد.
- وبناءً على ذلك فإن التخطيط للقياس المقارن يركز على التحليل المستمر للبيانات التي يتم جمعها حول فعاليات المؤسسة الجامعية ومخرجاتها والمجالات التي تحتاج إلى التحسين، علاوة على الالتزام بعمليات القياس المقارن بالأفضل وتنفيذ آلياته، وتحديد مبادرات التطوير والتحسين، والفهم المشترك لفعالياته، والتعلم من الداخل، وتحديد الاستراتيجيات المطلوبة للتقييم، والاستخدام النظامي للمؤشرات، واختيار المؤشرات الجيدة، وضمان جودة البيانات، والتنسيق والتكامل.

٢- تنظيم القياس المقارن لتقييم الأداء الجامعي:

تتضمن عمليات القياس المقارن عديد من المجالات منها: الميزانيات المخصصة للتعليم الجامعي، وإدارة الموارد البشرية، وسياسة القبول ونظام الدراسة، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، والعلاقات الوظيفية بين الوحدات والأقسام والكليات بالمؤسسة الجامعية، والميزانية العامة للجامعة، والتنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين،

والتسهيلات المؤسسية، والخدمات الصحية المقدمة للطلاب، ومؤشرات الأداء المؤسسي ومعدلاته، وتمثل أنشطة تنظيم القياس المقارن وإجراءاته، فيما يلي (١١٠):

- المشاركة في ورش جمع البيانات التي يتم تصميمها لتحسين فهم المؤسسة الجامعية لعمليات القياس المقارن، ومساعدتها في تفسير البيانات وتحليلها، ومساعدة المؤسسة الجامعية على تنظيم هذه البيانات، وتحليل نتائج عملية المقارنة المرجعية، وكيفية تفسير الممارسات الجيدة، وتطبيق الآليات والأساليب المناسبة في إعادة هندسة العمليات الإدارية والتنظيمية بالمؤسسة الجامعية.
- تحديد بعض النقاط المرجعية والاستراتيجيات المرتبطة بالقياس المقارن على ضوء الأهداف الاستراتيجية المحددة، واستخدام بعض الأطر المرجعية لنماذج من القطاعات المختلفة، وتطوير الهياكل التنظيمية، وكذلك تحديد الممارسات الجيدة في عدة مجالات مختارة، من خلال تفسيرات مختلفة تشكل في مجموعها القياس المقارن لأفضل الممارسات، والتي تتضمن الفهم التام للأساسيات التي تقود إلى النجاح المؤسسي، ويتم تضمين القياس المقارن في عمليات أخرى داخل المؤسسة الجامعية؛ بهدف تحقيق جودة البيانات ومؤشرات الأداء، ويحتاج ذلك إلى وضع الخطط اللازمة لتوجيه أنشطة المؤسسة الجامعية.
- الحصول على الوثائق عن مقومات الأداء التعليمي للجامعة، وعمل مقابلات مع رؤساء الأقسام والبعض من هيئات التدريس والطلاب، حيث يقوم الفريق المكلف بالقياس المقارن بزيارة الجامعة، وعادة ما يتكون الفريق من متخصصين في نفس التخصصات الموجودة في الجامعة، ويمكن أن ينضم إليهم أعضاء من المؤسسات الصناعية أو التجارية، ويقوموا بالزيارة وكتابة التقرير عن كل مقومات الأداء التعليمي في الجامعات من أهداف وسياسات قبول وخطط وبرامج دراسية وسياسات تقويم للطلاب، وينتهي عمل الفريق بتحليل الوضع استناداً إلى البيانات الناتجة من الزيارة تمهيداً لإصدار الأحكام.

٣- تنفيذ أنشطة القياس المقارن لتقييم الأداء الجامعي:

ويتم تنفيذ أنشطة القياس المقارن في مجالات الأداء التالية:

أ- المجال الأول: الدور التعليمي والتدريسي للمؤسسات الجامعية:

صُنِفَت جامعة "غرب استراليا" على أنها الجامعة الأولى في استراليا التي تعتمد على المقاييس الأساسية الموجودة في دليل أفضل الجامعات، وذلك فيما يتعلق بنتائج المسوح الطلابية، ونتائج الدراسات العليا، ورواتب حديثي التخرج، والحصول على وظيفة بدوام كامل، ولقد بلغ عدد الطلاب الملتحقين بها لعام ٢٠١٨م في تسع كليات حوالي ٢٤ ٠٠٠ طالب، ولقد حصلت الجامعة على تقييم التميز من قبل دليل الجامعات الجيدة عام ٢٠١٨م بسبب انخفاض نسبة الطلاب إلى المعلمين، مما يُمكن الطلاب من الحصول على الدعم التعليمي المُوجَّه لهم، ومن جانب آخر توفر برامج الجامعة فرصاً عديدة لخوض خبرات عمل عن طريق الشراكات الصناعية القوية للجامعة.

وتشتهر الجامعة بتقديم خدمات مهنية محورية ومُكثَّفة؛ حيث يستطيع الطلاب الحصول على المعلومات حول التوظيف والمناسبات المهنية وورش العمل، كما يمكن الحصول على استشارات مهنية فردية عن كل شيء بداية من تحسين السيرة الذاتية وانتهاءً باختيار الطريق المهني، كما تُقدِّم الجامعة خدمات أخرى بما فيها دعم ذوي الإعاقة، ومعلومات بشأن التمويل، بالإضافة إلى ما تملكه من مراكز دولية بالاشتراك مع جامعات أخرى على المستوى الدولي.

ويتضمن القياس المقارن للدور التعليمي والتدريسي بالجامعة للمجالات الفرعية التالية^(١١):

- الأهداف التعليمية: يتم القياس المقارن للأهداف التعليمية في ضوء أمور عديدة منها: إعداد الطلاب للدراسة والبحث في الدرجات الجامعية العليا في الجامعة، وإمداد المجتمع بمتطلباته اللازمة من العمالة، وتقديم تدريب متقدم ليس فقط للطلاب ولكن أيضاً للقوى العاملة، والتأكيد على استمرارية تقديم التعليم والبحث العلمي للطلاب، والتأكيد على خبرة الطالب من خلال تقديم بيئة مناسبة للتطوير الشخصي والأكاديمي، وتطوير المهارات الشخصية والمهنية للطلاب.
- سياسات القبول: لما كانت الجامعة تهتم بسياسة القبول بمعناها الشامل، فإنها تؤكد على تحقيق تكافؤ الفرص بين الطلاب، كما تهتم بالتميز بين الطلاب بناءً على إجراء اختبارات يتم تصميمها والموافقة عليها، وتهتم الجامعة بتوكيد الجودة في تعليم الطلاب، ولذلك فإنها تراعى الاتجاهات والمهارات والقرارات التي لها علاقة بالبرنامج الذي يرغب الطالب الدراسة فيه، كذلك تهتم الجامعة -استناداً الى القياس المقارن- بتنوع شروط القبول، فهي تُركِّز على الاختبارات التي تهتم بالنواحي النظرية والعملية

معاً، واختبارات القدرات ومقاييس الشخصية والدافعية والمقاييس البدنية والصحة النفسية والمقابلات الشخصية، وذلك للإلمام بكافة جوانب شخصية الطالب وضمن فاعليته في الدراسة الجامعية، علاوة على مراعاة الحيادية والتنوع، وتوافر الجهات المساندة في رسم وتنفيذ سياسات قبول الطلاب.

- الخطط والبرامج الدراسية: تهتم الجامعة بتحقيق الجودة في الخطط والبرامج الدراسية، ويتم تطبيق القياس المقارن للتأكيد على عمل اتفاقيات مع المنظمات الخارجية لإتاحة فرص التدريب للطلاب وذلك لتحقيق الاستجابة المستمرة لطلبات المجتمع مما يعنى المواءمة بين الخطط والبرامج الدراسية ومتطلبات التنمية، وإعداد توصيف لمجالات الموضوعات التي يدرسها الطلاب وتحديد ما هو إجباري وما هو اختياري وتحديد متطلبات القبول، وعمل برامج للتوجيه المهني لتشجيع الطلاب على اختيار الخطط والبرامج الدراسية التي تناسبهم وتتفق مع خبراتهم وقدراتهم الذهنية وإبراز مهاراتهم النوعية التي لها علاقة بمجال التخصص، وتمتلك الجامعة نقابة للطلاب تدير أكثر من ١٤٠ من النوادي، بما يمكن من ممارسة الطلاب للعديد من الأنشطة الاجتماعية والتي تشمل الرحلات البعيدة، المهرجانات، أسواق الطعام وأسبوع الكهرباء... وغيرها.
- تقييم المخرجات التعليمية: يسهم القياس المقارن فيما يتعلق بتقويم الطلاب بالتركيز على ما يلي: تحديد مدى الاستمرارية والشمول في إتباع أساليب تقويم الطلاب، ومدى الاستعانة بممثلين عن بعض الجهات الصناعية والتجارية مع هيئات التدريس للحكم على أدائهم، علاوة على مدى الاعتماد على التقويم المستمر، ومدى التنوع في سياسات تقويم الطلاب لتشمل اختبارات تحريرية ومقالات ومشروعات عمل الفريق والمقابلات والتقارير والاختبارات الإكلينيكية.

ب- المجال الثاني: الدور البحثي للمؤسسات الجامعية:

تُعتبر جامعة "غرب استراليا" من مؤسسات البحث الدولية الرائدة، نظراً لوجود شراكات صناعية قوية مع عديد من المنظمات، وإعطاء طلاب الدراسات العليا تجارب عملية في العالم الحقيقي جنباً إلى جنب مع التعليم النظري القوي، فضلاً عن فرص التواصل المهني القِيَمَة، وبناءً على ذلك يتوجه القياس المقارن في مجال البحث العلمي بالجامعة نحو التأكيد على ما يلي^(١١٢):

- امتلاك كل مؤسسة جامعية لخطة استراتيجية لمنظومة البحث العلمي تنبع من رؤيتها ورسالتها، وتوجهاتها المستقبلية ويتوافق مع توجهات الجامعة والمجتمع ككل.
- تطبيق المشروعات البحثية التطبيقية الموسعة تلبية لاحتياجات المجتمع ومتطلباته وتطلعاته المستقبلية.
- كفاية ميزانيات البحث العلمي بكل مؤسسة جامعية لتغطية تكاليف مشروعات البحوث العلمية المتنوعة، بما يتطلبه ذلك من تطبيق آليات محددة لتنمية موارد التمويل الذاتي للبحوث العلمية الجامعية.
- دعم إسهام الشركات والمؤسسات الخاصة في تمويل مشروعات البحوث العلمية، وتشجيع رجال الأعمال على الاستثمار في البحوث العلمية بصفة مستمرة.
- تهيئة الظروف الملائمة لنجاح المخططات البحثية الفردية والمشروعات البحثية الجماعية، وذلك بتوفير التجهيزات اللازمة للعمل، مثل: عقد اجتماع مع الجهات المعاونة، وتوفير متطلبات المخططات البحثية المادية والبشرية، وتحديد مواقع التطبيق.
- تسويق نتائج المخططات والمشروعات البحثية، من خلال نشر البحوث العلمية في مجالات متخصصة محلية أو عالمية، إلى جانب تطبيق استراتيجيات التسويق الإلكتروني للمخططات والمشروعات البحثية وعواندها.
- تفعيل أدوار مراكز التميز البحثي وحاضنات الأعمال في الإطارين المحلي والدولي.

ج- المجال الثالث: الدور المجتمعي للمؤسسات الجامعية:

- تسعى الجامعة إلى خدمة وتنمية المجتمع المحلي من خلال برامج ونشاطات تقدمها الكلية أو الوحدات ذات الطابع الخاص التابعة لها، من أجل الارتقاء بالمجتمع وتنمية بيئته المحلية، ويتوجه القياس المقارن في مجال تفاعل الجامعة مع مجتمعها نحو التأكيد على تنوع أنشطة وخدمات الجامعة للمجتمع لتشمل ما يلي^(١١٣):
- الأنشطة الثقافية: من خلال الندوات العامة التي تعقد بداخل الجامعة وخارجها ويشترك فيها أعضاء هيئة التدريس بالكلية والخبراء على المستوى القومي، من خلال المحاضرات واللقاءات والمؤتمرات التي تنظمها الكليات الجامعية لمناقشة القضايا المجتمعية والعمل على تنمية الوعي الجماهيري بها.

- الاستشارات: وهي نشاطات أو خدمات اعتيادية يقدمها أعضاء هيئة التدريس كل في مجال اختصاصه لمؤسسات المجتمع المحلي الحكومية أو الخاصة، وكذلك لأفراد المجتمع الذين يشعرون بالحاجة إلى مثل هذه الاستشارات.
- البحوث التطبيقية: وهي من الخدمات الخارجية التي يمكن أن تقدمها كليات الجامعة للمجتمع المحلي، حيث توجه الكلية هذه البحوث مباشرة لحل مشكلات المجتمع في عديد من مجالات وجوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية.
- التدريب والتعليم المستمر: حيث يتم توجيه تلك الخدمات لكل قطاعات المجتمع وتستجيب لحاجاتهم التعليمية والتدريبية بأساليب مختلفة تناسب ظروفهم الخاصة وقدراتهم وإمكاناتهم.

ثالثاً: مخرجات القياس المقارن لتقييم الأداء بجامعة غرب استراليا :

تأتى هذه المخرجات فى صورة تقارير تتضمن معلومات وأشكال ومخططات وإحصاءات، ويهتم مجلس تمويل التعليم العالى ولجنة رؤساء الجامعات ونوابهم ووحدات الفحص الأكاديمى بنشر أدلة عن الجامعات، تتضمن نشر تقارير القياس عن كل مقومات الأداء التعليمى والمقترحات للاستفادة من تلك التقارير لتطوير الأداء التعليمى بالجامعة، ومن أهم ما تناوله وتشير إليه تقارير القياس المقارن ما يلي^(١٤):

- وصف للعمليات المختلفة لتقويم الأداء التعليمى وعلاقة ذلك بالجودة.
- أن الجامعة تتبنى فلسفة واضحة للتقييم الذاتى ولديها قناعة بالقياس المقارن الخارجى دون أن يؤثر ذلك على استقلاليتها أو حريتها الأكاديمية.
- تعاون الجامعة مع الجهات الخارجية التى تمارس تقييم الأداء الجامعى.
- للجامعة أهداف تعليمية واضحة ومحددة.
- إن الأداء التعليمى للجامعة يتفق مع ما تحدده المجالس المختلفة المهتمة بالتعليم الجامعى.
- سياسات القبول المُتَّبَعة، وتعدد القائمين على رسمها وتنفيذها، لأن تمويل للجامعة يُحدّد بناءً على أعداد الطلاب.
- اهتمام الجامعة بمقاييس ومؤشرات القياس المقارن فى الخطط والبرامج الدراسية وبالتالي فإنها تتيح حرية الاختيار والتنوع فى الخطط والبرامج الدراسية.
- اتباع الجامعة أساليب عديدة لتقويم الطلاب وتراعى التنوع والشمول فى هذه الأساليب.

المحور الثالث: تحليل مقارن لمنظومة تقييم أداء المؤسسات الجامعية بين نماذج الجامعات العالمية (جامعات المقارنة):

لقد حظي القياس المقارن باهتمام كثير من الباحثين والمؤسسات الجامعية على مستوى العالم، كاستجابة لبعض الدوافع ويأتي في مقدمتها: زيادة حدة التنافس بين الجامعات، ومتطلبات تفعيل مؤشرات الأداء، والرغبة في إجراء التحسين المستمر، وظهور طرق جديدة لمعالجة المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة الجامعية، حيث ساعدت في تغيير الطرق المنهجية التي تتبعها المؤسسة في تقييم أدائها وتحسينه، ويمكن تناول أوجه التشابه والاختلاف في توظيف القياس المقارن في نماذج الجامعات العالمية (نماذج المقارنة)، بعرض أوجه التشابه والاتفاق أولاً، ثم عرض أوجه الاختلاف وذلك في كل عنصر من عناصر منظومة تقييم الأداء الجامعي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مدخلات القياس المقارن لتقييم الأداء بنماذج الجامعات العالمية:

ويسير التحليل المقارن للمدخلات وفقاً للعناصر الفرعية الآتية:

١- فلسفة القياس المقارن وأهدافه بنماذج الجامعات العالمية:

ويتمثل ذلك فيما يلي:

أ- أوجه التشابه والاتفاق في فلسفة القياس المقارن وأهدافه بنماذج الجامعات العالمية:

اتفق نموذجاً الجامعات الأمريكية مع نموذجي الجامعات الاسترالية فيما يتعلق بفلسفة القياس المقارن، فيما يلي:

(١) أن فلسفة القياس المقارن بنموذجي الجامعات الأمريكية، ونموذجي الجامعات الاسترالية، قد انطلقت مما يلي:

- تفضيل أصحاب العمل خريجي الجامعات التي تخضع لتقييم الأداء الجامعي؛ ليضمنوا كفاءة خريجي هذه الجامعات.
- حاجة الجامعات الأمريكية والاسترالية إلى معايير تربوية رفيعة المستوى لتحسين نوعية الأداء التعليمي لها في ضوء هذه المعايير، وذلك لتتمكن هذه الجامعات من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على الكفاءة التعليمية والحرية الأكاديمية، وأيضاً لتتمكن هذه الجامعات من توجيه جهوداتها لتطوير وتحقيق الأهداف التعليمية للمؤسسة الجامعية.

- إن نظام الاعتماد يواجه عيوباً منها تزايد التكلفة الإدارية وتضخم الأمور وسوء استعمال الموارد، مما أدى إلى الاتجاه للتأكيد على القياس المقارن كمحاولة للتغلب على هذه العيوب، كما أنه يسهم في ضمان استمرارية الاعتماد.
 - تزايد الضغوط لتوسيع خدمات الجامعات، وكذلك تزايد التمويل المقدم للجامعات، كلها أمور جعلت المسؤولين عن الجامعات يتحملون المسؤولية لتقديم مبررات التمويل وابتكار أنظمة للتقييم وذلك لمراقبة وتقييم فعالية المؤسسة لتحديد إنتاجية أدائها، مثل هذه المبادرات جعلت الحكومات تبحث في سبل يمكن أن تقيم وتقرن أداء الكليات والجامعات، لتحقيق مستويات الأداء الأفضل.
 - أن تطور استخدام القياس المقارن وتحقيق الجودة التعليمية فيهما قد تأثر ببعض القوى والعوامل الثقافية ومنها العامل السياسي، والعامل الاقتصادي، والعامل الاجتماعي، والعامل الثقافي، كما أن هناك اتفاقاً واضحاً على أن القياس المقارن يسعى إلى الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة لعملاء المؤسسة، وذلك استناداً إلى المقارنة بجامعات متميزة، علاوة على تطبيق مجموعة من الأسس والمبادئ، والتي من أبرزها المحاسبية والشفافية، وتكاملية أنشطة المقارنة المرجعية، والمراجعة الأكاديمية للممارسات التعليمية والبحثية والخدمية.
- (٢) أن فلسفة القياس المقارن بنموذجي الجامعات الأمريكية ونموذجي الجامعات الاسترالية، قد استقرت بشكل تدريجي، وذلك كما يلي:
- لم يكن ظهور القياس المقارن في نماذج الجامعات الأمريكية والاسترالية فجائياً، بل كان نتيجة مجموعة من السياسات التي بدأت مع منتصف ثمانينات القرن الماضي واستهدفت تطوير التعليم، وحاولت توفير التمويل اللازم للجامعات، وتوفير نوع من التقييم الذاتي داخلها، وتشجيع المؤسسات الجامعية على تحسين إنتاجيتها على ضوء مجموعة من مؤشرات الأداء لمعرفة مدى التقدم في الإنجاز، وصاحب ذلك تطبيق بعض القيم العددية في قياس جودة الجامعات كبديل للإحصائيات الإدارية البسيطة، والتي عُرِفَت فيما بعد بالقياس المقارن بالأفضل.
 - تم التأكيد على ضرورة عمل الجامعات وفق أهداف استراتيجية محددة تسعى إلى تحقيقها، وأهمية سعيها لتحقيق قيمة مضافة "Value Added"، وتحديد مؤشرات لتقييم أدائها، كما تم وضع مجموعة من المعايير الأكاديمية للتأكيد على جودة البرامج التعليمية التي تقدمها.

- استحدثت النماذج العالمية مراكز للمراجعة الأكاديمية بواسطة الجامعات بهدف تقييم الجودة داخلها، وقد استندت طرق التقييم فيها على نموذج للمراجعة المالية، وتقييم هياكل مؤسسات التعليم الجامعي، وأساليب الجودة الداخلية، وقد نَتَج عن هذا تنفيذ عديد من مشروعات القياس المقارن في مجال تمويل عمليات تطوير التعليم، والبحث العلمي.
 - تم تنفيذ آليات القياس المقارن بتطبيق التقويم الذاتي، وتَقَاسُم المعلومات وتبادلها بين الجامعات ومراجعة النظراء، بهدف تحديد وتطوير الممارسات الجيدة، ووضع خطط إجرائية لعمليات التقييم، وتصميم المناهج وتطويرها، ومراجعة وتطوير البرامج الإدارية، والتوجيه والإرشاد الأكاديمي للطلاب، ووضع المعايير القياسية، ونظم القبول والدراسة، وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- (٣) أن هناك اتفاقاً في أهداف القياس المقارن بنموذجي الجامعات الأمريكية ونموذجي الجامعات الاسترالية، حيث يسهم القياس المقارن وفقاً لنماذج المقارنة في تحقيق ما يلي:
- على المستوى الخارجى للمؤسسات الجامعية: حيث تمثلت الأهداف الخاصة بهذا المستوى في: السعي لتحقيق التفاهم الدولي والتعاون العالمي، وتكوين وضع أفضل لفهم المنافسين وتغييرات مؤسسات التعليم العالي، ومراعاة احتياجات أصحاب المصلحة والمعنيين من خارج المؤسسة الجامعية، وتحديد المعايير الخارجية لقياس الأنشطة الجامعية، ومن ثم تحديد أين تكمن فرص التطوير والتحسين.
 - على المستوى الداخلى للمؤسسات الجامعية: حيث تمثلت الأهداف الخاصة بهذا المستوى في: تحديد أهداف فعالة وإجراءات إنتاجية، والعمل على تحقيق التميز، والتفكير المتعمق في المعرفة والابتكار، وتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة كأساس للتحسين الذاتي، وذلك من خلال المقارنة بين خدمات المؤسسة ومنتجاتها، وعملياتها مع مؤسسة أخرى ذات أداء متميز، وتوفير الشعور بالحاجة الملحة لتحسين أساليب العمل، مع تضمين أفضل الممارسات في إجراءات العمل، والتطوير التنظيمى داخل المؤسسة، حيث يساعدها على التخطيط والتنبؤ بالمستقبل.

