بسم الله الرحمن الرحيم

Sultanate of Oman
Ministry of Higher Education

سلطنة عمان
وزارة التعليم العالي

# مشروع مؤشرات الأداء لمؤسسات التعليم العالي الخاصة : النتائج والاستنتاجات والتوصيات

# Performance Indicators Project for Private HEIs: Results, Conclusions and Recommendations

# المحتويات


| ت | الموضوع | الصفحة |
|---|---|---|
| | الخلاصة التنفيذية | 8 |
| | المصطلحات الأساسية | 14 |
| | الفصل الأول: أهداف ومبررات المشروع | |
| 1-1 | مقدمة | 18 |
| 2-1 | غايات التقرير | 21 |
| 3-1 | أهداف المشروع | 22 |
| 4-1 | فوائد المشروع | 24 |
| 5-1 | فرص التطوير المنهجية الممكنة من المشروع | 25 |
| 6-1 | بعض الصعوبات التي واجهت استخلاص المؤشرات | 26 |
| 7-1 | أهم التحديات التي واجهت المشروع | 27 |
| | الفصل الثاني: مجتمع الدراسة وعينة المشروع والمعلومات العامة | |
| 1-2 | مقدمة | 30 |
| 2-2 | مجتمع الدراسة وعينة المشروع | 30 |
| 3-2 | المعلومات العامة (الجغرافية) للعينة | 31 |
| 1-3-2 | المعلومات العامة للمشاركين في عينة الطلبة | 31 |
| 2-3-2 | المعلومات العامة للمشاركين في عينة الهيئة الأكاديمية | 35 |
| | الفصل الثالث: نتائج تقييم الأداء والأهداف والغايات | |
| 1-3 | مقدمة | 40 |
| 2-3 | التقييم الشامل للأداء | 41 |
| 3-3 | نتائج تقييم الأهداف | 42 |
| 4-3 | نتائج تقييم الغايات | 43 |
| | الفصل الرابع: نتائج بعض الفعاليات التعليمية المهمة | |
| 1-4 | مقدمة | 56 |
| 2-4 | المعايير المقدرة لبعض الفعاليات المهمة | 56 |
| 1-4-4 | العمل التدريسي | 57 |
| 2-4-4 | مقدرة/ قابلية الطالب | 59 |
| 3-4-4 | طرائق التدريس | 60 |
| 4-4-4 | إستراتيجيات التقييم | 61 |
| 5-4-4 | جودة التعليم المنظور أو المتصور | 62 |

| | | |
|---|---|---|
| 6-4-4 | التفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية | 63 |
| 7-4-4 | الإشراف الأكاديمي | 65 |
| 8-4-4 | جودة البرامج | 66 |
| 9-4-4 | جودة الاقسام | 67 |
| 10-4-4 | المهارات والسمات | 67 |
| 11-4-4 | تقنية المعلومات والاتصالات | 68 |
| 12-4-4 | جودة تسهيلات المؤسسة | 69 |
| 13-4-4 | النصاب التدريسي | 69 |
| 14-4-4 | حجم الصف | 70 |
| 15-4-4 | نسبة الطالب للأستاذ(المحاضر) | 72 |
| 16-4-4 | لوائح النظم والتعليمات | 73 |
| 16-4-4 | الأنشطة المجتمعية | 75 |
| 18-4-4 | نسبة البحث العلمي | 76 |
| 19-4-4 | نسبة الأكاديميين المشاركين في فعاليات البحث العلمي | 77 |
| 20-4-4 | نسبة حملة شهادة الدكتوراه | 78 |
| 21-4-4 | نسبة حملة لقب الأستاذية وأستاذ مشارك | 78 |
| 22-4-4 | البرامج التطويرية الموجهة للهيئة الأكاديمية | 79 |
| 23-4-4 | تقييم أداء التنفيذيين | 80 |
| 24-4-4 | تقييم رؤساء الأقسام | 81 |
| 25-4-4 | أداء المسجلين أو دوائر التسجيل | 82 |
| 26-4-4 | توضيح إستراتيجية المؤسسة | 83 |
| 27-4-4 | رضا الطلبة | 84 |
| 28-4-4 | المشاركة والانخراط من وجهة نظر الطلبة | 85 |
| 29-4-4 | رضا الهيئة الأكاديمية | 86 |
| 30-4-4 | المشاركة والانخراط من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية | 86 |
| | الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات | |
| 1-5 | مقدمة | 113 |
| 2-5 | الاستنتاجات | 113 |
| 3-5 | التوصيات | 127 |
| | المصادر | 132 |
| | الملحق | 141 |

## قائمة الجداول


| رقم وأسم الجدول والموضوع | الصفحة |
|---|---|
| جدول 2-1 : يبين أعداد ونسب الطلبة المشاركين في المسح حسب النوع | 31 |
| جدول 2-2: يبين أعداد الطلبة المشاركين في المسح حسب العنوان الدائم للطالب (المحافظات) | 32 |
| جدول 2-3: يبين أعداد الطلبة المشاركين في المسح حسب الجنسية | 32 |
| جدول 2-4 : يبين أعداد الطلبة المشاركين في المسح حسب التخصص الرئيسي | 33 |
| جدول 2-5: يبين أعداد الطلبة المشاركين في المسح حسب التخصص المطلوب | 34 |
| جدول 2-6: يبين أعداد الطلبة المشاركين في المسح حسب سنوات الدراسة | 35 |
| جدول 2-7: يبين أعداد الأكاديميين المشاركين في المسح حسب النوع | 35 |
| جدول 2-8: يبين أعداد الأكاديميين المشاركين في المسح حسب الشهادة | 36 |
| جدول 2-9: يبين أعداد الأكاديميين المشاركين في المسح حسب اللقب العلمي | 36 |
| جدول 2-10: يبين أعداد الأكاديميين المشاركين في المسح حسب التخصص الرئيسي | 37 |
| جدول 2-11: يبين أعداد الأكاديميين المشاركين في المسح حسب المركز الوظيفي | 37 |
| جدول 2-12: يبين أعداد الأكاديميين المشاركين في المسح حسب طبيعة العمل | 38 |
| جدول 2-13: يبين أعداد الأكاديميين المشاركين في المسح حسب الجنسية | 39 |
| جدول 3-1: يبين نتائج الغايات | 46 |
| جدول 4-1 : يبين أوزان بعض المؤشرات | 88 |


## قائمة الأشكال


| رقم وأسم الشكل والموضوع | الصفحة |
|---|---|
| شكل 3-1: نتائج مجمل الأداء | 49 |
| شكل 3-2: يبين نتائج الأداء التجميعي | 50 |
| شكل 3-3:نتائج الهدف الأول | 52 |
| شكل 3-4:نتائج الهدف الثاني | 53 |
| شكل 3-5:نتائج الهدف الثالث | 54 |
| شكل 3-6:نتائج الهدف الرابع | 55 |
| شكل 3-7:نتائج الهدف الخامس | 56 |
| شكل 4- 1: يبين العمل التدريسي | 89 |
| شكل 4- 2: يبين قابلية الطالب | 90 |
| شكل 4- 3: يبين طرائق التدريس | 91 |
| شكل 4- 4: يبين إستراتيجيات التقييم | 92 |