ب- أوجه الاختلاف في فلسفة القياس المقارن وأهدافه بنماذج الجامعات العالمية:

(١) أن هناك اختلافاً في معدل انتشار فلسفة وفكر القياس المقارن بنموذجي الجامعات

الأمريكية ونموذجي الجامعات الأسترالية، ويتضح ذلك في النقاط التالية:

- أن معدل انتشار أسلوب القياس المقارن كان مرتفعاً في الجامعات الأمريكية؛ حيث شرعت منذ عام ١٩٨٥م في التعاون مع بعض الجامعات الأخرى ذات التخصصات المتشابهة، سواء كانت في نطاقها الجغرافي، أو على المستوى الدولي، وذلك بهدف عمل مقارنة مرجعية لأدائها وقياسه بأداء جامعة أخرى متميزة في بعض المجالات ومنها: التمويل، والإدارة والتخطيط، ونظم القبول والدراسة، وضمان الجودة التعليمية، والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، وبعد ذلك تمت إضافة سياسات ونظام القبول، وتسويق البحوث العلمية، والخدمات الطلابية، والحراك الطلابي وتدويل البرامج التعليمية وبقية صور التعاون الدولي للجامعات؛ وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف بها، ومقارنة مؤشرات الأداء ومعدلاته في المؤسسات الجامعية الثلاثة، وركز هذا المشروع على ثقافة المعايير وتطبيقات جودة التعليم، وبناء الهيكل الأساسي للمعايير، والاستفادة من خبرات الجامعات الأخرى، لتحقيق التحسين المستمر.

- أن معدل انتشار أسلوب القياس المقارن في الجامعات الأسترالية كان محدوداً في بداية الأمر، فقد ظهرت ممارسات أسلوب القياس المقارن وتطبيقاته على شكل مجموعة من المبادرات الفردية، حيث قامت غالبية الجامعات الأسترالية بوضع بعض الأطر المرجعية لكي تصبح أكثر تنافسية مع مثيلاتها في الدول المتقدمة، ولكي تحتل مكانة في التصنيفات العالمية للجامعات، كما يتبين أن معظم المشروعات التي تم تنفيذها حتى عام ١٩٩٧م لم تحقق مستوى النجاح المتوقَّع مقارنة بالنجاحات التي حققها القياس المقارن في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية.

- أن هناك بعض أوجه الاختلاف في كيفية تطبيق القياس المقارن، من حيث الاستراتيجيات المستخدمة في عملية القياس المقارن، ففي الجامعات الأسترالية يعتمد القياس على بعض النقاط المرجعية والاستراتيجيات المقارنة المتمركزة حول الأهداف الاستراتيجية، أما في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية فيعتمد القياس

المقارن على تحديد الأساسيات التي تتم عليها عملية المقارنة، وتحديد جوانب المقارنة، ووضع معايير المقارنة المرجعية، وتطبيق الأطر والمؤشرات المرجعية. (٢) أن هناك اختلافاً في أسلوب وطريقة نشر فلسفة وفكر القياس المقارن بنموذجي الجامعات الأمريكية ونموذجي الجامعات الاسترالية، وذلك كما يلي:

• أنه نتيجة لتنافس مستويات الخريجين على مستوى الجامعات الأمريكية، وكذلك على مستوى الولايات نفسها اهتمت رابطة التمويل للتعليم الأمريكي "The American Education Finance Association" بالتركيز على قضايا التعليم العالي بصفة عامة وتخصيص موارده وتوزيعها حسب العائد منها بصفة خاصة، فقد اهتمت جهات متعددة مثل المجلس الأمريكي للتعليم، ورابطة الجامعات الأمريكية أو الرابطة القومية لجامعات الولاية، وكليات منح الأرض بتقديم إطار عمل تسترشد به الجامعات في قياس أدائها لمقومات الأداء التعليمي فيها حتى تتحقق المنافسة بين الجامعات، وفي ضوء ذلك اهتمت الجامعات باستخدام مخرجات نظام القياس في صنع القرار الخاص بالأداء التعليمي للجامعة.

• بينما اهتمت الجامعات الاسترالية بتطبيق القياس المقارن الموجه لحل المشكلات المؤسسية، على اعتبار أن القياس المقارن حيث كان أكثر جدوى عن القياس المتمركز حول الأنشطة والوظائف، وتمثل هذا الاهتمام بالقياس المقارن على شكل مشروعات، فعلى سبيل المثال في عام ١٩٩٥م تم تنفيذ مشروع "القياس المقارن لإدارة شئون الطلاب"، وتم تطبيقه على سبع جامعات استرالية، حيث تم جمع البيانات عن موعد الالتحاق بالجامعة، ومعدل التخرج، ونتائج تقييم الطلاب، وقد نتج عن هذا المشروع تحديد مؤشرات الأداء المناسبة لتقييم العمليات الإدارية، وتسهيل فهم عملية ترشيد الإنفاق، وتقليل التكلفة، وتحديد فرص التحسين المستمر والتطوير في كل جامعة، ومنذ عام ٢٠٠٧م بدأ المجلس الأسترالي لضمان جودة الجامعات في تفعيل عمليات القياس المقارن، حيث تم التركيز على البراهين المرتبطة بوضع مؤشرات الأداء ومراجعتها على المستوى القومي والدولي في جميع الجامعات الاسترالية^(١٥).

(٣) أن هناك اختلافاً جزئياً في أهداف القياس المقارن بنموذجي الجامعات الأمريكية ونموذجي الجامعات الاسترالية، وذلك كما يلي:

- أن أهداف القياس المقارن بالجامعات الأمريكية تضمنت بشكل واضح إمداد القيادات الإدارية والأكاديمية ببعض المعايير القياسية الخارجية لتقييم الأنشطة الداخلية، وتدعيم التزام الجامعات بتحقيق الجودة، وتفعيل عملية التقييم المؤسسي، والتقييم المستمر للأداء التنظيمي، وتحديد الأفكار الجديدة والمدخل الإبداعية في عمليات التطوير، وتوفير إطار مرجعي للتغيير، وتطوير الممارسات الجيدة والتطبيقات المتميزة في الجامعة، ومساعدة الجامعات على التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة، والاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة في التدريس والتعلم.
- بينما ركزت أهداف القياس المقارن بنموذجي الجامعات الاسترالية على تحديد المعايير القياسية لجودة التعليم مع نشر جميع التقارير الخاصة بها متضمنة مراجعة للموضوعات والقضايا التي تطرقت لها عملية التقييم، مثل: القضايا الإدارية، وقضايا التمويل الجامعي، ومقارنة جميع عمليات الاعتماد المتفق عليها في مقابل العمليات التي يستخدمها مجلس اعتماد الجامعات باستراليا.
- أن الجامعات الأمريكية تسعى دائماً لتكون مؤسسات للامتياز والتفوق وتستجيب للتعامل مع الروابط المحلية والعالمية المختلفة وذلك لتوليد المعرفة، والاستجابة للحاجات الاجتماعية والثقافية في كل المجتمعات وبذلك فهي تطبق القياس المقارن الخارجي، كما أنها تسعى دائماً للاستجابة للتغيرات المجتمعية؛ إذ تعمل على إعداد القوى العاملة اللازمة لتحقيق التطور الاجتماعي والاقتصادي، وفي كل ذلك فهي تسعى باستمرار لدراسة مدى ارتباط أهدافها بالخدمات التي تقدمها وذلك لتطوير أدائها في ضوء المعايير التي تعدها الروابط واللجان المختلفة، أي أنها تهتم بتقييم أدائها التعليمي وترجمة نتيجة ذلك إلى أولويات للتطوير.
- اتجهت عملية القياس المقارن في نموذجي الجامعات الاسترالية إلى القياس المقارن الداخلي، حيث اهتمت بالجوانب الداخلية لعمل المؤسسات الجامعية، ومنها: حل المشكلات المؤسسية، وتقييم الأداء الفردي والمؤسسي ككل، وتحليل الأنشطة والخدمات الأكاديمية، والتسهيلات والخدمات الجامعية، ثم حاولت بعض الجامعات الاسترالية تطبيق القياس المقارن لتحسين جودة العملية التعليمية بها، حيث قامت جامعة "أديلايد Adelaide" في عمل مشروع "التخطيط المؤسسي وجودة الأداء" بهدف التعرف على الممارسة الجيدة في الجامعات الأخرى، والاستفادة منها، والربط بين القياس المقارن بعمليات تطوير الموارد البشرية والبرامج الأكاديمية، أما جامعة "غرب استراليا" فقد تضمنت القياس المقارن في جميع سياساتها كأداة هامة في صنع

القرارات المرتبطة بجودة التعليم، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير،
والممارسات الجيدة في الجامعة.

٢- الجهات المسؤولة عن القياس المقارن لتقييم الأداء بنماذج الجامعات
العالمية:

أ- اتفق نموذجا الجامعات الأمريكية مع نموذجي الجامعات الاسترالية فيما يتعلق بالجهات
المسؤولة عن القياس المقارن بمنظومة الأداء الجامعي، على أنها تتمثل في الجهات
التالية:

(١) الجهات الخارجية:

- مجالس وهيئات جودة التعليم وروابط الاعتماد والروابط المهنية الموجودة بالمجتمع.
- المجالس الأكاديمية ومجالس تقويم الإنجاز على مستوى كل ولاية من الولايات.
- إشراك بعض رجال الفكر والسياسة وقطاعات الإنتاج ورجال الأعمال في الحكم على
مستويات الأداء وجودة المخرجات التعليمية.

(٢) الجهات الداخلية:

- مجالس الجامعات ومجالس الكليات ومجالس الأقسام، وذلك بعد إدراج مهمة القياس
الذاتي والمقارن ضمن اختصاصاتها.
- الاستعانة بأدوار الوحدات والمراكز الداخلية الموجودة بكل جامعة سواء للقياس
والتقويم أو لضمان الجودة
- الاستعانة بآراء بعض الطلاب فيما يقدم لهم من مقومات أداء تعليمي.
- الاستعانة بآراء بعض الجهات المعنية التي لها علاقة بالجامعات.

ت- على الرغم من التشابه الكبير بين نموذجي الجامعات الأمريكية مع نموذجي الجامعات
الاسترالية فيما يتعلق بالجهات المسؤولة عن القياس المقارن بمنظومة تقييم الأداء
الجامعي، إلا أن الجامعات الاسترالية تميزت بتأكيدا على أن يكون هناك تكامل بين
كل الجهات المشاركة في القياس المقارن، وتحديد السلطة والمسؤولية لكل من
المشاركين في القياس المقارن، وتفويض السلطة بين الجهات المشاركة في القياس
المقارن، علاوة على إنشاء أجهزة للمتابعة والقياس الداخلي في كل جامعة يدخل في
تخصصها قياس مدى ما حققته الجامعة من أداء تعليمي، مع العناية بتقارير المراكز
المتخصصة لضمان الجودة وتقييم التعليم بالمؤسسات الجامعية.

ثانياً: عمليات القياس المقارن لتقييم الأداء بنماذج الجامعات العالمية:

وتأتى أوجه التشابه والاختلاف في عمليات القياس المقارن لتقييم الأداء الجامعي بنماذج الجامعات العالمية وفقاً للعناصر التالية:

١- تخطيط القياس المقارن لتقييم الأداء الجامعي:

أ- اتفق نموذجاً الجامعات الأمريكية مع نموذجى الجامعات الاسترالية فيما يتعلق بالتخطيط

للقياس المقارن بمنظومة تقييم الأداء الجامعي، على أنها تشمل الخطوات التالية:

- تحديد فجوات الأداء: وفي هذه المرحلة يتم تحديد ما إذا كانت هناك فجوة بين الأداء الحالي للمؤسسة الجامعية والأداء المتوقع، ومدى وجود ممارسات تسهم في تحسين أداء المؤسسة الجامعية، ومدى الاختلاف بين الأداء الحالي وأدائها في فترة سابقة، ومدى وجود مؤسسات ذات أداء متميز في نفس التخصصات، وكذلك تحديد الأطر المرجعية التي يمكن استخدامها في التقييم المؤسسي.
- تحديد جوانب القياس المقارن: ويتم في هذه المرحلة تخطيط العمليات الإدارية الأكاديمية، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، ومجالات التقييم، وتحديد الأفراد والجهات المشاركة في عملية التقييم، كما يتم مقارنة البرامج وفق الأهداف والأغراض المحددة سلفاً، ومراجعة وإعادة تصميم البرامج، والتغذية الراجعة لها، والتعاون بين النظراء الأكاديميين.

- وضع المعايير والمؤشرات: ويتم ذلك في ضوء الممارسات الموجودة، والسياسات المتفق عليها، وتحديد بعض المعايير والمؤشرات التي يتم على ضوءها تقييم أداء المؤسسة الجامعية، ويحتاج ذلك إلى الاستفادة من تقرير الدراسة الذاتية، ومقترحات فريق النظراء، ويتم تصنيف هذه الممارسات وفقاً لعناصر المؤسسة الجامعية.

ب- على الرغم من الاتفاق ما بين نماذج جامعات المقارنة على الخطوات السابقة فيما يتعلق

بالتخطيط للقياس المقارن إلا إنه يُلاحظ الاهتمام الكبير من نماذج الجامعات الاسترالية أكثر من الجامعات الأمريكية فيما يتعلق باختيار نمط القياس المقارن المراد تطبيقه، حيث تتعدد أنماط القياس المقارن، وقد تطورت من التركيز على العمليات والتقييم فقط إلى المقارنات المرجعية بين المؤسسات، ثم إلى التركيز على الممارسات الجيدة، التي يمكن الاستفادة منها، والتعلم من خبرات الآخرين، وتوظيف هذه الممارسات لتحقيق جودة الأداء، ويحتاج ذلك إلى تطوير فهم الأفراد لأساسيات وعمليات

القياس المقارن، والتركيز على عمليات التحسين المستمر، وإدارة عمليات التغيير التنظيمي، وسد الفجوة التنظيمية.

٢- تنظيم القياس المقارن لتقييم الأداء الجامعي:

أ- اتفق نموذجا الجامعات الأمريكية مع نموذجي الجامعات الاسترالية فيما يتعلق بتنظيم عمليات للقياس المقارن بمنظومة الأداء الجامعي، على أنها تشمل الخطوات التالية:

- الإعداد والتجهيز لأنشطة القياس المقارن "Preparation"، وتحديد المنهجية التي يتطلب استخدامها وتحديد المشاركين في عملية القياس المقارن.
- جمع البيانات "Data Collection" بشأن العمليات التي يتم قياسها وطريقة قياسها، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم تحديد البيانات التي سيتم جمعها كما يتم تحديد الوسيلة المناسبة لجمع البيانات.
- تحليل البيانات "Data Analysis" والتحقق من مصداقيتها وتبويبها وتصنيفها، بشكل يُمكن من الاستفادة منها لإجراء عمليات مقارنة الأداء.
- التقارير "Reporting" وتتضمن التحليل بشكل واضح وموجز ومفهوم لجوانب الأداء التي تم قياسها من منظور مقارن.
- التعلم من أفضل الممارسات "Learning from Best Practices"، والسعى نحو مشاركتها والأخذ بها.
- تنفيذ عمليات التحسين "Implementing Improvement" وذلك بطرح خطة عمل للتغيرات التي تهدف إلى تحقيق التحسين ووضع نقاط التعلم المفيدة وتنفيذها مستقبلاً.

ب- على الرغم من الاتفاق بين نماذج جامعات المقارنة على الخطوات السابقة فيما يتعلق بتنظيم أنشطة وعمليات القياس المقارن للأداء الجامعي، إلا إنه يُلاحظ اهتمام نماذج الجامعات الاسترالية أكثر من الجامعات الأمريكية في إضفاء الطابع المؤسسي للتعلم "Institutionalizing Learning"، ولقد انعكس ذلك في التأكيد على جميع الأفكار المكتسبة وأن تحسينات الأداء قد تحققت لتكون جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة الجامعية، وعليه يمكن إجراء القياس المقارن علي المؤسسة الجامعية ككل أو العمليات التشغيلية أو مستويات المؤسسة المختلفة.

٣- تنفيذ أنشطة القياس المقارن لتقييم الأداء الجامعي:

ويتمثل تنفيذ أنشطة القياس المقارن للأداء الجامعي في المجالات التالية:

أ- المجال الأول: الدور التعليمي والتدريسي للمؤسسات الجامعية:

(١) إتفق نموذج الجامعات الأمريكية مع نموذجي الجامعات الاسترالية فيما يتعلق بتنفيذ

عمليات القياس المقارن للأداء الجامعي، على أنها يتم تنفيذها في المجالات التالية:

• الأهداف التعليمية: يستخدم القياس المقارن للتأكد من أن أهداف الجامعات تشمل على تطوير جميع مقومات الأداء التعليمي، مع التأكيد على وجود تكامل بين الجانب النظري والجانب العملي في الأهداف التعليمية للجامعات، علاوة على التحقق من الواقعية (القابلية للتحقيق والقياس)، ويُقصدُ بها قياس ارتباط الأهداف التعليمية للجامعات بالواقع وقابليتها للتحقيق وكذلك قابليتها للقياس.

• سياسات القبول: ويستخدم القياس المقارن للوقوف على مدى التنوع في شروط القبول للتعرف على الإمكانيات المختلفة للطلاب، واستخدام اختبارات متعددة للكشف عن قدرات الطلاب، واستخدام أساليب للتوجيه المهني والإرشاد التربوي؛ وذلك لتوجيه الطلاب للدراسة التي تناسبهم، وربط سياسات القبول بالجامعات باحتياجات المجتمع في كافة القطاعات في السنوات القادمة وكذلك بالموارد الطبيعية.

• الخطط والبرامج الدراسية: ويُوظفُ القياس المقارن للتحقق من مدى التوافق بين الخطط والبرامج الدراسية الجامعية وبين متطلبات التنمية، ومدى التكامل بين الخطط والبرامج الدراسية حتى تستجيب بصفة دائمة للتغيرات العالمية والمجتمعية لتحقيق أهدافها، ومستوى التنوع وحرية الاختيار في الخطط والبرامج الدراسية وفقاً لميول الطلاب وقدراتهم في اختيار الخطط والبرامج الدراسية المناسبة لكل منهم، والتميز في الخطط والبرامج الدراسية تبعاً لكل تخصص، علاوة على خضوع الخطط والبرامج الدراسية للتطوير والمراجعة بصفة دورية كجزء من التخطيط العام بالجامعة لزيادة فاعلية سياساتها، مع التأكيد على أن تُتيح الخطط والبرامج الدراسية الفرص لمشاركة الطلاب في التصميم والمراجعة لعناصرها المختلفة، وأن تلبى البرامج الدراسية احتياجات الأفراد وتطلعاتهم، وأن تُصاغ البرامج الدراسية بشكل مرن يضمن ارتباطها بمواقع العمل.

• تقويم المخرجات التعليمية: ويستخدم القياس المقارن للتأكيد على مدى التعدد والتنوع في أساليب التقويم فيما بين الاختبارات المتنوعة والاستبيانات والملاحظة ودراسة الحالة والمقابلات، واستمرارية عملية التقويم بهدف التصحيح وتجنب الأخطاء، وتطبيق التغذية الراجعة المرتبطة بنتائج التقويم، مع شمول تقويم الطلاب

لكي يتضمن النواحي التحصيلية والوجدانية والمهارية، فضلاً عن تكامل أساليب التقويم واتسامها بالموضوعية.

(٢) على الرغم من الاتفاق بين نماذج الجامعات العالمية على الخطوات السابقة فيما يتعلق

بالمجال التعليمي والتدريسي بالمؤسسات الجامعية إلا إنه يُلاحظ ما يلي:

- فيما يتعلق بالأهداف التعليمية: يُلاحظ الاهتمام المتزايد من قبل الجامعات الاسترالية على أن تكون الأهداف التعليمية للجامعات معبرة عن متطلبات المجتمع ومشكلاته والتحديات التي تحيط به.
- فيما يتعلق بسياسات القبول: يُلاحظ اهتمام الجامعات الأمريكية باتباع الديمقراطية في شروط القبول دون التقيد بأى اعتبارات للفرقة بين الطلاب، ووضوح نظم قبول الطلاب وإعلانها، وعدم وجود امتيازات عنصرية أو طائفية أو مهنية، وإذا وُجد وجب شرح السبب، مع مراعاة أن تتولى كل جامعة تحديد احتياجاتها من الطلاب حسب الطاقة الاستيعابية لكلياتها وأقسامها المختلفة.
- فيما يتعلق بالخطط والبرامج الدراسية: يُلاحظ اهتمام الجامعات الأمريكية بدرجة أكبر بأن يكون للخطط والبرامج الدراسية القدرة على ترجمة الأفكار التربوية النظرية إلى ممارسات أدائية أو إجرائية يمكن ملاحظتها في سلوك المتعلمين حتى يتحقق معيار الفعالية، علاوة على أن تعتمد الجامعات في البناء والتطوير للخطط والبرامج الدراسية على مواصفات واضحة للخريج، مع تأكيد التوجيه المستقبلي في الخطط والبرامج الدراسية، وأن يتوافر وصف تفصيلي للمقررات الدراسية لكل قسم علمي داخل كليات الجامعة.
- فيما يتعلق بتقويم المخرجات التعليمية: يُلاحظ تأكيد الجامعات الأمريكية أكثر من الجامعات الاسترالية على الاهتمام بجانب الممارسة العملية في بيئة العمل تطبيقاً لما تم التدريب عليه، والاهتمام بتغيرات السلوك لدى الطلاب كمؤشر لمدى فاعلية الأداء التعليمي للجامعة.

ب- المجال الثاني: الدور البحثي للمؤسسات الجامعية:

(١) اتفق نموذج الجامعات الأمريكية مع نموذجي الجامعات الاسترالية فيما يتعلق بالدور

البحثي للمؤسسات الجامعية بمنظومة الأداء الجامعي، على أن القياس المقارن في

مجال البحث العلمي بالجامعات يتوجه نحو التأكيد على ما يلي:

- ربط استراتيجية البحث العلمي بالجامعة ومتطلبات التطوير الشامل لمؤسسات

المجتمع.

• تطبيق المؤسسات الجامعية للصيغة الاستشارية والمتمثلة في إنشاء بعض المراكز الاستشارية بكل جامعة، مثل: (مراكز الدراسات والاستشارات الهندسية، ومراكز الدراسات والاستشارات التجارية، ومراكز الاستشارات القانونية... الخ)، حيث تقوم هذه المراكز بتقديم المشورة، وعمل الدراسات العلمية لبعض القطاعات الإنتاجية.

(٢) على الرغم من الاتفاق شبه التام بين نموذجي الجامعات الأمريكية مع نموذجي الجامعات الاسترالية فيما يتعلق بتقييم الدور البحثي للمؤسسات الجامعية، إلا إنه يُلاحظ الاهتمام من قبل الجامعات الأمريكية بتطبيق صيغة المشروعات البحثية، بحيث يمكن للجامعة تقديم المشروعات البحثية التي يتم تمويلها من جهات ومؤسسات محلية ودولية، التي يهدف معظمها إلى حل بعض المشاكل البيئية والاقتصادية أو المتعلقة بتحسين الكفاءة الإنتاجية في بعض المجالات.

ومن ناحية أخرى يُلاحظ اتجاه الجامعات الاسترالية نحو دعم تمويل البحوث العلمية من خلال مبادرة (دعم قدرات استراليا) والذي قام منذ عام ٢٠١٧م بتخصيص ٢.٩ مليار دولار استرالي (كميزانية لخمس سنوات تالية) لتمويل الأبحاث التي من شأنها دعم الابتكار والإبداع في مجالي الاقتصاد والعلوم، وتستثمر استراليا ما يزيد عن ١٠٤ مليون دولار أسترالي لاستخدام باحثين عالميين إليها من خلال نظام زمالة الأبحاث الدراسية.

ج- المجال الثالث: الدور المجتمعي للمؤسسات الجامعية:

(١) اتفق نموذجا الجامعات الأمريكية مع نموذجي الجامعات الاسترالية فيما يتعلق بالدور المجتمعي للمؤسسات الجامعية بمنظومة الأداء الجامعي، على أن القياس المقارن في مجال خدمة الجامعات لمجتمعها يؤكد على ثلاثة جوانب هي:

دعم التواصل بين الجامعة والمجتمع، وذلك من خلال: تقديم برامج ريادة الأعمال للطلاب، وتفعيل دورهم في خدمة المجتمع في المستقبل، وإجراء البحوث التطبيقية المتعلقة بخدمة المجتمع ومشكلاته مثل مواجهة المخدرات والجريمة وغيرها، علاوة على تقديم برامج تدريبية (اجتماعية وثقافية وتعليمية) لمجتمع الجامعة، والمساهمة في رفع وعي المجتمع تجاه القضايا الملحة من خلال وسائل متنوعة، مثل: المحاضرات، وتقديم استشارات متخصصة في مجالات مختلفة تتعلق بقضايا المجتمع.

- تقديم الخدمات الاجتماعية للمجتمع، وذلك من خلال الاهتمام ببرامج التعليم المستمر وفتح عديد من البرامج التعليمية والتدريبية في مختلف فروع الجامعة، وإنشاء وحدات لنظم المعلومات والاستشعار عن بعد والمساهمة في دعم واتخاذ القرارات المتعلقة بالبيئة والمجتمع.
 - مساهمة الجامعة في الحد من المشكلات الاجتماعية، وذلك من خلال إقامة فعاليات للمجتمع من محاضرات وألعاب ترفيهية وخاصة للأطفال، مع وجود معرض مُصاحب للتحذير من بعض السلوكيات الاجتماعية السلبية، وبرامج اللغات الشاملة متعددة المستويات، علاوة على نشر الوعي البيئي والصحي من خلال القوافل الطبية، والندوات والاتفاقيات، والتعاون مع المستشفيات والمراكز الصحية المختلفة.
- (٢) على الرغم من الاتفاق بين الجامعات الأمريكية والجامعات الاسترالية في الجوانب الثلاثة السابقة في خدمة المجتمع، إلا إنه يُلاحظ الاهتمام الكبير من قبل الجامعات الأمريكية أكثر من الجامعات الاسترالية في تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية، من خلال توسيع القاعدة الاجتماعية والاقتصادية، وفتح أبوابها أمام جميع أصحاب المؤهلات الذين يُمكنُهُم الاستفادة من التعليم الجامعي خاصة، وغيرهم من أفراد المجتمع عامة، وذلك عبر البرامج الأكاديمية، والأنشطة التعليمية، التي تساهم في التنمية الشاملة للمجتمع، وترجمة هذه المفاهيم في الجامعات، وذلك من خلال ما يلي:
- نشر ثقافة جودة خدمة الجامعات لمجتمعاتها، من خلال العمل على تحسين الخدمات التي تقدمها الجامعات للمجتمع، وإيجاد فرص عمل حقيقية، وتوفيرها لأفراد المجتمع، وتوفير المناخ الجامعي الذي يسمح بدرجة من التفاعل الاجتماعي بما ينعكس على معالجة مشكلات المجتمع وقضاياها محلياً وعالمياً.
 - نشر المفاهيم والقيم المرتبطة بخدمة المجتمع من خلال المؤتمرات والندوات والبرامج المجتمعية والاتفاقيات وورش العمل والحلقات النقاشية التي تعقدها الجامعة في مختلف مؤسسات المجتمع من مدارس ومستشفيات وغرف تجارية وغيرها.
 - نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية للجامعات لمختلف شرائح العاملين فيها من إداريين وأعضاء هيئة التدريس، وطلاب، وإصدار نشرات وتخصيص موقع إلكتروني لذلك.

- توافق التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع، والأخذ في الاعتبار توقعات الأطراف المعنية، وتكاملها داخل المؤسسات، والاختلاف والتنوع المجتمعي والبيئي والقانوني والهيكلي، بالإضافة إلى الاختلافات الخاصة بالظروف الاقتصادية.
- إطلاق المبادرات الداعمة لخدمة القطاعات كافة، وتبنيها حسب احتياجات تلك القطاعات وإمكانات المؤسسات.
- عقد مؤتمرات سنوية يشارك فيه أعضاء هيئة التدريس، وطلبة الدراسات العليا من مختلف جامعات العالم، يكون مُتَخَصِّصاً في مناقشة السياسات العامة للمسؤولية الاجتماعية في التعليم الجامعي، وضمان جودتها، وعرض التجارب الناجحة لتقويمها وتطويرها، وتضمينها بما يُحَفِّز الجامعات على الإبداع والتسابق في هذا الإطار.

ثالثاً: مخرجات القياس المقارن لتقييم الأداء بنماذج الجامعات العالمية:

تتمثل أوجه التشابه والاختلاف في مخرجات القياس المقارن لتقييم الأداء الجامعي، بنماذج الجامعات العالمية، في الآتي:

١- اتفق نموذج الجامعات الأمريكية مع نموذجي الجامعات الاسترالية فيما يتعلق بمخرجات قياس الأداء الجامعي، على أن عملية القياس المقارن في الجامعات تستند إلى مجموعة من المبادئ الحاكمة لعملية المقارنة وتقييم الأداء، ومن أبرزها ما يلي^(١٦):

- الإبداع "Innovation": حيث يؤكد القياس المقارن على ضرورة أن تكون المؤسسات الجامعية مبدعة، لكي تكتسب القدرة على الاستجابة للعوامل الخارجية، وكذلك أهمية الإبداع في التدريس الجامعي والبحث العلمي بما يتفق مع المعايير القياسية العالمية.
- التنوع والقابلية للمقارنة "Diversity & Comparability": حيث إن الإبداع يؤدي إلى التنوع المتزايد في البرامج والمناهج، وخاصة إذا كانت على اتصال بالجامعات الأخرى، وليست معزولة عنها.
- المحاسبية والاستقلالية "Accountability & Autonomy": حيث يؤكد القياس المقارن على الاستقلال الفكري والمالي والإداري في تحقيق جودة التعليم، ويهدف تقييم أداء الجامعة إلى حماية قيمها الأساسية، وبخاصة أن تزايد توقعات الجامعة المرتبطة بإدارة الميزانيات والتمويل يصاحبه تزايد الاهتمام بتطبيق نظم المحاسبية وآلياتها.

• التركيز على الصالح العام "Focus on Public Good": فالجامعة يمكن النظر إليها كجهة لتحقيق المصلحة العامة، وذلك من خلال الرؤية الحاكمة لنظام التعليم الجامعي، ولذا تتطلب فعالية القياس المقارن تحقيق التوازن بين الصالح العام والصالح الخاص.

• الحرية الأكاديمية "Academic Freedom": ولا تقتصر الحرية هنا على المؤسسة فقط، بل تمتد لتشمل الحرية الأكاديمية للطالب، وأعضاء هيئة التدريس، وهي تمثل في مجملها عاملاً مساعداً لتحقيق التعليم المتميز، وتحقيق الأهداف المؤسسية الاستراتيجية.

• الدقة والاتساق "Accuracy & Consistency": أى تعكس تقارير القياس المقارن المستويات التعليمية التي تحققت بالفعل، وتستند إلى دلائل مادية صادقة، مع عرض البيانات والمعلومات في صورة سهلة وبسيطة، وتمكن من الاستدلال على مدى فاعلية المدخلات والعمليات من خلال جودة المخرجات، بما يساعد متخذي القرار على الإحاطة بالمتطلبات اللازمة لتطوير منظومة الأداء الجامعي.

٢- على الرغم من الاتفاق على المبادئ السابقة في مخرجات عملية القياس إلا أن هناك تأكيد متزايد من قبل الجامعات الاسترالية فيما يتعلق بتقارير القياس المقارن على أنها تسهم في تنوع مصادر التغذية الراجعة مما ينعكس على مدخلات منظومة تقييم الأداء، وأن تشمل تقارير القياس المقارن على معلومات تسهم في اتخاذ قرارات لتطوير الأداء التعليمي للجامعات، مع الحث على المنافسة بين الجامعات، مع توكيد الجودة وتحسين الإنتاجية التعليمية، بما يحقق زيادة كفاءة الجامعات وتحقيق فاعليتها.

المحور الرابع: أوجه الاستفادة من نماذج الجامعات الأمريكية والاسترالية في القياس المقارن لمنظومة تقييم الأداء الجامعي:

يمكن الاستفادة من نماذج الجامعات الأمريكية والجامعات الاسترالية في توظيفها لأسلوب القياس المقارن لتقييم الأداء الجامعي من خلال استنباط بعض الدروس المستفادة، والتي تتمثل فيما يلي:

• التأكيد على مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين بالمؤسسة الجامعية، ممن يعرفون الممارسات التربوية والإدارية بها في عمليات القياس المقارن.

- توظيف القياس المقارن كأداة لدعم تطبيق المعايير المناسبة في مقابل الأطر المرجعية الخارجية، وإجراء مزيد من عمليات التحسين المستمر.
- تحديد عمليات تقييم الأداء الجامعي، وإدارة الممارسات الجيدة بالجامعات، ونقل خبرات الجامعات الرائدة والاستفادة من تجاربها، وتطبيق الرؤى والمعايير القياسية المرتبطة بعمليات تقييم المؤسسات الجامعية في مجالات الأداء المختلفة.
- توافر القيادة الجامعية الفعالة، بحيث تكون قادرة على وضع الرؤى والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية، والتخطيط للمستقبل، وتوفير المناخ العلمي المناسب لأعضاء هيئة التدريس، وتحفيزهم على تحسين الإنتاجية العلمية لهم.
- تطوير منظومة البحث العلمي، وذلك من خلال التنمية المتجددة للمهارات البحثية والمعرفية لأعضاء هيئة التدريس، والتوسع في البعثات الخارجية والداخلية، والإشراف المشترك، وبناء قاعدة معرفية للبحث العلمي، تتضمن البحوث التي تم نشرها، ووضع مواصفات موحدة ذات صبغة عالمية لإعداد بحوث الماجستير والدكتوراه.
- توفير مصادر التمويل البديلة، وذلك من خلال بناء قاعدة بيانات متكاملة عن الموارد المالية، والتحديد الدقيق لأوجه الإنفاق بما يتناسب مع الموارد المتاحة، والبحث عن مصادر جديدة لزيادة الموارد المالية بالمؤسسات الجامعية.
- تبنى منظور علمي لإزالة الفواصل الجامدة بين الأقسام العلمية، تحقيقاً لوحدة المعرفة، والتفاعل بين التخصصات.
- عمل توصيف وظيفي للوظائف المختلفة بالجامعة وفقاً للتخصصات المطلوبة، والتطوير العلمي، بما يتوافق مع احتياجات الكليات والأقسام العلمية بالجامعة.
- توفير اللوائح والتشريعات التي تشجع على الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الإنتاجية، وتوفير تكنولوجيا المعلومات التي تيسر الاتصال بين الكلية ومؤسسات المجتمع.
- تفعيل مراكز ووحدات ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية، وذلك من خلال وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة، وإنشاء وتوجيه الفرق القيادية الأخرى للجودة، وتوفير الموارد المالية والبشرية لتحقيق ضمان الجودة بالجامعات.

□ منظومة تقييم أداء الجامعات المصرية (دراسة نظرية):

في ضوء اهتمام الجامعات المصرية بضمان الجودة والاعتماد، فإنها تؤكد على أن التعليم الجامعي يعتبر أكثر أهمية عندما يعمل على إنتاج المعرفة ويحقق مطالب المجتمع، وبالتالي فإن منظومة تقييم الأداء تسهم في تحقيق ذلك بكفاءة عالية، ويتم تناول منظومة تقييم أداء الجامعات المصرية وفقاً للعناصر التالية:

أولاً: مدخلات تقييم أداء الجامعات المصرية:

وتتضمن مدخلات تقييم الأداء بالجامعات المصرية ما يلي:

١ - فلسفة تقييم أداء الجامعات المصرية وأهدافه:

تطلق فلسفة تقييم الأداء من اعتبارات عديدة أهمها المعرفة الحقيقية لأوضاع الجامعات والبيانات الرقمية عن أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والمنشآت الجامعية، ورؤية العاملين في كل جامعة للمشكلات التي يواجهونها ومقترحاتهم للإصلاح، ومدى اعتزازهم بقيمة عملهم الجامعي وانتمائهم لجامعاتهم، هذا بالإضافة إلى التركيز على استقلالية الجامعات في الفكر والعلم والإدارة.

ويستند تقييم الأداء الجامعي في الجامعات المصرية إلى مبادئ عديدة منها^(١٧):

- أن تقييم الجامعات ضرورة لاستمرار أداؤها التعليمي والإفادة من ثمراته.
- أن كل جامعة يجب أن تكون قادرة على تقييم نفسها تقييماً ذاتياً، ويجب إشراك الجامعات ومؤسسات أخرى في التقييم في جميع مراحلها طلباً لتوسيع دائرة الشورى والإفادة من كل جديد ونافع.
- إن التقييم هو فحص دقيق لواقع الحال بين المهتمين به، وتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف واقتراحات العلاج.
- إن النجاح أو الإخفاق نتيجة تقييم الأداء ليس نتيجة جهد أفراد أو نتيجة قلة هذا الجهد أو انعدامه، ولكن نتيجة عوامل عديدة يجب أخذها في الاعتبار، بحيث يكون في الإمكان فهم النتائج فهماً صحيحاً واقتراح السبل المثلى لتحقيق التقدم والتطور المنشودين.
- إن التقييم لا بد أن يمتد ليغطي أهداف الجامعة نفسها فيقرر ما إذا كانت ملائمة للمرحلة التي يجري فيها التقييم، أم أنها بحاجة إلى تعديل للتوسيع من نطاقها وإمكانية تنفيذها، وكذلك لا بد أن يشمل التقييم الوسائل التي تؤدي بها الأعمال

الجامعية والأشخاص القائمين عليها، وكذلك يشمل النتائج التي يحققها خريجو الجامعة في الحياة العملية.

إن التقييم في مجال التعليم الجامعي يضيف إلى معرفة مواطن القوة وزيادتها ومعرفة أوجه القصور وعلاجها؛ وتحقيق التطوير المستمر للخطط والبرامج الدراسية وسياسات القبول وسياسات التقويم، حيث يهدف تقييم الأداء الجامعي إلى ما يلي^(١١٨):

- تحديد الجامعات التي تتفق مع الحد الأدنى لمعايير المراجعة والتقييم والاعتماد.
- توفير دليل إرشادي لرفع مستوى الأداء التعليمي ووسائله.
- تحفيز الجهود للتطوير المستمر للتعليم الجامعي.
- إثارة المنافسة بين الجامعات وبين الكليات وبين الأقسام حتى تصل الجامعات والكليات والأقسام إلى أعلى مرتبة في الأداء التعليمي.
- الوصول إلى التميز في التعليم الجامعي من خلال وضع دلائل ومؤشرات لتقدير الفعالية التعليمية.
- تشجيع استمرارية التحسين بالجامعات والبرامج التعليمية من خلال الدراسة الذاتية المستمرة والتخطيط.

وعلى الرغم من أن التعليم الجامعي يهدف إلى إعداد إنسان له قدرة ذهنية وكفاءة مهنية يشارك في بناء مجتمعه يحس مشاكله ويعمل على حلها، إلا أن الواقع يشير إلى أنه لم يستجيب بالدرجة الكافية لما هو مأمول في حل مشكلات المجتمع والمعاونة في صنع القرار السليم، كما أنه من الضرورة الإشارة إلى أن الجامعات المصرية تواجه تحديات عديدة لتحقيق الأهداف السابقة، ومن أبرز تلك التحديات^(١١٩):

- زيادة الطلب على القوى العاملة التي تتميز بمستوى الجودة العالية والقدرة على مواجهة التحديات في المؤسسات والشركات التي تواجه حالياً ومستقبلاً المنافسة العالمية الحادة.
- احتياجات المجتمع لنوعية متميزة من الخريجين والمتخصصين لمواجهة تحديات العصر والتقدم السريع في نظم المعلومات والتكنولوجيا العالمية.
- تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي، وتوسيع الملكية والمشروعات الجديدة الكبرى التي تتولاها الدولة.
- الحاجة إلى التوسع في التعليم الجامعي حتى تصل إلى المعدلات العالمية بنسبة عدد الجامعات إلى عدد السكان، هذا مع تأكيد تحسين مستوى الجودة على جميع المستويات.

○ الارتفاع المضطرد في تكلفة العملية العلمية والبحثية بما لا يتوافق مع الموارد المالية المتاحة حالياً للجامعات.

٢- الجهات المسؤولة عن تقييم أداء الجامعات المصرية:

وتنقسم تلك الجهات إلى جهات خارجية وداخلية، وتتضح فيما يلي:

أ- الجهات الخارجية:

وتتمثل في الجهات التالية^(١٢٠):

- المجلس الأعلى للجامعات: يقف المجلس الأعلى للجامعات على قمة المجالس التي تتولى الإشراف والرقابة على الجامعات، ويختص المجلس الأعلى للجامعات بأمور عديدة منها: رسم السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي في الجامعات، والعمل على توجيهها وتنسيقها بما يتفق مع حاجات البلاد وتيسير تحقيق الأهداف القومية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية للدولة، وتنظيم قبول الطلاب في الجامعات وتحديد أعدادهم، والمتابعة الدورية لتنفيذ سياساته وقراراته في الجامعة، ووضع النظم الخاصة بتقويم وتطوير الأداء الجامعي، ويعتمد المجلس الأعلى للجامعات في أدائه لمهامه واختصاصاته على عدة مجالس تتبعه هي: المجلس الأعلى لشئون التعليم والطلاب، والمجلس الأعلى للدراسات العليا والبحوث، والمجلس الأعلى لخدمة المجتمع وتنمية البيئة.

كما توجد جهات عديدة أخرى تمارس تقييم الأداء للجامعات المصرية، ومن هذه

الجهات ما يلي:

- الجهاز المركزي للمحاسبات: وتتمثل أدواره في الرقابة على تحقيق الموارد المتعددة بالموازنة ومتابعة تحصيلها، وترشيد الإنفاق على نحو يكفل فاعلية النفقات العامة في تحقيق أهداف الموازنة، والرقابة على الأموال المملوكة للدولة بكافة عناصرها الثابتة والمتداولة، وإظهار ومتابعة نتائج تنفيذ الموازنة الجارية، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد المراكز المالية ورسم السياسة واتخاذ القرارات، وبذلك فإن أدوار هذا الجهاز تعتبر أدواراً عامة على كافة مؤسسات الدولة، ومن ضمنها الجامعات وخاصة أن الجامعات تتلقى تمويلها من الحكومة وبالتالي تخضع لأجهزتها الرقابية المختلفة.
- هيئة الرقابة الإدارية: تمارس هذه الهيئة نوعاً من الرقابة وتقييم الأداء الجامعي وتقتصر على النواحي الإدارية، ويلزم الإشارة إلى أن الرقابة تهدف إلى اكتشاف مواطن الكفاية والنجاح وكذلك مواضع وأسباب القصور والضعف في خطوات التنفيذ حتى يمكن

علاجها في الوقت المناسب، كما تهدف إلى إدخال أية تعديلات في الخطة تستدعيها المتغيرات الطارئة، وذلك في حدود المرونة الممكنة والمتاحة، ويتضح من ذلك أن تلك الهيئة تركز على الجانب الإداري ولا تهتم كثيراً بالجانب التعليمي للجامعات مما يُضعف مساهمتها في تقييم الأداء التعليمي للجامعات بمنظوره الشامل.

- المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا: وهو أحد المجالس القومية المتخصصة والتي تسهم في صنع السياسة العامة للدولة، بمعنى أن توجهها ليس أكاديمياً مجرداً، إنما مهمتها معاونة رئيس الجمهورية في رسم السياسة العامة، كما أنها تتبعه مباشرة، كما يختص المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا بدراسة واقتراح السياسات العامة لتنمية الإمكانات القومية في مجالات التعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، ودراسة واقتراح الخطط العلمية المتعلقة بالتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا والتبادل والتعاون الدولي في هذه المجالات، والتنسيق بين السياسات المتعلقة في مجالات عمل المجلس ومتابعة وتنفيذ الخطط وتقييمها بهدف تطوير السياسات المستقبلية في ضوء الأهداف القومية.

- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: تعد الهيئة هي الجهة المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية والمجتمع، وعن تنمية المعايير القومية التي تتواءم مع المعايير القياسية الدولية لإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية وتحسين جودة عملياتها ومخرجاتها على النحو الذي يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع فيها، وزيادة قدراتها التنافسية محلياً ودولياً، وخدمة أغراض التنمية المستدامة في مصر، وفي ضوء ذلك تسعى الهيئة إلى التطوير المستمر للتعليم وضمان جودته وفقاً لمجموعة من المبادئ والقيم التي تؤكد الشفافية والموضوعية والعدالة والحرص على معاونة المؤسسات التعليمية على توفيق أوضاعها وتحسين أدائها الكلي للتأهل والحصول على الاعتماد، ولتحقيق ذلك تحرص الهيئة على توفير ونشر المعلومات التي يمكن أن تساعد المؤسسات التعليمية على التقويم الذاتي، ومن ثمَّ اتخاذ الخطوات اللازمة للتقدم والحصول على الاعتماد.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن خضوع الجامعات لنظام الرقابة والمتابعة السائد في الأجهزة الحكومية كان له أثراً كبيراً في إعاقة استقلالها على الرغم من أن الجامعة هيئة عامة من نوع خاص لها تنظيمها الخاص وفقاً لأحكام قانونها، وبالتالي فإن نشاط الجامعات يختلف عن نشاط باقي الأجهزة الحكومية، كما تركز أغلب الأجهزة الخارجية على أساليب مراجعة وتقييم النتائج فقط دون الاهتمام بمراجعة وسائل تحقيق النتائج، هذا بجانب الاعتماد

على نتائج الأداء الملموس فقط والذي يمكن التعبير عنه رقمياً فقط، وعدم التركيز على الأداء غير الملموس والذي يمكن التعبير عنه وصفاً على نتائج الأداء بوجه عام.

ب- الجهات الداخلية:

وتتمثل هذه الجهات فيما يلي^(١٢١):

- مجلس الجامعة: لمجلس الجامعة دور فى تقييم الأداء وذلك من خلال اختصاصاته ومسؤولياته المختلفة والتي أهمها: رسم وتنسيق السياسة العامة للتعليم والبحوث فى الجامعة وتنظيمها ووضع الخطة الكفيلة بتوفير الإمكانيات الكافية لتحقيق أهداف الجامعة، وتنظيم قبول الطلاب فى الجامعة وتحديد أعدادهم، ومناقشة تقارير رئيس الجامعة، وتوصيات المؤتمرات العلمية وتقييم النظم الجامعية فيها وتجديدها فى ضوء كل ذلك، وفى إطار التقدم العلمي والتعليمي ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة، ومتابعة تنفيذ الخطة العامة للتعليم والبحوث العلمية والإشاعات فى الجامعة.
- مجلس الكلية: يلي مجلس الكلية مجلس الجامعة فى البناء التنظيمى لكل جامعة، وهو يتكون من عميد الكلية وكلاء ورؤساء الأقسام وبعض الأساتذة والأساتذة المساعدين، ويختص مجلس الكلية بمسائل تنفيذية، مثل: رسم السياسة العامة للتعليم والبحوث العلمية فى الكلية أو المعهد وتنسيقها بين الأقسام المختلفة، وإقرار المحتوى العلمى لمقررات الدراسة فى الكلية والتنسيق بينها فى الأقسام المختلفة، وتنظيم قبول الطلاب فى الكلية وتحديد أعدادهم، ومتابعة وتنفيذ السياسة العامة للتعليم والبحوث فى الكلية أو المعهد، ومناقشة التقرير السنوي للكلية أو المعهد وتقارير الأقسام وتوصيات المؤتمرات التعليمية للكلية وللأقسام، وتقييم نظم الدراسة والامتحان والبحث ومراجعتها، وتجديدها فى ضوء كل ذلك، وفى إطار التقدم العلمى والتعليمى ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة، ومتابعة تنفيذ السياسة العامة للتعليم والبحوث فى الكلية أو المعهد.
- مجلس القسم: ويختص مجلس القسم بأمر عديدة منها: رسم السياسة العامة للتعليم والبحث العلمى فى القسم، وتحديد المقررات الدراسية التى يتولى القسم تدريسها وتحديد محتواها العلمى، ومناقشة التقرير السنوي لرئيس مجلس القسم، ومناقشة نتائج الامتحانات فى مواد القسم، وتقييم نظم الدراسة والامتحان وتحديد

فى ضوء التطور العلمى وفى ضوء مطالب المجتمع وفى إطار التقدم العلمى، ومتابعة تنفيذ السياسة العامة للتعليم والبحث فى القسم. وعلى الرغم من تنوع وتعدد الجهات التى تمارس تقييم الأداء للجامعات واختلاف أهدافها، إلا أنه يلزم الإشارة إلى الآتى^(١٢٢):

- أن عملية التقييم والمتابعة تتسم بالضعف، فعملية التقييم والمتابعة تتم فى الجامعات من خلال نظام التقارير، فتقارير مجالس الأقسام والكليات والجامعات لا تؤدى فى بعض الأحيان الى النتيجة المرجوة، وما يعرض منها للمناقشة على المستويات الأعلى لا يلقى الاهتمام الكافى، كما أنوالمؤتمرات العلمية لا تلقى توصياتها تنفيذاً فعلياً فى كثير من الأحيان.
- ضعف التعاون بين الجهات المختلفة التى تضطلع بقياس الأداء فى الجامعات، الأمر الذى يؤدى إلى ضعف مشاركتها فى تقييم الجامعات المصرية.

ثانياً: عمليات تقييم أداء الجامعات المصرية:

يلزم لقياس أداء الجامعات المصرية دراسة عمليات هذا النظام، والتى تتمثل فيما يلى^(١٢٣):

١ - التخطيط لتقييم الأداء الجامعى:

يتم التخطيط لتقييم الأداء الجامعى من خلال ما يلى:

- تحديد الأهداف: إذ يهدف تقييم الأداء الجامعى إلى القيام بعمل برامج تقييم شاملة لعناصر الأداء التعليمى (الأهداف، وسياسات القبول، والخطط والبرامج الدراسية، وتقويم الطلاب)، وتنظيمها والتي تؤدى إلى تطوير الأداء التعليمى للجامعات.
- تقديم بيانات وتقارير عن الأداء التعليمى للجامعات لكل المهتمين والمسؤولين عن الجامعات، بتجميع البيانات واستطلاع رأى الجامعات.

وعلى الرغم من الاهتمام بالتخطيط لقياس الأداء التعليمى للجامعات فى ضوء القرارات المراد اتخاذها إلا أن هناك قصوراً فى مراعاة التوجهات الرئيسية لتطوير الأداء التعليمى للجامعات، إذ تقتصر محاولات المجلس الأعلى للجامعات على رصد الوضع الراهن.

٢ - التنظيم لتقييم الأداء الجامعى:

تأتى مرحلة التنظيم ليسهل إتمام عمليات تقييم الأداء، وفى ضوء التنظيم لتقويم الأداء الجامعى بما فيه الأداء التعليمى للجامعات يتم تشكيل لجان فرعية لتقييم الأداء وقياسه

تختص بكل مقوم من مقومات الأداء التعليمي للجامعات (الأهداف - سياسات القبول - الخطط والبرامج الدراسية - سياسات التقويم).

٣- تنفيذ أنشطة تقييم الأداء الجامعي:

ويتم تنفيذ أنشطة تقييم الأداء الجامعي في المجالات التالية:

أ- المجال الأول: الدور التعليمي والتدريسي للمؤسسات الجامعية: ويشتمل على ما يلي^(١٢٤):

- الأهداف التعليمية: يهدف التعليم العالي في مصر بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة إلى توكيد الجودة التعليمية، بحيث يتم تقديم خبرات تعليمية تناسب الاحتياجات العالية والمستمرة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمصر، وهنا ينبغي الأخذ في الاعتبار ما تتعرض له الجامعات في مصر من تحديات ترتبط بإمكانياتها وجودة مخرجاتها، وبخاصة مع المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية والخاصة ذات الحركة الأسرع والمرونة الأقدر على التكيف مع متطلبات أسواق العمل من ناحية، وتطورات تقنيات التعليم من ناحية أخرى.
- سياسات القبول: اهتمت الجامعات المصرية بدعم الجودة في سياسة القبول، بحيث تساعد على زيادة تكافؤ الفرص لدى الطلاب، وأن يُقبَل الطلاب المناسبون للبرامج والخدمات التي تقدمها، وأن تُوفَّر معلومات عن سياسة القبول والبرامج الدراسية، وأن يتم توضيح شروط القبول بالجامعة لكافة قطاعات المجتمع، وعلى الرغم من ذلك يجب الإشارة إلى أن المجلس الأعلى للجامعات يقوم بأخذ القرار النهائي في أعداد الطلاب وفرضها على الجامعات، مما أدى إلى تفاوت نسب أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب لنفس الأقسام في كليات الجامعات المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى وجود تفاوت بعد ذلك في مستويات الخريجين لنفس المؤهل الدراسي ونفس التخصص، علاوة على ضعف قدرة الكليات في التوصل إلى أدوات انتقاء موضوعية ومقننة لاختيار أفضل العناصر من حيث مدى ارتباط ميولها بالمهنة ومستوى قدراتها الخاصة، كما أن الطريقة التي يُعقَد بها الامتحان الخاص بالكشف على قدرات الطالب تفتقر إلى الدقة التي تسهم في إتاحة الفرصة الحقيقية للموهوبين.
- الخطط والبرامج الدراسية: اهتمت الجامعات المصرية -وبخاصة مع إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد- بضرورة تحديث البرامج والمقررات الدراسية، وضرورة عمل مصفوفات للبرامج التعليمية وطرح توصيفات للمقررات

الدراسية، علاوة على التأكيد على أن تقوم الجامعة بتصميم وتنفيذ البرامج الخاصة بها، وأن يُركِّز محتوى البرامج على معارف أساسية غير المعرفة التخصصية، وأن تتفق أساليب التدريس واستراتيجياته مع تحقيق أهداف البرامج، وأن تتوفر البنية المناسبة لتنمية الطالب فكرياً وعلمياً، إلا أن الجامعات المصرية تعاني من عدد من المشكلات المتعلقة بالقاعات والمدرجات؛ حيث لم تعد بالقدر الكافي الذى يتناسب والأعداد الكبيرة والتخصصات والشعب المتعددة، كما تعاني الكثير من المعامل من نقص الأجهزة الحديثة والمواد الخام، كما أن طلاب بعض الكليات ينتقلون بين أكثر من كلية لحضور الدروس العملية لعدم وجود معامل بكلياتهم الأصلية مما يشنت جهود الطلاب، بالإضافة إلى الميل الواضح إلى التنميط فى المناهج والأساليب بين الجامعات بدعوى كفاءة فرص العدالة بين الطلاب، مما يفقد تلك الجامعات فرص التميز والتنافس والتطوير المبدع باستخدام الطاقات الفكرية والعلمية المتاحة لأى منها، علاوة على زيادة نسبة الطلاب والخريجين فى التخصصات النظرية والإنسانية عن نسبتهم فى الدراسات العلمية والتطبيقية، ولقد نَتَج عن كل ذلك ضعف مستوى التعليم الجامعى حيث يعجز عن الوفاء بإعداد كوادر تكون قادرة على المساهمة فى برامج التنمية الشاملة للدولة، أو حتى متطلبات القطاع الخاص.

- تقويم المخرجات التعليمية: مع انتشار ثقافة المعايير وضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية أصبحت كل كلية مُطالَبَة بإجراء دراسة تقييم ذاتى، وأن يتم تقويم تعلم الطلاب وفق معايير أكاديمية محددة، وأن تتبع الجامعة نموذجاً ونظاماً واضحاً ومحددًا للتقويم، وأن تُستخدَم أدوات تقويم يسهل فهمها من قِبَل الطلاب، وأن يتم تقييم التقدم الحادث فى تحقيق أهداف الجامعة، وأن تتنوع أساليب التقويم وفقاً للاتجاهات التربوية الحديثة، وأن يوجد بالجامعة لجنة خاصة بتقييم البرامج التي تقدمها، وأن يوجد نظام لتقويم أعضاء هيئة التدريس، وبالرغم من ذلك فيشير واقع الجامعات المصرية إلى اقتصار عمليات التقويم فى الجامعات المصرية على تقويم معرفة المعلومات بصفة رئيسية، وبدرجة محدودة على الأداء العملي والتطبيقي، ولا يكاد أن يكون من الوارد توجيه اهتمام يُذكر لتقويم الجوانب الوجدانية، وهذا يعنى عدم التنوع، وعلى الرغم من بعض التحديث فى وسائل وأدوات تقويم الطلاب فى الجامعات المصرية فى السنوات الأخيرة، إلا أن الأسلوب الحالى للامتحانات قد لا يعطى التقييم الصحيح للطلاب، وقد لا يعطى مؤشراً مؤكداً على كفاءة الطالب.

ب- المجال الثانى: الدور البحثى للمؤسسات الجامعية:

يمثل البحث العلمي البُعد النوعي فى رسالة أي جامعة لحل مشكلات المجتمع، لأنه يعنى التجديد والابتكار والتطوير على ما هو مألوف ومعروف مع التنقيب والتحري والتدقيق فى أصول المشكلات، وإعادة النظر فى النتائج وتمحيصها وتحكيم العقل فى معانيها بهدف تطوير الواقع الذي نعيش فيه؛ فالبحث العلمي هو الذي يميز جامعة جادة فى حياة مجتمعها وجامعة تقليدية تعيش على إبداعات الآخرين وجهودهم.

ونظراً لأن الجامعة هي المؤسسة التي يقع على عاتقها عبء إنتاج المعرفة وإنمائها وتطويرها، وذلك من خلال ما تقوم به من أنشطة بحثية؛ لذا فإنها تحرص على تشجيع أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا بها على إجراء الأبحاث العلمية، كما تعمل على توفير المستلزمات الضرورية لإجراء تلك الأبحاث من أجهزة وأدوات ومراجع علمية وغيرها.

وتتعدد الأهداف والغايات البحثية بالجامعات لتتضمن ما يلي^(١٢٥):

- تمكين الباحثين من التعامل مع مشكلات واقعية ومحاولة إيجاد حلولاً لها.
- معاونة النشاط الإنتاجي بالأساليب العلمية التي تؤدي إلى ابتكار وتطوير أساليب جديدة يترتب عليها وفرة الإنتاج وتحسينه.
- المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المجتمعية في ظل اهتمام الدولة بهذا المجال.

وفى ضوء ذلك، فإنه ينبغي نشر ثقافة التميز البحثي والمؤسسي للجامعات بالمجتمع باعتبارها سبيلاً لا بديل عنه للمنافسة في عالم اليوم، وذلك بالاهتمام بالجودة والكفاءة في أداء المجتمع الأكاديمي والثقافي والعلمي، واتباع أنماط جديدة متطورة من نظم التعليم والبحث العلمي، وإقامة علاقات شراكة مع الهيئات العلمية والبحثية الدولية، وتعظيم القدرة على التنمية الذاتية للمجتمع الأكاديمي والبحثي؛ وصولاً إلى تحقيق الاعتراف الدولي بالإنجازات العلمية على المستوى القومي وبالقدرة على المنافسة على المستوى الدولي.

وتتنوع الأنشطة البحثية التي تجربها المؤسسات الجامعية والمراكز البحثية بالجامعات، حيث يتم طرح رسائل علمية (ماجستير ودكتوراه) وبحوث ترقية في مختلف المجالات الهدف الرئيسي لها إعداد وترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والباحثين بمراكز البحوث، وبالرغم من هذا كله إلا أن هناك عديد من الصعوبات التي تعوق البحث العلمي وتقلل من فاعليته في مواجهة قضايا المجتمع ومشكلاته، وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي^(١٢٦):

- ضعف التمويل، وهذا يرجع في المقام الأول إلى ضعف الميزانية المخصصة للبحث العلمي في ميزانية الدولة، وبالتالي يضطر الباحث إلى الإنفاق على ما يقوم به من أبحاث من ماله الخاص، وهو الأمر الذي يدفعه إلى الاقتصاد في الإنفاق نظراً لضعف دخله أو الإحجام عن الإنفاق في بعض الأحيان.
- ضعف الصلة بين البحث العلمي ومشكلات المجتمع وقضاياها سواء على المستوى القومي أو على مستوى الجامعات.
- الافتقار إلى خطة لتشجيع المؤسسات والهيئات الإنتاجية على الاستثمار في البحث العلمي.
- انحصار ثقافة البحوث البيئية المشتركة، مما يحول دون تقديم حلول متكاملة لبعض المشكلات.
- صعوبة النشر الدولي في المجالات العلمية العالمية وما يتطلبه من تكاليف باهظة، إلى جانب صعوبة المشاركة في المؤتمرات العلمية العالمية.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العلماء والباحثين على البحث العلمي الجاد.
- ضعف الاستفادة من نتائج الأبحاث العلمية التي تجرى في الجامعات ومراكز البحوث.
- عدم وجود معايير لقياس وتقويم نوعية البحث العلمي ودوره في تحسين وتطوير الإنتاج.
- الافتقار إلى وجود آليات لربط الجامعات ومراكز البحوث بمؤسسات الإنتاج والخدمات في المجتمع.

ج- المجال الثالث: الدور المجتمعي للمؤسسات الجامعية:

- تتنوع المجالات التي يمكن للجامعات المصرية بكلياتها المختلفة العمل خلالها لخدمة مجتمعها في خمسة مجالات، هي كالتالي^(١٢٧):
- مجال القيادة الفكرية للمجتمع: حيث تسهم الجامعة في بناء الحس القومي عند الأفراد، وترسيخ القيم، ونشر الثقافة، والمحافظة على مكتسبات المجتمع وموارده.
 - مجال التعليم المستمر: وذلك بتقديم فرص تعليمية أو تدريبية للمواطنين الذين فاتتهم مثل هذه الفرص من خلال التعليم النظامي، ويمكن للجامعة أن تقدم هذه

- الخدمة للمواطنين من خلال برامج الدراسات المسائية، والتعليم عن بعد، والدورات الفنية والمهنية للعمال والفنيين، والدورات العامة للراغبين والمهتمين.
- مجال الاستشارات والدراسات: والتي يمكن أن تسهم في تطوير عمل كل مؤسسات الدولة، من خلال الدراسة، والتحليل، والتشخيص، وتقديم الاستشارة للإصلاح والتحديث.
- مجال الخدمة النموذجية في المجالات المجتمعية المختلفة: وذلك من خلال بعض وحداتها ومراكزها مثل مستشفى الجامعة، وما يتبعه من مراكز وعيادات طبية، وتشاركها في هذه المهمة مكتبة الجامعة ووسائلها الإعلامية، ومراكزها المتخصصة، ومختبراتها، ومراكز الخدمات العامة فيها.
- مجال المحاضرات والمؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية: والتي تستهدف نشر المعرفة، وتبادل الرأي والخبرة، وعرض الدراسات والبحوث في مجالات كثيرة، ومنها تحليل مشكلات المجتمع، وعرض وجهات النظر المختلفة للتصدي لها.
- وعلى الرغم من أن وظيفة خدمة المجتمع أصبحت حقيقة واقعة، وأمرأ ملموساً في حياة الجامعات بعد أن أصبح لها هيكل تنظيمي، سواء في الجامعات أو الكليات، إلا أن أداء الجامعات المصرية لتلك الوظيفة لا زال قاصراً، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية^(١٢٨):
- غياب الفلسفة الواضحة لوظيفة الجامعة في خدمة المجتمع، فلا زالت هناك فواصل وتقسيم بين وظائف الجامعة الثلاث.
- ضعف قنوات الاتصال بين الجامعات ومراكزها المتخصصة من جهة، وبين المؤسسات والهيئات الإنتاجية من جهة أخرى.
- نقص التمويل اللازم والمناسب لتحقيق وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع، علاوة على ضعف وجود الدافع لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين للعمل في خدمة المجتمع، حيث قد يرجع ذلك لضعف الحوافز والمكافآت.
- الافتقار لوجود آلية فاعلة لإيجاد الطلب على الخدمات البحثية، وحصص المشكلات الميدانية من القطاعات المختلفة، وتسويق النتائج البحثية لدى الفئات المستهدفة.

ثالثاً: مخرجات تقييم أداء الجامعات المصرية:

يهدف تقييم الأداء إلى تقديم تقارير يتم في ضوءها تطوير الأداء التعليمي للجامعات، وكذلك تحديد أوجه القوة والضعف وأسبابها، وقد هدَف المجلس الأعلى للجامعات من تقويم

الأداء الجامعى إلى وضع معايير ومعدلات أساسية لتطوير الأداء الجامعى، ولذلك تجسدت المحاولات في هذا الإطار في الاستبيانات الخاصة بالجامعات والكليات، دون صدور تقارير يتم في ضوئها تطوير الأداء التعليمى للجامعات^(١٢٩).

ويُعد تقييم الأداء من أهم المتطلبات لتوكيد الجودة، بحيث يكون هناك مسؤولية لجميع الأطراف أمام المجتمع، حيث يرجع السبب الرئيسى فى انخفاض مستوى مهارات وكفاءة أداء خريجي الجامعات، وتكْمُن شكوى الجهات المستفيدة من ذلك في عدم وجود نظام لمعايير التقويم أو عدم تطبيقها بجديّة، وانخفاض جودة الأداء وعدم وجود نظم للاعتماد وتوكيد الجودة.

وعلى الرغم مما تقدم، لازالت تعاني الجامعات المصرية من مشكلات عديدة تؤثر في كفاءتها الداخلية والخارجية، ومن أهم تلك المشكلات "ضعف ملائمة مستوى تكوين الخريجين مع المستويات المطلوبة محلياً وعالمياً"، ولعل أسباب تلك المشكلة تكْمُن في العوامل التالية:

▪ ضعف تحديد مواصفات لخريجي كل تخصص وتطوير هذه المواصفات بصفة دورية.

▪ ضعف المدخلات من الطلاب الحاصلين على الثانوية العامة.

▪ غياب معايير الأداء التى يمكن بها قياس الإنجازات والتحسين المستمر فى مستوى الخريجين.

▪ غياب نظم وآليات فعالة لتقييم أداء الجامعات حيث لا تأتير لعوامل السوق وأحكام المستخدمين لمنتجاتها على ما يمكن أن تحصل عليه من الموارد (فالدولة توفر لها الموارد بغض النظر عن قيمة أو جدوى منتجاتها).

▪ انحصار عمليات التقييم فى آليات داخلية هى أقرب إلى التقييم الذاتى المجامل الذى لا يأخذ فى الاعتبار تقييم العملاء (المجتمع).

ومن ناحية أخرى فإن الجامعات المصرية تواجه فى الآونة الأخيرة ضغوطاً اجتماعية لقبول أعداد من الطلاب قد تفوق الطاقة الاستيعابية لها، وقد يرجع ذلك لعوامل عديدة أهمها^(١٣٠):

• اهتمام الدولة بالتعليم واعتباره قضية قومية والأخذ بسياسة التوسع فى التعليم الجامعى.

• تطلع الشباب والأجيال الصاعدة إلى التعليم الجامعى باعتباره الطريق الطبيعى والمضمون إلى تحقيق مستويات أفضل اقتصاديا واجتماعيا.

- التوسع المطرد في إنشاء الكليات بالمحافظات المختلفة، وإتاحة القبول للراغبين في الالتحاق بها دون أى تفرقة، وعلى أساس معيار موضوعى واحد هو مجموع الطالب فى الثانوية العامة.
- النمو المستمر للخدمات الاجتماعية والرعاية الطلابية التى تقدمها الجامعات (المدن الجامعية - صندوق التكافل الاجتماعى - دعم المكتبات الجامعية).

الإطار المقترح للدراسة:

يتمثل الإطار المقترح للدراسة في "بدائل مقترحة لتطوير منظومة تقييم أداء الجامعات المصرية باستخدام أسلوب القياس المقارن"، ويتم عرض الإطار المقترح وفقاً للعناصر التالية:

أهداف الإطار المقترح:

تتمثل أهداف الإطار المقترح فيما يلي:

- ١- اقتراح ثلاثة بدائل لتطبيق أسلوب القياس المقارن فى منظومة تقييم الأداء الجامعى بالجامعات المصرية.
- ٢- تطبيق عدد من المعايير للمفاضلة والموازنة بين البدائل الثلاثة المقترحة.
- ٣- الخروج بأكثر البدائل المقترحة مناسبة للسياق الثقافى والبيئى للجامعات المصرية.

منطلقات الإطار المقترح:

يسير الإطار المقترح أو البدائل المقترحة لتوظيف القياس المقارن بمنظومة تقييم أداء الجامعات المصرية وفقاً لعدد من المنطلقات التى تتداخل وتتكامل فيما بينها، وتتمثل أهم هذه المنطلقات فيما يلي:

- يساعد قياس الأداء المقارن في تحديد ما إذا كانت المؤسسة الجامعية تحقق احتياجات المستفيدين أم لا، مع فهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتلبية تلك الاحتياجات.
- يحدد القياس المقارن وبدقة أي الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير، وكيف يمكن إجراء التحسن والتطوير في القطاعات التي تحتاج إلى ذلك.
- يُسهِّم قياس الأداء المقارن في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط له قد حدث بالفعل، بالإضافة إلى أنه يعطينا إجابة عن سؤال هام يتعلق بتطوير الأداء المؤسسي، ألا وهو: هل لدينا صورة واضحة عن التحسينات التي تمت في المؤسسة؟

- يعتبر القياس المقارن من أهم الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الخدمية في قياس وتحسين الجودة.
- أن هناك شبه اتفاق وإجماع على أن القياس المقارن أداة وطريقة إدارية متمثلة في عملية مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات ذات الممارسات الأفضل.
- يمثل القياس المقارن عملية مستمرة للبحث عن أفضل الممارسات، يتضمن جانباً للتعلم من الآخرين بهدف التطوير، والبحث وراء الأداء المتميز.
- أن القياس المقارن يسهم في التعلم من أفضل تطبيقات المنظمات الرائدة من أي مكان من العالم، كما أنه أداة قوية لاكتشاف الجديد.
- يُسهم القياس المقارن في توفير المناخ الملائم والمساعدة في تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.
- تزود المؤسسة الجامعية بالوسائل التي تمكنها من أن تبني وتحسن، في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل والمواطن الضعف.
- أن التركيز الخارجي لأسلوب القياس المقارن يُسهم في صياغة مقاييس تنافسية مُستحدثة، تؤدي إلى زيادة فاعلية مقاييس جودة الأداء الداخلية وتجعلها أكثر دقة من ناحية، وتجعل المؤسسات الجامعية أكثر التزاماً بها من ناحية أخرى.

البدائل المُقترَح لتطوير منظومة تقييم أداء الجامعات المصرية باستخدام أسلوب القياس المقارن:

تتمثل البدائل المقترحة في ثلاثة بدائل، يمكن تناولها كما يلي:

البديل الأول: القياس المقارن الخارجي لمنظومة تقييم أداء الجامعات المصرية:

وهو قياس الأداء الذي يسير على ضوء المعلومات المُجمَّعة من الجامعات التي يُنظَر إليها على أنها جامعات رائدة ولها السبق ولها مراكز تنافسية في المسابقات أو التصنيفات الدولية، ويعتبر هذا النوع من المقارنات ذا قيمة عالية في صناعة القرار، وهي عملية تتم بواسطة جهات إدارية عُليا ومحايده من أجل ضمان الحفاظ على سرية المعلومات المتبادلة. يُقترَح في هذا البديل أن يقوم المجلس الأعلى للجامعات بتجميع معلومات عن أساليب الأداء من بعض الجامعات العالمية والرائدة في مجالات الأداء الجامعي المختلفة التي يحددها، ولا يُشترط في ذلك الرجوع إلى الجامعات المصرية، باعتبار المجلس الأعلى للجامعات هيئة

للتسيق بين الجامعات المصرية، وتنمية أشكال التعاون والتكامل فيما بينها، كما أنه يُعتَبَر
الجهة المنوط بها تطبيق نظم تقييم الأداء الجامعي وتقويمه.

ووفقاً للقياس المقارن يَخْرُج المجلس الأعلى للجامعات بقائمة من المعايير والمؤشرات
المتعلقة بكل أو بعض مجالات الأداء المتميزة والمطبقة بالجامعات الرائدة موضع المقارنة،
ومن ثم يطرحها؛ لكي يتم تعميمها على الجامعات المصرية للأخذ بها والعمل على تطبيقها.
ويمكن تقديم هذا البديل المقترح وفقاً للعناصر التالية:

أولاً: مدخلات القياس المقارن الخارجي لتقييم أداء الجامعات المصرية:

وتتضمن ما يلي:

١ - فلسفة القياس المقارن الخارجي لتقييم أداء الجامعات المصرية وأهدافه:

وتنطلق فلسفة هذا البديل من الملامح التالية:

- تحديد معالم التنافس بين الجامعات المصرية والجامعات الرائدة في مجالات الأداء الجامعي المختلفة.
- إتاحة الفرص للجامعات لتطوير أدائها في ضوء توجيهات وتقارير القياس المقارن التي توصل إليها المجلس الأعلى للجامعات.
- تعميم مقاييس ومؤشرات واحدة في القياس المقارن للجامعات، وبالتالي ضمان مستوى أداء مناسب لكل الجامعات.
- وتتحدد أهداف القياس المقارن، وفقاً لهذا البديل فيما يلي:
- إثارة المنافسة بين الجامعات لتحقيق مستويات إنجاز أعلى.
- تقييم الأداء التعليمي للجامعات في ضوء مقاييس ومؤشرات الجامعات الرائدة.
- إحكام عمليات الرقابة والمتابعة للأداء التعليمي للجامعات، حتى يتسنى بعد ذلك رسم السياسات التعليمية الخاصة بالجامعات.

٢ - الجهات المسؤولة عن القياس المقارن الخارجي لتقييم أداء الجامعات

المصرية:

وفقاً لهذا البديل فإن المجلس الأعلى للجامعات يُعتَبَر الجهة العليا المسؤولة عن

ممارسة القياس المقارن الخارجي للجامعات، ولتحقيق ذلك يلزم ما يلي:

- إنشاء قواعد البيانات الخاصة بكل جامعة بالمجلس الأعلى للجامعات يتم في ضوءها القياس المقارن للجامعات، وتوفير معلومات وخصائص تساعد على رسم السياسات التعليمية والخطط القومية للتعليم الجامعي، مع وضع تلك المعلومات ونتائج القياس

المقارن فى متناول مجالس الجامعات للاسترشاد بها فى وضع خططها التعليمية التالية.

- تنشيط دور لجان قطاعات التعليم الجامعى المختلفة التابعة للمجلس الأعلى للجامعات والتي تعمل كلجان استشارية

لتحديد الأعداد اللازمة من الخريجين فى التخصصات المختلفة، وذلك بالاشتراك مع الهيئات والأجهزة المعنية، وتحديد المستوى المطلوب توافره فى الخريجين فى ضوء التقدم العلمى واحتياجات خطط التنمية فى مجتمعها.

ثانياً: عمليات القياس المقارن الخارجى لتقييم أداء الجامعات المصرية:

وتتمثل هذه العمليات فيما يلى:

١- تخطيط القياس المقارن الخارجى لتقييم الأداء الجامعى:

ويتم التخطيط بقيام المجلس الأعلى للجامعات بالقياس المقارن لأداء الجامعات الرائدة، وذلك للوقوف على مقومات الأداء التعليمى وفحص نظم القبول فى الكليات والأقسام وكذلك الخطط والبرامج الدراسية، وأيضاً تقويم الطلاب وما يتبعه من تغذية راجعة، مع الأخذ فى الاعتبار مراجعة المعايير القياسية من آن لآخر، علاوة على تحديد الأداء البحثى بالجامعات العالمية وأساليبه وكيفية الارتقاء به، بالإضافة إلى الدور المجتمعى للمؤسسات الجامعية وكيفية توسعها فى خدمة مجتمعها بالشكل المتميز.

٢- تنظيم القياس المقارن الخارجى لتقييم الأداء الجامعى:

يتم تنظيم القياس المقارن وفقاً للخطوات التالية:

- طلب البيانات والمعلومات من الجامعات العالمية وخاصة المتعلقة بمقومات الأداء التعليمى وفقاً للمقاييس والمؤشرات الخاصة بالأهداف وسياسات القبول والخطط والبرامج الدراسية وتقويم الطلاب، إلى جانب الجانب البحثى والمجتمعى والخدمى.
- تحليل كل مصادر المعلومات للوقوف على مصداقيتها وقابليتها للتنفيذ العملى ومؤشرات نجاح هذا التنفيذ بالجامعات الرائدة.

٣- تنفيذ أنشطة القياس المقارن الخارجى لتقييم الأداء الجامعى:

فى ضوء هذا البديل يكون المجلس الأعلى للجامعات مسؤولاً عن وضع مقاييس

الأداء المقارن الخارجى، فى المجالات التالية:

أ- المجال الأول: الدور التعليمى والتدريسى للمؤسسات الجامعية:

ويتمثل فى الجوانب التالية:

- الأهداف التعليمية: لما كانت الجامعات المصرية تعمل وفقاً لقانون تنظيم الجامعات الذى يحدد أهدافها، فإن المجلس الأعلى للجامعات يمكنه تطبيق القياس المقارن لأهداف الجامعات الواردة فى القانون، مع مراعاة الأهداف التعليمية التى قد تختلف باختلاف طبيعة الجامعة، وذلك بمراعاة اعتبارات معينة منها: وضوح الأهداف وقابليتها للقياس، وتنوع الأهداف التعليمية، وشمول الأهداف التعليمية لكل جوانب الأداء التعليمى.
- سياسات القبول: يقوم المجلس الأعلى للجامعات بتحديد سياسات القبول، وفقاً لما أسفرت عنه عمليات القياس المقارن الخارجى، وذلك بمراعاة: الحيادية فى سياسات القبول، والتنوع فى شروط القبول، وتعدد القائمين على رسم وتنفيذ سياسات القبول.
- الخطط والبرامج الدراسية: يقوم المجلس الأعلى للجامعات بالتأكيد على وضوح الهدف من المقرر، وصلة المقرر بالبرنامج العام، وتوافر المصادر والمراجع، والأدوات المناسبة لتقييم البرنامج، والمرونة والتكامل فى الخطط والبرامج الدراسية؛ حتى تستجيب بصفة دائمة للتغيرات العالمية والمجتمعية لتحقيق أهدافها، والتميز والتنوع فى الخطط والبرامج الدراسية، وحرية الاختيار للطلاب فى الخطط والبرامج الدراسية، والمواءمة بين الخطط والبرامج الدراسية وبين متطلبات التنمية.
- تقويم المخرجات التعليمية: يؤكد المجلس الأعلى للجامعات على ضرورة التنوع فى أساليب تقويم الطلاب، والتعدد فى أساليب التقويم، والتغذية الراجعة المرتبطة بنتائج التقويم، والاستمرارية فى تقويم الطلاب، وشمول أساليب التقويم حتى تحقق أهدافها.

ب- المجال الثانى: الدور البحثى للمؤسسات الجامعية:

- ويتمثل دور المجلس الأعلى للجامعات وفقاً لنتائج القياس المقارن الخارجى مع الجامعات الرائدة، فيما يلي:
- زيادة عدد البعثات الخارجية للجامعات ومراكز البحوث وقطاعات الإنتاج.
 - إنشاء مراكز بالجامعات لتبادل الخبرات والاحتكاك العلمى والتواصل التكنولوجى.
 - الاستفادة من خبرات العلماء المصريين الموجودين بالخارج ومشاركتهم فى المشروعات البحثية وبرامج التدريب لشباب الباحثين.
 - عقد اتفاقيات لإجراء بحوث مشتركة بين الجامعات المصرية وجامعات فى دول متقدمة مشهود لها بالسمعة العلمية الطيبة.

ج- المجال الثالث: الدور المجتمعي للمؤسسات الجامعية:

ويتمثل دور المجلس الأعلى للجامعات في مجال خدمة المؤسسة الجامعية، وفقاً لما أسفرت عنه نتائج القياس المقارن الخارجى مع الجامعات الرائدة في: أن يتوافر لدى كل مؤسسة جامعية مراكز تعليم ومصادر متنوعة للمعرفة، وأن تقدم الخدمات المعلوماتية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وأن يتوافر لديها قاعات دراسية كافية، وأن تمتلك موارد ثابتة ومستمرة تدعم محاولات تطويرها، وأن تسعى إلى توفير الموارد والخدمات اللازمة للتعلم الفعال، وأن تستخدم المصادر المتاحة في العملية التعليمية، وأن توفر الدعم المالي اللازم لتطوير وحدات وكليات الجامعة، حيث يعتبر توزيع الموارد على البرامج الدراسية مؤشراً لأداء المؤسسة.

ثالثاً: مخرجات القياس المقارن الخارجى لتقييم أداء الجامعات المصرية:

فى ضوء هذا البديل الذى يقترح إنشاء هيئة لقياس المقارن تتبع للمجلس الأعلى للجامعات، بحيث تقوم بتقديم بيانات ومعلومات خاصة بكل جامعة، ووضع المقترحات لتطوير الأداء بهدف توكيد الجودة وتحسين الإنتاجية التعليمية للجامعات، وكذلك زيادة كفاءة وفاعلية التعليم الجامعى، وذلك على اعتبار أن مخرجات القياس المقارن تشتمل على بيانات ومعلومات لجوانب القوة وجوانب الضعف للأداء التعليمي.

ومما سبق يمكن القول أن هذا البديل يتيح الفرصة للاستفادة من خبرات المجلس الأعلى للجامعات ويتوافق مع السياسة العامة للدولة في آن واحد، مع الاستعانة بأساليب تقويم الأداء، كما يوفر هذا البديل تقارير تتضمن معلومات تسهم فى اتخاذ القرارات اللازمة لحل القضايا الاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بالجامعات.

البديل الثانى: القياس المقارن الداخلى لمنظومة تقييم أداء الجامعات المصرية:

ويتم في هذا النوع من القياس إجراء المقارنة بين أداء المؤسسات أو الوحدات أو المراكز المختلفة داخل كل جامعة؛ بهدف التعرف على أفضل الممارسات في الجامعة، دون الحاجة إلى معيار خارجي يمكن على أساسه مقارنة النتائج، ويعتبر هذا النوع من المقارنات ملائم للجامعات عالية المستوى.

وينطلق هذا البديل من افتراض أن القياس المقارن يتم من خلال الجامعة والمجالس واللجان التابعة لها وليس من خارجها، وبالتالي فإن هذا البديل يسهم فى تدعيم استقلالية الجامعات، ويتطلب هذا البديل مناخاً من الثقة، وأن يتم إجراؤه ضمن السياق التنموي

للجامعة، كما أنه يستلزم استخدام مقاييس ومؤشرات، ووسائل وأساليب للقياس عالية الكفاءة وسهولة التطبيق.

ويمكن أن يتيح هذا البديل الفرصة لاستخدام الإمكانيات داخل كل جامعة، مثل مجهودات مركز القياس والتقييم ومركز تطوير التعليم الملحق بكل جامعة وعلاقات هذه المراكز بكليات ومعاهد الجامعة، وفي ضوء هذا البديل يجب أن ينتهي دور المجلس الأعلى للجامعات كسلطة فوقية أو أداة لتنميط الجامعات أو أداء لتحجيم القرارات عند مستوى الجامعة، وتؤكد ذلك للمجالس الجامعية باعتبارها كيانات أساسية في الهيكل الجامعي لها صلاحياتها، كما أنها تخضع لمعايير ديمقراطية في تشكيلاتها وأساليب عملها، فيقوم مجلس كل جامعة برسم سياسة الجامعة وتوجيهها بما يتفق مع السياسة العامة للدولة، ويكون المجلس الأعلى مجلساً تخطيطياً ومهمته المتابعة فقط، دون أن تشغله المسائل الخاصة بتقييم أداء الجامعات.

وينطلق هذا البديل من أمور عديدة أهمها:

- أنه على الجامعات المراجعة المنتظمة لمعدلات الأداء ومعايير ومقاييسه لأنها بطبيعتها نسبية ومتغيرة ومتطورة، ومن حق المجتمع أن يطمئن إلى مستوى الأداء الجامعي، وذلك على اعتبار أن القياس المقارن ذاتياً هو الوسيلة الأساسية للتطوير، وهي الأداة للحكم على معدلات الكيف في الأداء التعليمي للجامعات لأنها تنطلق من داخل الجامعات.
- أن كل جامعة يجب أن يكون لها طابع معين يتفق مع طبيعة مجتمعها، بشرط أن تتميز فيه لجذب هذا المجتمع إليها وإلى مخرجاتها وخدماتها.
- أنه من حق كل جامعة أن تعيد مراجعة وتطوير نظامها مع كل عام لملاحقة متطلبات المجتمع.

ويمكن تقديم هذا البديل على النحو التالي :

أولاً: مدخلات القياس المقارن الداخلي لتقييم أداء الجامعات المصرية:

وتتضمن ما يلي:

١- فلسفة القياس المقارن الداخلي لتقييم أداء الجامعات المصرية وأهدافه:

- أن القياس المقارن الداخلي يحقق استقلالية الجامعات ويمنحها سلطات وصلاحيات أكبر، عن طريق تحديد أهدافها ومستويات أداء الطلاب والخطط والبرامج الدراسية وأساليب تقويم الطلاب، ووضع استراتيجيات تحقيق ذلك لضمان مراجعات الجامعة

- لكل مقوماتها التعليمية، وبذلك تصبح الجامعة مسؤولة عن شؤونها، من خلال أقسام المعلومات عن العمليات مع الآخرين ليتمكنوا من إصدار الأحكام على الجامعة في ضوء السياسات والأولويات المحددة وتوقعات المجتمع.
- أن الجامعة منظومة مجتمعية لها أدواراً محددة لخدمة المجتمع الأكبر ككل، وأن المجتمع يفوضها في ذلك.
- أن تقوم كل جامعة بالقياس المقارن الداخلى من خلال مقارنة أدائها التعليمى بالأهداف المحددة سلفاً.
- أن تتبنى كل جامعة مقاييس ومؤشرات خاصة بها، وكذلك أدوات للقياس المقارن حسب طبيعة كل كلية أو قسم علمي.
- وتتحدد أهداف القياس المقارن الداخلى للجامعات المصرية، فيما يلي:
- إعداد تقارير تفصيلية عن كل مقومات الأداء التعليمى للجامعة، وذلك لاتخاذ القرارات والتخطيط على مستوى الجامعة.
- تقديم معلومات عن الأداء التعليمى للجامعة لكل المهتمين بالأداء التعليمى للجامعة حتى تحظى بالدعم الاجتماعي.
- تحديد جوانب القوة فى الأداء التعليمى للجامعة لتدعيمها وجوانب الضعف للتغلب عليها وذلك لتوكيد الجودة وتحسين الإنتاجية التعليمية وزيادة الكفاءة والفاعلية التعليمية للجامعة.
- إيجاد الحلول لبعض الصعوبات الناشئة والتغلب عليها.

٢- الجهات المسؤولة عن القياس المقارن الداخلى لتقييم أداء الجامعات المصرية:

- وفقاً لهذا البديل تتعدد الجهات التى تمارس القياس المقارن الداخلى فى الجامعات لتشمل ما يلي:
- إنشاء مجلس فى كل جامعة يضم بعض الكفاءات العلمية والشخصيات العامة ذوى الخبرات؛ للمشاركة بالخبرة والرأى لتطبيق نظام القياس المقارن الداخلى فى الجامعة.
 - تشكيل لجنة عليا على مستوى الجامعة من أفضل العقول والخبرات فيها، ويعهد إليها بصفة أساسية القيام بالقياس المقارن، وتُوَجَّه اللجان المُشكَّلة على مستوى كل كلية، وتتعاون معها فى تنفيذ عمليات القياس المقارن.

- تشكيل لجنة على مستوى القسم الأكاديمي يتولى المحاسبية التعليمية على مستوى القسم الأكاديمي.
- إنشاء أجهزة للمتابعة والرقابة فى كل جامعة يدخل فى تخصصها قياس مدى ما حققته الجامعة من أهداف.
- تشكيل ورش عمل لبحث ودراسة الأبعاد التنفيذية للقياس المقارن ذاتياً.
- تشكيل لجنة على مستوى كل كلية أو معهد تابع للجامعة تتولى قياس الأداء على مستوى الكلية.

ثانياً: عمليات القياس المقارن الداخلي لتقييم أداء الجامعات المصرية:

١- تخطيط القياس المقارن الداخلي لتقييم الأداء الجامعى:

فى ضوء هذا البديل يتم تخطيط القياس المقارن من خلال الجهات التابعة للجامعة، وذلك من خلال المراحل التالية:

▪ إعداد بيانات ومعلومات عن جوانب الأداء التعليمى ومقوماته بكل مؤسسة جامعية.

▪ عمل مقابلات مع المهتمين بمستويات الأداء بالكليات داخل الجامعة.

▪ إعداد تقارير يتم فى ضوئها بعد ذلك تطوير الأداء التعليمى للجامعة.

٢- تنظيم القياس المقارن الداخلي لتقييم الأداء الجامعى:

وفقاً لهذا البديل يتم القياس المقارن من خلال رصد كل ما يتعلق بالأداء التعليمى من شروط قبول وتوزيع الطلاب على التخصصات المختلفة ومتابعة تقييمها أثناء الدراسة وانتظام سير الدراسة وكذلك رصد نتائج المخرجات التعليمية وجودة البحوث العلمية ودور الجامعة ومؤسساتها فى خدمة المجتمع.

وحتى تتمكن الجامعات من تحقيق المنافسة فيما بينها فى ضوء هذا البديل المقترح، فإنه يمكن لكل جامعة أن تقوم بتقييم شامل لأدائها، ويكون نتيجة هذا التقييم وما يصدره من تقارير تحديد المستوى العام العلمى والتنظيمى لكل جامعة على حدة، مبيناً مواضع التميز أو القصور فى كل جامعة، ووضع نظام لترتيبها على قائمة الجودة والأداء وتنمية التمايز والتفوق بين الجامعات.

٣- تنفيذ أنشطة القياس المقارن الداخلي لتقييم الأداء الجامعى:

فى هذا البديل يتم القياس المقارن الداخلي وذلك بالاستعانة بوسائل القياس المختلفة، مثل: المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية والاستفتاءات والاختبارات المتنوعة، وكذلك يمكن اتباع أساليب أخرى للقياس، ومنها:

- الملاحظات أثناء تأدية المؤسسات الجامعية لعملها وتحديد القصور فى الأداء .
- الرجوع الى توصيف وظائف كل مؤسسة جامعية ودراسة مهامها والأداء اللازم لكل مهمة بنجاح.
- الاطلاع على تقارير الأداء حيث يمكن التعرف على مواطن الضعف فى الأداء التعليمى للجامعة والتركيز عليها لتلافى القصور وكذلك معرفة مواطن القوة لتعزيزها.

ويتم تنفيذ القياس المقارن الداخلي لتقييم أداء الجامعات المصرية فى المجالات التالية:

أ- المجال الأول: الدور التعليمى والتدريسى للمؤسسات الجامعية:

- الأهداف التعليمية: فى ضوء هذا البديل لابد أن يكون لأية جامعة هدف عام تنبثق منه عدة أهداف فرعية تتسق مع فلسفة التعليم العالى وأهدافه، ومن مقاييس ومؤشرات أهداف الجامعات وفقاً لهذا البديل ما يلي: أن تكون الأهداف نابعة من فلسفة خاصة محددة للجامعة، علاوة على قابليتها للقياس، مع إشارة الأهداف فى مجملها إلى سمات خاصة مميزة للجامعة باعتبارها مؤسسة فى بيئة معينة، والأهداف واضحة ومحددة وقابلة للتنفيذ، مع تركيز الأهداف على ما يواجه المجتمع من مشكلات فى مختلف المجالات، وتؤكد الأهداف على مواكبة الخريجين للعصر الذى سيعيشون فيه.
- سياسات القبول: فى ضوء هذا البديل يلزم أن تحدد كل جامعة عدد الأماكن المتاحة بها فى كل قسم من أقسام كلياتها أو كل كلية حسب إمكاناتها ومتطلبات الدراسة فيها، كما يلزم إضافة بعض المعايير الأخرى لتقوية نظام القبول بالجامعة مثل إجراء مقابلات شخصية لاختبار الميول، وامتحانات قدرات، وأن يكون توجيه الطالب للتخصص الذى يلائمه مبنياً على هذا الأساس، وكذلك ضرورة تطبيق نظم توجيه وإرشاد تربوي مهني بوسائل متعددة لضمان اختيار الطالب المناسب للتخصص المناسب، مع مراعاة الحيادية، وتنوع أساليب القبول، ووضوح نظم قبول الطلاب

وإعلانها، واشتراك الأقسام العلمية مع الكليات فى رسم وتطبيق سياسات القبول للطلاب.

• الخطط والبرامج الدراسية: فى ضوء هذا البديل يلزم توصيف المقررات الجامعية، إذ يتم تكليف الأقسام العلمية بكليات الجامعة ومعاهدها بإعداد ملف المقرر وتوصيف المقرر، وذلك لجميع المقررات التى تقوم هذه الأقسام بتدريسها كل فى مجال تخصصها، ويجب إتاحة المرونة والتعددية فى الخطط والبرامج الدراسية والتي فى ضوءها تُتاح الحرية للطلاب للاختيار من بينها، والتنوع فى الخطط والبرامج الدراسية وفقاً لميول الطلاب وقدراتهم فى اختيار الخطط والبرامج الدراسية المناسبة لكل منهم، وتناسب الخطط والبرامج الدراسية مع أهداف الجامعة.

• تقويم المخرجات التعليمية: فى ضوء هذا البديل يلزم إنشاء مكتب للاختبار والتقويم التربوي يساعد فى إعداد الاختبارات، والتوعية والإرشاد بمفهوم التقويم الشامل، وبناء الاستبيانات لمعرفة آراء الطلاب فى الاختبارات. وبالتالي فإن كل جامعة يجب أن تطمئن إلى أن خريجها تكتمل فيهم المواصفات المطلوبة لقطاعات العمل والتخصصات المختلفة، كما أن على الجامعة أيضاً أن تواجه التخصصات الجديدة التى تنشأ باستمرار نتيجة تقدم المعرفة، ويُراعى فى تطبيق مقاييس ومؤشرات سياسات تقويم الطلاب ما يلى: التنوع فى أساليب تقويم الطلاب، والتكامل فى أساليب التقويم واتسامها بالموضوعية، والشمول فى تقويم الطلاب ليشمل النواحي التحصيلية والوجدانية والمهارية، وإجراء التغذية الراجعة المستمرة فى ضوء نتائج تقويم الطلاب.

ب- المجال الثانى: الدور البحثى للمؤسسات الجامعية:

وفقاً للقياس المقارن الداخلى فإن على كل جامعة أن تحدد وبدقة القوى البشرية البحثية وكفاءتها ونوعيتها، والإمكانيات البحثية والمعملية وأماكنها وتمويلها، كما أن على كل مؤسسة أن تسعى لتحديث قواعد البيانات لكافة قطاعات البحث العلمى، مع الإعلان عن المشروعات البحثية، واستخدام التكنولوجيا فى التنفيذ والمتابعة والتقويم، مع وضع آلية للحوافز المادية والمعنوية؛ لتشجيع الباحثين وتحفيزهم للقيام ببحوث هادفة مرتبطة بمشكلات المجتمع وتطوير قطاعاته.

ج- المجال الثالث: الدور المجتمعى للمؤسسات الجامعية:

يمكن إجراء القياس المقارن الداخلى فى مجالات خدمة المجتمع فى المجالات التالية:

- مجال التعليم المستمر والتعلم مدى الحياة والبرامج الإرشادية والتنموية التي تقدمها كليات الجامعة لمجتمعها.
- مجال الاستشارات والدراسات التي يقدمها الأساتذة في كليات الجامعة المختلفة.
- مجال المرافق والتسهيلات الجامعية مثل: الملاعب الرياضية بأنواعها، وقاعات الاجتماعات والاحتفالات.
- مجال الندوات والمؤتمرات والمحاضرات العامة والخاصة التي تلتقي فيها قيادات فكرية واقتصادية واجتماعية، يُنَاح للمشاركين فيها فرص تبادل الخبرات والمعارف.
- المجال الدولي من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات الدولية، وتبادل الزيارات بين الطلبة والأساتذة في الجامعات.

ثالثاً: مخرجات القياس المقارن الداخلي لتقييم أداء الجامعات المصرية:

وفي هذا البديل المُقترح يعمل القياس المقارن بالجامعات على إنتاج تقارير تتضمن معلومات تسهم بقدر كبير فى تطوير الأداء التعليمى للجامعة، من خلال توكيد الجودة وتحسين الإنتاجية ورفع كفاءة وفاعلية الأداء التعليمى للجامعات. ويُقترح أن تُبَرَز التقارير نواحى القصور من أجل تقديم مقترحات بشأن ذلك، ومن تلك المقترحات ما يلي:

- أن تسعى كل جامعة إلى تطوير أهدافها للعملية التعليمية بحيث لا تنحصر فى الجانب المعرفي، وإنما تمتد إلى الجوانب المهارية وتنمية الشخصية فى صورة متكاملة.
- أن تتبع الجامعة أساليب متعددة لقبول الطلاب للكشف عن جميع جوانب شخصياتهم، واتباع أساليب الإرشاد التربوى والمهني عند توزيعهم على التخصصات المختلفة، مع مراعاة تحقيق التوازن بين أعداد الطلاب والإمكانات المختلفة بداخلها.
- أن تتيح الجامعة لطلابها حرية الاختيار فى الخطط والبرامج الدراسية، مع اهتمام الجامعة بنشر تلك الخطط والبرامج وتحديد أهدافها؛ حتى يتحقق للطالب الرؤية الواضحة التى تمكنه من الاختيار.
- أن تحرص الجامعة على تطوير منظومة البحث العلمى والتوجه نحو خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

وفى ضوء هذا البديل المقترح تقوم كل جامعة بنشر تقريرها السنوى توضح فيه برنامجها وأعمالها خلال العام الدراسى متضمناً تقرير منفصل عن القياس المقارن، يتم فيه توضيح مدى التقدم فى تحقيق الأهداف وإنجازها فى الوقت المناسب المُتفق عليه، كما يتم

نشر التقارير وتزويد الكليات التابعة للجامعة بصور من هذه التقارير؛ لأخذ ما جاء بها بعين الاعتبار عند إعادة التخطيط للسياسات التعليمية وطرق تنفيذها.

البديل الثالث: القياس المقارن التشاركي لمنظومة تقييم أداء الجامعات

المصرية:

ترتبط المقارنة التشاركية بالنوعين السابقين (القياس المقارن الخارجي والقياس المقارن الداخلي)، حيث تتم مشاركة مجموعة من الجامعات في نشاط معين لتحقيق الاستفادة الجماعية، هذا إلى جانب قيام كل جامعة بقياس أدائها داخلياً.

ويُقْتَرَحُ في هذا البديل أن يقوم المجلس الأعلى للجامعات بالتعاون مع مجلس كل جامعة بالقياس المقارن، ويمكن أن يتيح هذا البديل الفرصة لزيادة فعالية دور المجلس الأعلى للجامعات، من خلال لجانه لتطوير الأداء التعليمي للجامعات، وفي ضوء هذا البديل المقترح تحقق الجامعات المصرية المنافسة ليس على المستوى المحلي فحسب بل على المستوى العالمي أيضاً، مع العمل على مواجهة التحديات التي تلقى بظلالها على التعليم الجامعي.

ويمكن تقديم هذا البديل على النحو التالي:

أولاً: مدخلات القياس المقارن التشاركي لتقييم أداء الجامعات المصرية:

وتتضمن ما يلي:

١ - فلسفة القياس المقارن التشاركي لتقييم أداء الجامعات المصرية وأهدافه:

تنطلق فلسفة هذا البديل من مساهمته في تحسين قدرة كل جامعة على مواجهة الضغوط والتحديات التي تواجهها، على اعتبار أنها تجمع بين مزايا البديلين السابقين، فيمكن عن طريق القياس المقارن الداخلي تَدَاوُكُ الأخطاء من غير حاجة إلى تنبيه الآخرين، أما عن طريق القياس المقارن الخارجي يمكن تحقيق المنافسة ويمكن عن طريقها أيضاً ضمان تصحيح المسار وتحقيق الأهداف في إطار المنافسة.

وهذا البديل تتحقق فيه شروط الملاءمة بين أغراض القياس المقارن من الجهات الخارجية ومن الجهات الداخلية لكل جامعة، ومن أهم هذه الشروط ما يلي: إمكانية التطبيق والشمول، والحياد والموضوعية في التطبيق، والملاءمة والمرونة والقابلية للتطوير لكونه يراعى ظروف كل جامعة، ويهدف هذا البديل إلى تحقيق ما يأتي:

- التقييم الذاتى للأداء الجامعى بما يفيد فى تطوير هذا الأداء من خلال تدعيم جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف.
- السماح للجامعات بالاطلاع على جوانب القوة وجوانب الضعف فى الأداء التعليمى للجامعات الأخرى، وبالتالي تنمية روح المنافسة بين الجامعات.
- تقديم معلومات عن الأداء التعليمى للجامعات بما يُؤفّق الطابع القومى، ويُراعى أيضاً مواصفات التنافسية العالمية للجامعات ذات الريادة.

٢- الجهات المسؤولة عن القياس المقارن التشاركي لتقييم أداء الجامعات المصرية:

فى ضوء هذا البديل يتم التأكيد على تحقيق مبدأ الاستقلالية الجامعية، ولهذا تتعدد الجهات التى تمارس القياس المقارن فى الجامعات لتشمل عدد من وحدات القياس المقارن، ترتبط بوحدات فرعية داخل كل كلية من كليات الجامعة، وترتبط أيضاً بالوحدات المشابهة فى الجامعات والمراكز الأخرى من خارج الجامعة، ومهمة هذه الوحدات تجميع البيانات والإحصاءات والتخطيط والتقييم وإدارة عمليات القياس المقارن فى الجامعة وكلياتها.

وفى ضوء ما سبق يُلزَم إعادة النظر فى وظائف المجلس الأعلى للجامعات؛ بحيث يمثل حلقة وصل بين الجامعة والدولة، ويتحول من كونه هيئة مركزية تتولى مسؤولية تخطيط السياسة العامة للتعليم الجامعى، والتنسيق بين الجامعات وتنظيم قبول الطلاب فى الجامعات وتحديد أعدادهم وفقاً لسياسة الدولة فقط، إلى مجلس وسيط بين الجامعة والدولة، ويأخذ أيضاً بأراء الجامعات ويستجيب لتطلعاتها، وكذلك اشترك القيادات التنفيذية فى قطاعات العمل والإنتاج فى عضوية هذه المجالس، على أن تتولى مع القيادات الجامعية صياغة الخطط والبرامج التى تتفق والاحتياجات الفعلية لهذه القطاعات.

ثانياً: عمليات القياس المقارن التشاركي لتقييم أداء الجامعات المصرية:

فى ضوء هذا البديل يقوم المجلس الأعلى للجامعات بإنشاء مركز للقياس المقارن فى جميع الجامعات، وينبثق عن هذا المركز عدد من اللجان الفرعية (لجان القياس المقارن فى الكليات الجامعية)، على أن تُراعى كل لجنة طبيعة البيئة المحيطة بالجامعة، مما يؤثر على طبيعة الدراسة بها والتخصصات التى تحتويها.

١- تخطيط القياس المقارن التشاركي لتقييم الأداء الجامعى:

وفقاً لهذا البديل يتم التخطيط للقياس المقارن التشاركي فى الجامعات بتحديد المستويات المطلوب تحقيقها أو تنميتها والارتقاء بها للشئى المراد عن طريق خطة تنفيذية

معينة، إلى جانب تحديد المقاييس والمؤشرات التي يمكن عن طريقها قياس الجوانب المطلوب تقييمها.

٢ - تنظيم القياس المقارن التشاركي لتقييم الأداء الجامعي:

يُلزَم تنظيم القياس المقارن التشاركي في الجامعات قيام كل جامعة بعملية تقييم ذاتي للأداء التعليمي بها، وتقدم للجان القياس المقارن تقريراً مفصلاً عن مستوى الأداء التعليمي بها مع التقرير، وتقوم لجان القياس المقارن التشاركي بزيارة الجامعات تبعاً لنظام تقويم الأداء ومعاييره المختلفة، وتكتب بعدها اللجنة تقريراً عن مستوى الأداء بالجامعة، وفي نهاية التقرير تقدم اللجنة مجموعة من المقترحات والتوصيات التي ينبغي على الجامعة اتباعها.

٣ - تنفيذ أنشطة القياس المقارن التشاركي لتقييم الأداء الجامعي:

وفقاً لهذا البديل يتم القياس المقارن التشاركي من خلال الاعتماد على التقارير الجامعية، وكذلك الزيارة الميدانية من أعضاء فريق القياس المقارن، الذي يجري دراسة شاملة ثم يقوم بمناقشة نتائجها مع مجلس الجامعة، وذلك عقب الانتهاء من عمليات القياس مباشرة وقبل إعداد التقرير النهائي؛ سعياً لجمع المزيد من الحقائق وتصحيح بعضها إذا تطلب الأمر ذلك، ومن المسائل العامة التي يتم مناقشتها خطة العمل والإصلاح والجدول الزمني، وتنفيذ التوصيات والمقترحات وذلك ليكون التقرير النهائي ملزماً للجميع، كما يجب متابعة التقرير للحكم على مدى الالتزام بها، وحتى يستطيع فريق القياس المقارن الزائر للجامعة إصدار الأحكام لابد من الاستناد إلى عديد من المصادر لتجميع الأدلة على الأداء التعليمي، ويشمل ذلك ما يلي:

- فحص التقارير الواردة من كل جامعة.
- المناقشة المفتوحة والحرّة مع بعض الطلاب وهيئات التدريس؛ للتعرف على آرائهم في مقومات الأداء التعليمي للجامعة.
- فحص نتائج الامتحانات بعد تحليلها.
- ملاحظة مباشرة لبعض الخطط والبرامج الدراسية وتقارير تقويم الأداء للأقسام العلمية.

ويتم تنفيذ القياس المقارن التشاركي لتقييم أداء الجامعات المصرية في المجالات

التالية:

أ- المجال الأول: الدور التعليمي والتدريسي للمؤسسات الجامعية:

- الأهداف التعليمية: يُراعى هذا البديل في الأهداف التعليمية أن تكون واقعية وإجرائية وقابلة للقياس في نطاق المصادر المتاحة وأبعاد العملية التعليمية تبعاً للتخصص وحجم الجامعة، وأن تُصاغ الأهداف الخاصة بالجامعة في جُمْل موجزة، تعبر بدقة عن طبيعتها وطبيعة الجمهور الذي تتطلع لخدمته، ولذلك يجب أن تكون للجامعة أهداف واضحة ومُغلّنة للجمهور الخارجي.
- سياسات القبول: في ضوء هذا البديل يتم تحديد سياسات القبول باشتراك الجامعات والكليات والأقسام وإقرارها بعد ذلك من خلال المجلس الأعلى للجامعات؛ وذلك لتنسيق هذه السياسات بين الجامعات المختلفة وتحقيق تكافؤ الفرص على مستوى جميع كليات الجامعات، على أن يتم رسم سياسات القبول في ضوء الإمكانيات التعليمية للجامعة وظروف المجتمع الخارجي، مع مراعاة تنوع شروط القبول حسب طبيعة الدراسة، والحيادية في سياسات القبول، وتعدد القائمين على رسم وتنفيذ سياسات القبول.
- الخطط والبرامج الدراسية: وفي ظل هذا البديل تُستخدَم مقاييس ومؤشرات عديدة للقياس المقارن في الخطط والبرامج الدراسية، ومنها: المواءمة بين الخطط والبرامج الدراسية وبين متطلبات التنمية وذلك بإخضاعها للتطوير المستمر، والتميز في الخطط والبرامج الدراسية حسب نوع التخصص، والتنوع في الخطط والبرامج الدراسية ومكوناتها لتحقيق أهداف الجامعة، والمرونة وحرية الانتقال بين الخطط والبرامج الدراسية المختلفة، وحرية الاختيار من الخطط والبرامج الدراسية، ويُلزم تقسيم الخطط والبرامج الدراسية إلى مقررات دراسية إجبارية وأخرى اختيارية تحددها كل كلية حسب اهتماماتها، كما يجب تحقيق مبدأ التكامل والتوازن بقدر الإمكان لمجموعة المقررات التي تدرس للطلاب في الجامعة لتجمع بين المقررات التي يجب على جميع الطلاب دراستها (متطلبات الجامعة)، والمقررات الواجبة على طلاب كلية معنية (متطلبات الكلية) ومتطلبات التخصص، بالإضافة إلى مقررات الثقافة العامة والدينية والتربية الوطنية والأنشطة الرياضية، على أن تُقدّم البرامج الخبرة المتكاملة في الطالب ليؤدي وظيفته في المجتمع مع مراعاة الأسس العلمية والموضوعية لمسايرة التقدم العلمي ورُكْب التطور.
- تقويم المخرجات التعليمية: في ضوء هذا البديل تحدد الجامعة معايير أكاديمية

عملية تقويم الطلاب، والمشاركة في عملية التقويم وإجراءات الامتحانات، وكذلك اشتراك الهيئات المهنية المتخصصة في عمليات التقويم حتى تتمكن الجامعة من الحفاظ على مستوى الخريج للوفاء باحتياجات سوق العمل، ويتم تطبيق أساليب تقويم الطلاب بالجامعات بمراعاة ما يلي: التنوع في أساليب تقويم الطلاب، واستمرارية عملية التقويم للطالب، وشمول أساليب التقويم لتكشف عن جوانب شخصية الطالب، واستعانة الجامعة بآليات لاستخدام نتائج تقويم الطلاب، وبالتالي الاستفادة من هذه النتائج في عملية التخطيط المستقبلي بها، والوقوف على أسباب القصور والضعف وتطوير الأداء بها.

ب- المجال الثاني: الدور البحثي للمؤسسات الجامعية:

يستند البديل المقترح في هذا المجال على تحديد معايير لقياس وتقويم كفاءة البحث العلمي بالجامعات، على أن تتضمن ما يلي:

- تطبيق معامل الاقتباس الدولي (الاستشهاد Citation) لقياس وتقويم أهمية البحوث المنشورة في مختلف المجالات التخصصية بالمؤسسات الجامعية.
- التنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومركز البحوث من خلال تصميم وبناء مقررات دراسية وعقد دورات تدريبية لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في جدارات البحث العلمي مثل: (الاستثمار في البحث العلمي، استراتيجية البحث العلمي، توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إدارة المعرفة والمشروعات البحثية، إعداد وكتابة المشروعات البحثية ونشرها دولياً، مهارات عرض المشروعات البحثية، اقتصاديات وتمويل وتسويق البحوث العلمية، أخلاقيات البحث العلمي، وأخلاقيات وآداب المهنة).

ج- المجال الثالث: الدور المجتمعي للمؤسسات الجامعية:

وينعكس هذا البديل فيما يلي:

- اتباع كل جامعة لسياسات واضحة في تنظيم شؤونها المتعلقة بالمجتمع الخارجى ومؤسساته، مع وضع رؤى استراتيجية مستقبلية لزيادة مصادر التمويل الذاتية.
- امتلاك الجامعة قاعدة بيانات متكاملة عن الشركات والهيئات والجمعيات المستفيدة من خدماتها في المجتمع، وأن تعمل على تقديم برامج لخدمة المجتمع كمصدر للربح، وأن تعمل على تحسين خطط التسويق بها، وأن توجد وحدات ذات طابع

خاص عديدة بالجامعة، وأن توفر التمويل اللازم للمشروعات البحثية التطبيقية المرتبطة بالبيئة والمجتمع.

- طرح المجلس الأعلى للجامعات لمبادرة وطنية للمسؤولية الاجتماعية، تشمل برامج وندوات تثقيفية إلى كافة شرائح المجتمع، وتوضح لهم أهمية المسؤولية الاجتماعية، والدور الذي يمكن أن تؤديه في تحقيق التعاون والتكافل الاجتماعي بين مؤسساتها وأفراد المجتمع، بحيث يصبح هذا المفهوم معياراً يحكم الفرد من خلاله على أداء هذه المؤسسات التابعة لها.
- وضع هيكل إداري يُنسَق بين الالتزامات في مجال خدمة المجتمع وبين مهمة الجامعات، من حيث حجمها، ونشاطها، وثقافتها وكذلك التحديات التي تواجهها عند القيام بعملية تخطيط جودة خدمة المجتمع على المدى البعيد، وتصبح المسؤولية الاجتماعية جزءاً رئيساً من أنشطة الجامعات تتم متابعتها.
- عمل برامج تبادل فكري بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية، للاستفادة من تجارب تلك الجامعات الأخرى في كل ما هو جديد في برامج المسؤولية الاجتماعية للتعليم الجامعي.
- متابعة المجلس الأعلى للجامعات لكل جامعة لتوفير البنية التحتية اللازمة لأداء الخدمات الامتدادية للمجتمع، وتوفير الدراسات والمعلومات على ضوء الاحتياجات الفعلية للمجتمع.

ثالثاً: مخرجات القياس المقارن التشاركي لتقييم أداء الجامعات المصرية:

يعمل هذا البديل على إنتاج تقارير القياس التي تتضمن معايير تساعد على تطوير الأداء التعليمي، من خلال توكيد الجودة وتحسين الإنتاجية التعليمية للجامعات ورفع الكفاءة والفاعلية التعليمية للجامعات، وتحديد معايير مقارنة للجودة مُعْتَرَف بها دولياً، وإتاحة التنوع تفادى الأنماط الموحدة بين الجامعات، وإشراك كل أصحاب الشأن كأطراف في عملية تقييم المؤسسات، مما يستلزم قيام المجلس الأعلى للجامعات بالتنسيق مع الجامعات، وذلك من خلال سلسلة متصلة من الإجراءات التي تبدأ من الأقسام العلمية والكليات والجامعات.

الموازنة بين البدائل المقترحة:

تهدف الموازنة بين البدائل المقترحة إلى التعرف على مدى ملاءمة هذه البدائل وقابليتها للتطبيق في ضوء إمكانات المجتمع المصري، واختيار أنسب البدائل بما يتفق مع ظروف وإمكانات المؤسسات الجامعية المصرية، ومن معايير الموازنة بين البدائل المقترحة ما

يلي:

(١) الكُفَّة:

يُقصد بالكلفة في هذا السياق التكلفة المادية التي يتطلبها تنفيذ البديل، وهنا يشترط تحقيق أقل تكلفة ممكنة في البديل المقترح.

وتتفق جميع البدائل المقترحة في مقابلة الإمكانيات المتاحة والتمويل اللازم للتطبيق، ولكنها تتباين فيما بينها من حيث الكم ومدى الإمكانيات المادية المتاحة من حيث الأدوات وقدرة النظام على تمويل ذاته بالاشتراك مع وزارة التعليم العالي حيث إن:

- البديل الأول: يقترح قيام المجلس الأعلى للجامعات بالقياس المقارن، وفي هذا تكلفة عالية؛ حيث أنه يستدعى إنشاء لجان مختلفة لزيارة كل جامعة، وكذلك الحصول على بيانات مختلفة من كل جامعة من الجامعات الرائدة المختارة لدراسة مقومات الأداء المتميز بهذه الجامعة.
- البديل الثاني: يقترح قيام مجلس كل جامعة بالقياس المقارن الداخلي، وفي هذا تكلفة متوسطة حيث إنه يستدعى إنشاء لجنة داخل كل جامعة للقياس المقارن، وقد يتطلب ذلك تفرغ أعضاء هذه اللجنة لهذا الغرض.
- البديل الثالث: يقترح تعاون كل جامعة مع المجلس الأعلى للجامعات، وفي هذا أقل تكلفة؛ حيث إنه لا يستدعى إنشاء لجان داخل كل جامعة للقياس المقارن، ولكن تضمين مسؤولية مجلس الجامعة عن القياس المقارن من خلال مجلس التعليم ومسؤوليات نواب رئيس الجامعة، وبالتالي اشتمال تقارير التقويم السنوية على البيانات التي تمكن المجلس الأعلى للجامعات من القياس المقارن. وبالتالي يعتبر البديل الثالث أقل تكلفة بالمقارنة بالبديلين الآخرين.

(٢) الفعالية:

يُقصد بها الفوائد المتوقعة من البديل، وهي تعنى الفعالية في تحقيق الأهداف، أي إلى أي مدى يستطيع القياس المقارن أن يُقدّم معلومات تسهم في زيادة فعالية أداء الجامعات.

وتحقق تقارير القياس المقارن في كل البدائل الفعالية المرجوة منها، وهي تطوير الأداء التعليمي للجامعات وزيادة كفاءته وتحسين الإنتاجية التعليمية للجامعات، حيث إن:

- البديل الأول: يحقق عمومية في الإفادة دون النظر للعديد من القضايا الخاصة بكل جامعة، وذلك نتيجة للتقيد بالمقاييس والمؤشرات الخاصة بالقياس المقارن على المستوى القومي والعالمي، مع عدم التقيّد بظروف كل جامعة وإمكاناتها، وبالتالي قد

- يحقق هذا البديل فعالية عالية فى جامعة معينة وفعالية منخفضة فى جامعة أخرى.
- البديل الثانى: يركز على كل جامعة على حدة دون الأخذ فى الاعتبار المنافسة بين الجامعات، وقد ينتج عن ذلك تفاوت الأداء التعليمى لكل جامعة عن الأخرى، الأمر الذى قد يترتب عليه ضعف فعالية الأداء التعليمى لجامعة عن أخرى، وذلك لعدم التقيد بالمقاييس والمؤشرات الخاصة بالقياس المقارن على المستوى القومى والعالمى.
- البديل الثالث: يركز على تعاون كل جامعة مع المجلس الأعلى للجامعات فى القياس المقارن، وفى هذا تحقيق الفعالية بدرجة أكبر من البديلين السابقين لأنه يراعى ظروف كل جامعة ولا يهمل ما يحدده المجلس الأعلى للجامعات من مقاييس ومؤشرات للقياس المقارن على المستوى القومى والعالمى، وبالتالي فإن هذا البديل هو الأنسب.

(٣) الوقت:

- يُقصد به الفترة الزمنية الذى يستغرقها تنفيذ البديل، بمعنى الوقت المناسب الذى يعالج الحل المختار المشكلة، فى إطارها الحالى وليس بعد حدوث المشكلة.
- وتتفق البدائل كلها فى تخصيص الوقت اللازم للقياس المقارن، ولكنها تختلف فى طول هذا الوقت، حيث إن:

- البديل الأول: يقترح أن يتم القياس المقارن الخارجى سنوياً، ووفقاً لهذا يتم اتخاذ إجراءات التطوير العام التالى، ولعل ذلك يؤدى إلى ضياع جزء من الوقت فى قيام الجامعة بأداء تعليمى قد يكون فى بعض الأحيان قليل الفائدة.
- البديل الثانى: يقترح أن يتم القياس المقارن الداخلى خلال العام الدراسى، وفى هذا البديل، قد يحدث ضياع للوقت فى تجميع معلومات قد تكون غير مفيدة نظراً لأن العام الدراسى تتخلله فترات غير متوازنة من الأداء التعليمى. كما أن تفرغ أعضاء لجنة القياس المقارن طوال العام الدراسى ينتج عنه عدم قيامهم بالعمل لفترة غير قليلة من العام الدراسى لعدم وجود بيانات للقياس سوى دراسة مدى انتظام تدريس المحاضرات.
- البديل الثالث: يُقترح أن يتم القياس المقارن التشاركى خلال مراحل الأداء التعليمى، وذلك قبل بداية العام الدراسى ونهاية الفصل الدراسى الأول ونهاية الفصل الدراسى الثانى، وفى هذا عدم ضياع للوقت، بل الاستفادة القصوى من الوقت، وبالتالي فإن

هذا البديل هو الأفضل حيث أن الوقت المستغرق في التنفيذ يتناسب حسب طبيعة الأداء التعليمي لكل جامعة، ولا يتم ضياع الوقت في قيام الجامعة بأداء تعليمي غير مرغوب فيه.

(٤) الاقتصاد في الجهد:

ويعنى ذلك أنه يُفَضَّل البديل الذي يعطى أفضل النتائج بأقل جهد ممكن، وتتفق جميع البدائل المقترحة في بذل الجهد للتنفيذ، ولكنها تتباين في الاقتصاد في هذا الجهد، حيث إن:

- **البديل الأول:** يقتصر الجهد المبذول فيه على المجلس الأعلى للجامعات، وبالتالي قد لا يكون ذلك دافعاً للاهتمام بتقارير القياس المقارن الخارجى من قبل الجامعات.
- **البديل الثاني:** تبذل الجامعات جهداً كبيراً، وقد يكون ذلك على حساب خفض الجهد في أعمال أخرى في الجامعة، مما قد يمثل عبئاً أو جهداً زائداً، وقد ينتج عن ذلك انخفاض كفاءة تنفيذ هذا البديل.

- **البديل الثالث:** الجهد المبذول فيه يتم توزيعه بين المجلس الأعلى للجامعات، ومجالس الجامعات، وبالتالي فإن هذا البديل هو الأفضل.

إن المُستَقَرِّئ لمعايير الموازنة بين البدائل الثلاثة من حيث الكلفة والفعالية والوقت والاقتصاد في الجهد، يُلاحظ أن **البديل الثالث** أقل كلفة ولا يترتب عليه ضياع الوقت، وهو يعطى أفضل النتائج بأقل جهد ممكن من قبل المجلس الأعلى للجامعات ومجالس الجامعات، وبالتالي فهو أفضل بديل بالمقارنة بالبديلين السابقين.

كما أن البديل الثالث يتوافق مع الإطار التشريعى لتنظيم التعليم الجامعى في مصر، حيث يجمع ما بين المركزية واللامركزية في إدارة المؤسسات الجامعية وتقييمها.

متطلبات نجاح القياس المقارن لمنظومة تقييم أداء الجامعات المصرية:

من الضروري الإسراع في إعداد وتنفيذ عمليات القياس المقارن؛ نظراً للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسات الجامعية، فالأهداف التي تتم المقارنة معها هي أيضاً أهداف متحركة ومتطورة باستمرار، وعلى ذلك يتطلب نجاح المؤسسات الجامعية المصرية لتنفيذ القياس المقارن بأعلى قدر من الدقة، توافر المتطلبات التالية:

- وجود قيادة إدارية تؤمن وتدعم القياس المقارن في الجامعات المصرية، مع الاختيار الدقيق والسليم لشركاء المقارنة، وتهيئة المناخ الثقافى المناسب في

- المؤسسات الجامعية، مع اختيار فرق العمل ممن تتوافر فيها الخبرة الجيدة في القياس والمقارنة وإعداد خرائط العمليات ومخططات السبب والمردود.
- استخدام أساليب القياس المناسبة للتعرف على الأداء الحالي للمؤسسة، وتحديد العمليات المراد تحسينها بشكل دقيق قبل البدء في إجراء الاتصالات مع شركاء المقارنة، ممن تتوفر لديهم الرغبة الصادقة في تبادل المعلومات والخبرات.
- القياس المباشر المبني على المعلومات، وبخاصة في الأنشطة التعليمية والبحثية والخدمية، مع استخدام طرق التحسين المختلفة، والتي تعني التغيير الجديد لعمليات المؤسسة وأفرادها كي تصبح أكثر كفاءة وفاعلية، وإعادة هندسة العمليات، وتوفير أنظمة جيدة للمعلومات والبيانات.
- استطلاع آراء واقتراحات وانطباعات الأفراد والهيئات ذات الاتصال المباشر بالجامعة محل القياس، والذين يمثلونها تمثيلاً مناسباً يتضمن مختلف الأنشطة.
- دراسة وتحليل قواعد البيانات والسجلات، والتي تُبَيِّن وتوضح نمو وتطور جوانب الأداء المختلفة، حيث إن هذه القواعد تمكن من الحصول على بيانات هامة، مثل: أعداد الطلاب وطريقة اختيارهم وتوزيعهم على تخصصات الجامعة، والخطط والبرامج الدراسية، وأساليب تقويم الطلاب، علاوة على الرصد الدوري للعمليات التعليمية والمؤثرات عليها داخلياً وخارجياً.
- تصميم استبيانات تجمع بين الجوانب الكمية والكيفية، لتجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين المساعدين والطلاب، إلى جانب كافة المستفيدين من منظومة الأداء الجامعي.
- الزيارة الميدانية، وهي تتم بناءً على أداة الملاحظة المقننة، التي يمكن أن تُظهِر مؤشرات التعليم الجامعي، ويقوم بها فنيون قادرين على هذا العمل، ثم تُجْمَع بيانات الملاحظة الميدانية وتُحَلَّلُ لبيان مؤشرات العملية التعليمية، ثم تُضَاهَى بالمعايير الموضوعية، وتهدف الزيارة الميدانية إلى تقييم العوامل التي يصعب تحديدها بوضوح في الاستبيان، فمثلاً هناك المناخ الفكري للطلاب، وهو يعبر عن العوامل الكيفية، ويُعْتَبَر غير ملموس ويصعب تحديده في بيان كتابي، وتسهم الزيارة الميدانية في مساعدة المؤسسة الجامعية على تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في البرنامج موضوع التقييم.

المراجع

- ١- هاني رزق عبدالجواد الألفي، "دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات بكل من إنجلترا وكندا وإمكانية الإفادة منها في مصر"، مستقبل التربية العربية: تصدر عن المركز العربي للتعليم والتنمية بالقاهرة، مج ٢٣، ع ١٠٣، ٢٠١٦، ص ١٣.
- ٢- منال بنت حسين الحميدي، "واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية"، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج ٢٨، ع ١١٠، ٢٠١٧، ص ١٦٦.
- ٣- عبدالوهاب شرقاوي، "بالمقاييس المقارن يمكن لمصر الاستفادة والتعلم من تجربة التعليم الناجحة في سنغافورة"، مجلة إدارة الاعمال: تصدر عن جمعية إدارة الاعمال العربية، ع ١٥١، ٢٠١٥، ص ١٨.
- ٤- Stadler, C. , "The four principles of enduring success", **Harvard Business Review**, Vol. 85, No. 4, 2017, p. 72.
- ٥- Committee on Science, Engineering, and Public policy, **Experiments in International Benchmarking of U.S. Research Fields**, National Academies Press, Washington D.c, 2018, p. 68.
- ٦- Weeks, Patricia, "Benchmarking in Higher Education: An Australian Case Study", **Innovations in Education and Training International**, Vol.37, No. 1, 2017, p. 21.
- ٧- أحمد إبراهيم أحمد، وآخرون، "تقويم أداء الجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج ٢٥، ع ٩٩، ٢٠١٤، ص ١٦٨.
- ٨- رانيا حسن محروس، تفعيل الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مج ٤٠، ع ١، ٢٠١٦، ص ١٣٢.
- ٩- حسام حمدي عبدالحميد، "قياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات في جودة الخدمة التعليمية بالجامعات المصرية باستخدام مقياس Servqual مقارنة ببعض الجامعات العربية والأجنبية: دراسة تطبيقية على جامعة حلوان"، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج ٢٩، ع ٣، ٢٠١٤، ص ١٢٨.

- ١٠- سهير على الجيار، "القيادة الريادية مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية"، من أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، في الفترة من ٢٧-٢٨ يناير ٢٠١٨، ص ٢٤٧.
- ١١- محمد حسنين السيد طه، "قياس جودة الخدمة التعليمية المقدمة من الجامعات المصرية: مدخل القياس المقارن"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مج ٥، ع ٢، ٢٠١٤، ص ٢٣١.
- ١٢- Bray, Mark & et.al., **Comparative Education Research: Approaches and Methods**, Library of Congress, New York, 2014, p. 93
- ١٣- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٣٩.
- ١٤- لمياء محمد أحمد السيد، "تقييم أداء الجامعات الحكومية في ج. م. ع باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ع ١٤٦، ٢٠١١، ص ١٦٣.
- ١٥- سعاد بوعناقة جديدي، "قياس الأداء من خلال تقنية القياس المقارن Benchmarking: دراسة في المفاهيم وآليات التطبيق"، المؤتمر الخامس والعشرون: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم)، تونس، في الفترة من ٢٢-٢٣ أبريل ٢٠١٤، ص ٥٤.
- ١٦- محمد رفعت حسنين، "نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية: مراكز التعليم المفتوح نموذجاً"، مجلة العلوم التربوية جامعة القاهرة، مج ٢٣، ع ٣، ٢٠١٥، ص ٢٠١.
- ١٧- نادية يوسف جمال الدين، "المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء"، مجلة العلوم التربوية: جامعة القاهرة، مج ٢٤، ع ٤، ٢٠١٦، ص ١٣١.
- ١٨- Weeks, Patricia, op.cit., p. 16.
- ١٩- Cambridge Business English Dictionary, "Benchmarking", Cambridge University Press, available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/benchmarking>, accessed: 6/3/2019.

Garg, R.K. & Ma, J. , "Benchmarking culture and performance in Chinese organizations", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 12, No.3, 2019, p.118.

٢١- عمار فتحي موسى إسماعيل، "معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر: مدخل القياس المقارن"، المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع: إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي: كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المنصورة، مج ١، في الفترة من ١٢-١٣ أبريل ٢٠١٢، ص ص ١٥٨-٢١١.

٢٢- El-Hefnawy, Mohamed Rashad M, El-Bastawissy, Ali Hamed & Kadry, Mona Ahmed, "Benchmarking the Higher Education Institutions in Egypt using Composite Index Model", **International Journal of Advanced Computer Science and Applications**, Special Issue on Extended Papers from Science and Information Conference, 11-12 January 2014, pp.1-16.

٢٣- Al-Khalifa, Lobna Ali, "Benchmarking as a means to gauge and improve academic standards in higher education within the Arab Region", **The Business and Management Review**, Vol. 6 , No. 5, September 2015, pp. 308- 321.

٢٤- جبل حامد علي حسن ، "المقارنات المرجعية مدخل لدعم صناعة القرار الجامعي"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، ع ٧٦، ٢٠١٦، ص ص ٤٦٠-٥١٢.

٢٥- فؤاد أحمد حلمي، "المقارنة المرجعية Benchmarking"، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي : الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، في الفترة من ٢٨-٢٩ يناير ٢٠١٧، ص ص ١١-٢٩.

٢٦- Weeks, Patricia, op.cit., pp. 1-26.

- ٢٧- رتيبة بوهالي ومبارك بلالطة، "نموذج مقترح للمقارنة المرجعية في الجودة للجامعات العربية : دراسة مقارنة بين جامعة جيجل الجزائرية والجامعة الأردنية"، *المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، مج ٣٨، ع ٣، ٢٠١٨، ص ١٠٦- ١٨٣.
- ٢٨- التهامي محمد إبراهيم متولي، "تطوير أداء مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر باستخدام مدخل القياس المقارن"، *مجلة التربية جامعة الأزهر*، ع ١٨٠، ج ٢، ٢٠١٨، ص ص ٢٤- ١٣٥.
- ٢٩- Resnick, Lauren B., "Benchmarking Education Standards", *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol. 17, No. 4, 2019, pp. 438- 461
- ٣٠- فاطمة علي السعيد جمعة، "تقييم أعضاء هيئة التدريس لمشروع الجودة الشاملة بالجامعات المصرية: دراسة حالة"، *مستقبل التربية العربية*: تصدر عن المركز العربي للتعليم والتنمية بالقاهرة، مج ١٧، ع ٦٢، ٢٠١٠، ص ٢٦٠.
- ٣١- عاليه عبد الحميد عارف، "معايير متابعة وقياس الأداء في المنظمات العامة بالتركيز على استخدام النموذج الأوروبي للجودة EFQM"، *مجلة الإدارة*: تصدر عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مج ٥١، ع ١، ٢٠١٤، ص ٦٦.
- ٣٢- أسامة محمود قرني، "تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية"، *مجلة التربية*: تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ١٤، ع ٣٢، ٢٠١١، ص ١٤.
- ٣٣- لمياء محمد أحمد السيد، مرجع سابق، ص ١٦٩.
- ٣٤- عاليه عبد الحميد عارف، مرجع سابق، ص ٧٤.
- ٣٥- أحمد إبراهيم أحمد، وآخرون، مرجع سابق، ص ١٨١.
- ٣٦- منال رشاد عبدالفتاح، "الاستعانة بالاتجاهات العالمية المعاصرة في تقييم الأداء المؤسسي لجامعة قناة السويس : دراسة ميدانية"، *مجلة مستقبل التربية العربية* : تصدر عن المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ١٨، ع ٧٠، ٢٠١١، ص ٢٨٥.
- ٣٧- المرجع السابق، ص ٢٨٩.
- ٣٨- لمياء محمد أحمد السيد، مرجع سابق، ص ١٦٩.

- ٣٩- محمد علي الشباطات، "مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج ٣٨، ع ٢، ٢٠١٨، ص ١٤٢.
- ٤٠- أحمد سعيد بامخرمة ومحمد عمر باطويح، "تطبيق مفهوم الحوسبة في الجامعات العربية الحكومية: السبل والتحديات"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: تصدر عن جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف بالجزائر، ع ٨، ٢٠١٠، ص ٢٩.
- ٤١- نرجس صفو، "أهمية الحوكمة لضمان جودة التعليم العالي"، أعمال ملتقى الأمانة العلمية: مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، ٢٠١٧، ص ١٥٧.
- ٤٢- رانيا عبد المعز الجمال، "دراسة مقارنة لحوكمة الجامعات في كل من جامعتي ماسترخت وفيينا وإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية"، مجلة التربية: تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ١٧، ع ٤٨، ٢٠١٤، ص ٩٢.
- ٤٣- مديحة فخري محمود، "دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية"، مجلة مستقبل التربية العربية: تصدر عن المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ١٨، ع ٧٣، ٢٠١١، ص ١٠٢.
- ٤٤- المرجع السابق، ص ١١٨.
- ٤٥- هالة فوزي محمد، "تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية بالاستفادة من أبرز نماذج الأنظمة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي: تصدر عن مركز تطوير التعليم الجامعي جامعة عين شمس، ع ٣٧، ٢٠١٧، ص ٥٢٥.
- ٤٦- رمزي عطية محمد مزهر، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات العربية والأجنبية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس، مج ٨، ٢٠١٧، ص ٣٤١.
- ٤٧- حنان إسماعيل محمد أحمد، "مؤشرات قياس الفعالية التعليمية: مدخل لاعتماد مؤسسات التعليم العالي"، المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر بعنوان: تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية، جامعة عين شمس مركز تطوير التعليم الجامعي وجامعة الدول العربية، القاهرة، في الفترة من ١٠-١١ أغسطس ٢٠١٤، ص ٢٤١.

- وانظر أيضاً:

- علي عبدالله النودل، "حوكمة أنشطة البحوث العلمية: دراسة نقدية لممارسات برامج الكراسي البحثية في الجامعات السعودية كنموذج"، من بحوث مؤتمر بعنوان: الرؤيا المستقبلية للنهوض بالبحث العلمي في الوطن العربي، بالاشتراك مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة اليرموك، في الفترة من ٢٤-٢٥ أبريل ٢٠١١، ص ٣٤٧.
- رمزي عطية محمد مزهر، مرجع سابق، ص ٣٥١.
- ٤٨- أحمد محمد عبدالسلام الأشقر، "تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM"، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع ١٧٥، ج ٣، ٢٠١٧، ص ٦٠٣.
- ٤٩- وزارة التعليم العالي، الوظيفة الثالثة للجامعات، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، الإدارة العامة للتخطيط، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٤، ص ٢٣.

- وانظر أيضاً:

- قاسم بن عائل الحربي، " دور جامعة جازان في تنمية وخدمة المجتمع المحلي: دراسة ميدانية"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس: مجلة تصدر عن رابطة التربويين العرب، ع ٣٠، ٢٠١٢، ص ٦٩.
- ٥٠- هيلة بنت عبدالله سليمان الفايز، "نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة"، مجلة العلوم التربوية: تصدر عن جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع ١٣، ٢٠١٨، ص ١٩.

- وانظر أيضاً:

- حنان إسماعيل محمد أحمد ، مرجع سابق، ص ٢٤٤.
- ٥١- عبدالرحيم محمد عبدالرحيم، "المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة : رؤية مقترحة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: تصدر عن المركز القومي للبحوث غزة، مج ٢، ع ٨، ٢٠١٨، ص ٥٩.
- ٥٢- ميسر إبراهيم أحمد، "أخلاقيات الجودة : أخلاقيات المقارنة المرجعية Benchmarking أنموذجاً - مقاربات نظرية"، مجلة تنمية الرافدين: تصدر عن جامعة الموصل، مج ٢٩، ع ٨٨، ٢٠٠٧، ص ١٧٨.

٥٣- أحمد جميل وميلود زيد الخير، "مدخل المقارنة المرجعية من خلال الأدلة الإرشادية لجوائز الجودة"، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، ع ٣٥، ٢٠١٤، ص ٨٢.

٥٤- Kovacic, A. , "Benchmarking the Slovenian competitiveness by system of indicators", **Benchmarking: An International Journal**, Vol.14, No.5, 2017, p. 504.

٥٥- جيسون سول، "المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية : كيف تقيس وتدير وتطور الأداء؟"، مجلة مداد لدراسات العمل الخيري: المركز الدولي للأبحاث والدراسات، ع ٣، ٢٠١١، ص ٢٥٢.

٥٦- زرزار العياشي وكريمة غياد، "الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، الجزائر، ع ٧، ٢٠١٧، ص ١٨٩.

٥٧- نزار عبدالمحيد رشيد البرواري وسمير كامل سعيد الخطيب، "أثر المقارنة المرجعية على الأداء المنظمي : دراسة حالة مع نموذج مقترح"، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي: تصدر عن منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، مج ٢٥، ع ٩٨، ٢٠٠٥، ص ٦.

٥٨- ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، وأحمد هاني محمد النعيمي، "بناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية : أنموذج مقترح في التعليم العالي"، مجلة تنمية الرافدين: تصدر عن جامعة الموصل، مج ٣١، ع ٩٥، ٢٠٠٩، ص ٦١.

- وانظر أيضاً:

• جبل حامد علي حسن، مرجع سابق، ص ٤٧٨.

٥٩- نايل سالم الرشيدة، "درجة معرفة أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة مؤتة بمفهوم القياس المقارن ودرجة ممارستهم له"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة مؤتة بالأردن، مج ٢٤، ع ٦، ٢٠٠٩، ص ٥٥.

٦٠- علاء فرحان طالب وعبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء، عمان، ٢٠٠٩، ص ٧١.

٦١- التهامي محمد إبراهيم متولي، مرجع سابق، ص ٦٦.

٦٢- Al-Khalifa, Lobna Ali, op.cit., p.315.

٦٣- عاطف كامل عطا الله، "تأثير استخدام نظام القياس المقارن على فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية: دراسة تطبيقية على مشروع تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس"، مجلة الإدارة: تصدر عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مج ٤٨، ع ٢، ٢٠١٠، ص ٥٩.

٦٤- رتيبة بوهالي ومبارك بلالطة، مرجع سابق، ص ١٢٣.

٦٥- Committee on Science, Engineering, and Public policy, op.cit., p.78

٦٦- Stadler, C., op.cit., p.83.

٦٧- Harvard University, **Mission, Vision, and History**, available at: <https://college.harvard.edu/about/mission-and-vision>, accessed: 1/4/2019.

٦٨- Harvard University, **About Harvard**, available at: <http://www.harvard.edu/about-harvard>, accessed: 29/3/2019.

٦٩- Harvard University, **Admissions & Aid**, available at: <http://www.harvard.edu/admissions-aid>, accessed: 2/4/2019.

٧٠- Harvard University, **Harvard's President & Leadership**, available at: <http://www.harvard.edu/about-harvard/harvards-president-leadership>, accessed: 13/3/2019.

٧١- Harvard University, **Administrative Offices**, available at: <https://www.harvard.edu/about-harvard/administrative-offices>, accessed: 21/3/2019.

٧٢- Harvard university, "Green Revolving Funds in Action: Case Study Series", available at: <http://greenbillion.org/wp-content/uploads/2011/10/Harvard.pdf>, accessed: 2/3/2019

٧٣- Seltzer, Margo, et.al., "The Case for Application-Specific Benchmarking; Harvard University", available at: <http://www.eecs.harvard.edu/~margo/papers/hotos99-2/paper.pdf>, accessed: 2/3/2019.

٧٤- available at: Harvard university, "The Harvard system", <http://www.uefap.com/writing/referenc/harvard.pdf>, accessed: 2/4/2019

٧٥- Committee on Science, Engineering, and Public policy, op.cit., p.78

٧٦- Seltzer, Margo, et.al., op.cit.

- Harvard university, "Benchmark Best Practices: Mentoring, Appreciation & Recognition", available at: <https://coache.gse.harvard.edu/files/gse-coache/files/coache-mentoring.pdf>, accessed : 4/3/2019. -٧٧
- Ibid. -٧٨
- The university of Pennsylvania, "A Comprehensive Evaluation and Benchmarking", available at: <http://equity.psu.edu/workshop/assets/pdf/fall13/penn-state-comprehensive-evaluation-benchmarking>, accessed: 12/4/2019. -٧٩
- The university of Pennsylvania, "Examples of Benchmarking Reports in Higher Education", available at: http://www.planning.salford.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0020/20657/Examples-of-Benchmarking-Reports-in-Higher-Education-Membership.pdf, accessed: 12/4/2019. -٨٠
- The university of Pennsylvania, " Powering Philadelphia and Pennsylvania", [http://www.evp.upenn.edu/pdf/Penn Economic Impact Powering PHL PA.pdf](http://www.evp.upenn.edu/pdf/Penn_Economic_Impact_Powering_PHL_PA.pdf), accessed: 29/3/2019. -٨١
- Winning& et.al., "Benchmarking learning and teaching: developing a method", **Quality Assurance in Education**, Vol.14, No. 2, 2006, p. 133. -٨٢
- Miguel, P.A. & Carnevalli, J.A., "Benchmarking practices of quality function deployment: results from a field study", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 15 No. 6, 2008, p. 657. -٨٣
- Timothy O., Daniel W.M., "Development of a benchmarking model for BIM implementation in developing countries", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 26, Issue, 4, 2019, pp. 1210-1211. -٨٤
- Saunders, M., Mann, R. and Smith, R. , "Benchmarking strategy deployment practices", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 14, No. 5, 2007, pp. 605-606. -٨٥
- Maqsood, Ahmad, Tareq, Zayed & Wikström, Kim , "Benchmarking the strategic roles of the project management office (PMO) when developing business ecosystems", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 26, Issue: 2, 2019, pp. 452-453. -٨٦
- Xing, Zhou, & Holger, Kohl, "High-performance benchmarking of manufacturing processes with object-based modeling", -٨٧

- Benchmarking: An International Journal**, Vol. 24, Issue 7, 2017, pp. 2063-2064.
- OECD, **Benchmarking higher education system performance: Conceptual framework and data; Enhancing Higher Education System Performance**, OECD, Paris, 2017, pp.12-15. -٨٨
- Spendolini, M J, **The Benchmarking**, American management association communications (AMACOM), New York, 2010, p. 79. -٨٩
- Ibid, p.89. -٩٠
- Stella, A., & Woodhouse, D. "Benchmarking in Australian higher education", available at: http://pandora.nla.gov.au/pan/127066/201108260004/www.auqa.edu.au/files/publications/benchmarking_final_text_website.pdf. accessed: 21/3/2019 . -٩١
- The Association of Commonwealth Universities, "Benchmarking archaeology degrees in Australian universities", available at: http://www.acu.ac.uk/member_services/benchmarking_programme/benchmarking_programme, accessed: 12/2/2019. -٩٢
- The Association of Commonwealth Universities, "What is benchmarking?", available at: http://www.acu.ac.uk/member_services/benchmarking_programme/what_is_benchmarking, accessed: 5/3/2019 -٩٣
- Wilson, A., Pitman, L., & Trahn, I. , "Guidelines for the application of best practice in Australian university", **international benchmarks**, Department of Education, Training and Youth Affairs, Canberra, 2010, pp. 44-45 -٩٤
- Department of Education, Training and Youth Affairs, **Benchmarking A manual for Australian Universities**, Commonwealth of Australia 2012, p. 124. -٩٥
- The European Commission (Programme: Tempus IV), **Benchmarking of Quality Assurance in Higher Education: Experiences from the FOCUS Project**, University of Alicante International Project Management Office, 2013, p. 60. -٩٦
- Mok, Ka Ho, & Chan, Ying, "International Benchmarking with the Best Universities: Policy and Practice in Mainland China and Taiwan", **Higher Education Policy**, 2008, p. 469. -٩٧
- The UNESCO European Centre for Higher Education (UNESCO - CEPES), **A Practical Guide Benchmarking in European Higher Education**, the European Commission, 2008, pp. 168-169. -٩٨

- Rezić, Snježana & et.al., **Benchmarking; Handbook for the Universities of BIH, Benchmarking AS A Tool for Improvement of Higher Education Performance, The publication is produced within the implementation of the TEMPUS Project**, 2014, pp.88-89. -٩٩
- Steve, Garlick & Langworthy, Anne, "Benchmarking University Community Engagement: Developing a National Approach in Australia", **Higher Education Management and Policy** ,Vol. 20, Issue 2, 2018, p. 40. -١٠٠
- Achim, Moise Ioan & et.al., "on the Role of Benchmarking in The Higher Education quality assessment", **Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica**, Vol.11, No.2, 2009, p. 124. -١٠١
- Shafer, B.S.& Coate, L.E." Benchmarking in Higher Education: A Tool for Improving Quality and Reducing Cost, **Business Officer**, Vol.26, No.5, 2012, pp.28-29. -١٠٢
- Resnick, L. B., Nolan, K. J.& Resnick, D. P., "Benchmarking Education Standards", **Educational Evaluation and Policy Analysis Winter**, Vol. 17, No. 4, 2009, pp. 438-439. -١٠٣
- Booth, Sara, "Higher Education Pacific Quality; Benchmarking Project 2017: Benchmarking teaching quality, reward and recognition, programme quality, and student voice", **A report prepared for University of Tasmania**, 2017, p. 77. -١٠٤
- Booth, S. , "Utilising benchmarking to inform decision-making at the institutional level: A research informed process", **Journal of Institutional Research**, Vol.18, No.1, 2012, p. 8. -١٠٥
- Longden, B., & Yorke, M., "Institutional research. Perspectives", **Policy and Practice in Higher Education**, Vol.13, No.3, 2009, p. 66. -١٠٦
- Epper, R. M.," Applying benchmarking to higher education: Some lessons from experience", **Change**, Vol.31, No.6, 2011, p. 17. -١٠٧
- Australasian Council on Open Distance and e-Learning, "Benchmarks for e-learning in universities and guidelines for use, available at: <http://www.acode.edu.au/resources/acodebmguideline0607.pdf>, accessed: 1/2/2019 -١٠٨
- Council of Australian directors of academic development (cadad), **Benchmarking Performance of academic development Units in Australian Universities**, 2011, p. 256. -١٠٩

- Ibid, pp. 128-129. -١١٠
- Levy G. & Ronco S, "How Benchmarking and Higher Education -١١١
Came Together?", **New Directions for Institutional Research**,
2012, pp. 13-15.
- Penelope, S. , "Benchmarking Academic Research Output in -١١٢
Australia", **Journal Assessment & Evaluation in Higher
Education**, Vol. 20, Issue 1, 2011, p.7.
- Freeman, Brigid, "Benchmarking Australian and New Zealand -١١٣
university meta-policy in an increasingly regulated tertiary
environment", **Journal of Higher Education Policy and
Management**, Vol. 36, Issue 1, 2014, p. 167.
- Anderson , D.& et. al., "Quality Assurance and accreditation in -١١٤
Australian Higher Education: An assessment of Australian and
International practice", **Center of continuing Education, Australian
National University**, Australia, 2012, pp. 12-13.
- Shafer, B.S.& Coate, op.cit., p. 32. -١١٥
- OECD, op.cit., p. 42. -١١٦
- ١١٧ هاني رزق عبدالجواد الألفي، مرجع سابق، ص ٩٨.
- ١١٨ اسماعيل سراج الدين وآخرون، **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي
والبحث العلمي في مصر**، مكتبة الإسكندرية، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ١٠٧.
- ١١٩ وزارة التعليم العالي بمصر، "أفاق تطوير التعليم العالي"، **مجلة تصدر عن المجلس
الأعلى للجامعات**، القاهرة، ٢٠١٠، ص ١٨.
- ١٢٠ فاروق جعفر عبدالحكيم، "حوكمة الجامعات : مدخل لتطوير الإدارة من خلال
المشاركة"، **مجلة العلوم التربوية جامعة القاهرة**، مج ١٩، ع ١، ٢٠١١، ص ٣٢١.
- ١٢١-المرجع السابق، ص ٣٢٣.
- ١٢٢ مجدي عبد الوهاب قاسم وفاطمة الزهراء سالم، **مستقبل جودة التعليم (التدويل وريادة
المشروعات والطريق إلى الجودة العالمية)**، دار العالم العربي، القاهرة، ٢٠١٢، ص
١٦٦.
- ١٢٣ وزارة التعليم العالي بمصر، **دراسة استشرافية للتعليم في مصر بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١**
في إطار رؤية استراتيجية للهيكل والمحتوى والمنهج للتعليم العالي، **الإدارة العامة
للبحوث الثقافية بوزارة التعليم العالي المصرية**، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٥٢.
- ١٢٤ أسامة محمود قرني، مرجع سابق، ص ٨٧.

- ١٢٥-أماني محمد شريف عبدالسلام، "الجودة البحثية في الجامعات المصرية : المؤشرات والنظم الداعمة"، مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ٢٣، ع ١٠٣، ٢٠١٦، ص ٣٠١.
- ١٢٦-عائشة عبد الفتاح مغاوري، "تصور مقترح لتدويل التعليم الجامعي المصري في ضوء المعايير العالمية لتصنيف الجامعات"، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج ٢٧، ع ١٠٩، ٢٠١٦، ص ١٣٥.
- ١٢٧-طارق عبد الرؤوف عامر، الجامعة وخدمة المجتمع: توجهات عالمية معاصرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٧٦.
- ١٢٨-محمد ربحان حسين، "طبيعة الوحدات ذات الطابع الخاص وأهميتها في تنمية الموارد الذاتية بالجامعات"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية: جامعة حلوان، مج ٢٨، ع ١، ٢٠١٤، ص ٣٤٥.
- ١٢٩-عزة مختار إبراهيم عبدالرحمن البناء، "تطبيق Six Sigma في التعليم العالي"، المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر : تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، جامعة عين شمس - مركز تطوير التعليم الجامعي وجامعة الدول العربية القاهرة ، في الفترة من ١٠-١١ أغسطس ٢٠١٤، ص ١٢٤.
- ١٣٠-منظمة التنمية الاقتصادية والتعاون بالاشتراك مع البنك الدولي، مراجعة لسياسات التعليم العالي: التعليم العالي في مصر، النسخة المعربة، القاهرة ٢٠١٠، ص ٧٩.

الملخص:

سعت الدراسة إلى توظيف أسلوب القياس المقارن في تطوير منظومة تقييم الأداء الجامعية بما تشمله من مدخلات وعمليات ومخرجات، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل النظم (Systems Analysis approach)؛ وذلك لتحليل مكونات وعناصر منظومة التقييم الجامعية بشكل شامل وفي إطارها المنظومي، إلى جانب توظيف الدراسة للمنهج المقارن باستخدام أسلوب "جورج بيريداي"؛ لعرض بعض نماذج الجامعات العالمية التي وظفت أسلوب القياس المقارن في منظومة تقييم أداء المؤسسات الجامعية، وتحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها، والخروج منها بموجهات فكرية تصلح للاستفادة في تطوير منظومة تقييم الأداء بالجامعات المصرية. ولقد توصلت الدراسة إلى تقديم ثلاثة بدائل مقترحة لتطبيق أسلوب القياس المقارن بالجامعات المصرية، وهي: القياس المقارن الخارجى، والقياس المقارن الداخلى، والقياس المقارن التشاركى، ثم تمت المفاضلة بين هذه البدائل؛ لتحديد البديل الأكثر مناسبة للسياق التشريعى والتنظيمى بالجامعات المصرية.

Suggested Alternatives for Developing Performance Evaluation System of Egyptian Universities Using the Benchmarking Approach **Abstract:**

The study aimed at using benchmarking approach for developing university performance evaluation system including inputs, processes and outputs. To achieve this objective, the study used systems analysis approach to analyze the components of university evaluation system in a comprehensive and systemic framework. Also, the study used the comparative method through employing "George Bereday" approach to present some models of international universities that implement benchmarking approach in performance evaluation system of university institutions, analyze the similarities and differences between them, and extract suitable intellectual guides to benefit from them for developing the performance evaluation system at Egyptian universities. The study presented three suggested alternatives to implement benchmarking approach at Egyptian universities. These alternatives are represented in the external benchmarking, the internal benchmarking, and the participatory benchmarking. Moreover, a comparison was held between these alternatives in order to identify the most appropriate alternative to the legislative and regulatory context of Egyptian universities.