| | |
|---|---|
| شكل 4- 5: يبين مقدار التعلم المنظور أو المتصور | 93 |
| شكل 4- 6: يبين مقدار التفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية | 94 |
| شكل 4- 7: يبين تقييم الإشراف الأكاديمي | 95 |
| شكل 4- 8: يبين جودة البرامج | 95 |
| شكل 4- 9: يبين جودة الأقسام | 96 |
| شكل 4- 10: يبين تقييم الطلبة لمهاراتهم وسماتهم لكل مؤسسة من المؤسسات | 96 |
| شكل 4- 11: يبين كفاءة تقنية المعلومات والاتصالات | 97 |
| شكل 4- 12: يبين جودة التسهيلات و الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات | 97 |
| شكل 4- 13: يبين النصاب التدريسي | 98 |
| شكل 4- 14A: يبين تقييم الطلبة وبيانات المؤسسات لحجم الصف | 99 |
| شكل 4- 14B: يبين تقييم الهيئة الأكاديمية وبيانات المؤسسات لحجم الصف | 100 |
| شكل 4- 15: يبين نسبة الطالب للأكاديمي في المؤسسات التعليمية | 101 |
| شكل 4- 16: يبين تقييم مؤشر مقدار توصيل وتوضيح اللوائح والنظم الجامعية | 102 |
| شكل 4-17: يبين مقدار الأنشطة الموجهة لخدمة المجتمع | 103 |
| شكل 4- 18: يبين نسبة البحث العلمي | 104 |
| شكل 4-19: يبين نسبة المشاركين في الأنشطة العلمية | 104 |
| شكل 4-20: يبين نسبة حملة الدكتوراه | 105 |
| شكل 4 -21: يبين نسبة حملة لقب الأستاذية والأستاذ مشارك | 105 |
| شكل 4 -22: يبين تقييم الهيئة الأكاديمية لجودة البرامج التطويرية الموجهة للأكاديميين | 106 |
| شكل 4-23: يبين نتائج تقييم الهيئة الأكاديمية والطلبة لمؤشر تقييم التنفيذيين | 106 |
| شكل 4-24: يبين نتائج تقييم الهيئة الأكاديمية والطلبة لمؤشر تقييم رؤساء الأقسام | 107 |
| شكل 4-25: يبين نتائج تقييم الهيئة الأكاديمية والطلبة لمؤشر تقييم دوائر التسجيل | 108 |
| شكل 4-26: يبين مقدار توضيح إستراتيجية المؤسسة | 108 |
| شكل 4-27: يبين نتائج رضا الطلبة | 109 |
| شكل 4-28: يبين تقدير الطلبة لمقدار المشاركة والانخراط | 110 |
| شكل 4-29: يبين نتائج رضا الهيئة الأكاديمية | 111 |
| شكل 4-30: يبين تقدير المشاركة والانخراط للطلبة من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية | 112 |

## اللجنة الرئيسية للمشروع

إشارة للقرار الوزاري رقم 2011/139 في 19 اكتوبر 2011(تشكيل لجنة مشروع مؤشرات الأداء) والقرار الوزاري رقم 2013/10 في 5 مارس 2013 (بإعادة تشكيل لجنة مشروع مؤشرات الأداء)

| | الاسم | الجهة | |
|---|---|---|---|
| .1 | سعادة د. عبدالله بن محمد الصارمي | وكيل وزير التعليم العالي | رئيس اللجنة ومشرفا عاما للمشروع |
| .2 | د. زهير عبد الأمير حميد الحميري | خبير البحوث والدراسات – مكتب الوكيل | عضوا ومشرفا فنيا للمشروع |
| .3 | جوخة بنت عبدالله الشكيلية | مدير عام الجامعات والكليات الخاصة | عضوا |
| .4 | د. مسعود بن علي الحارثي | نائب المدير العام للتراخيص والخدمات التعليمية | عضوا |
| .5 | د. امينة بنت عبيد الحجرية | مديرة المركز العلمي –المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية | عضوا |
| .6 | علي بن عبدالله العبري | مدير دائرة ضمان الجودة، المديرية العامة الجامعات والكليات الخاصة | عضوا |
| .7 | احمد بن صالح الشقصي | مدير دائرة البحث وتخطيط القبول، مركز القبول الموحد | عضوا |
| .8 | سلمى بنت خلفان اليحيائية | رئيسة قسم متابعة الجودة، دائرة ضمان الجودة | عضوا |
| .9 | سعاد بنت سعيد الازكية | اخصائية احصاء – مركز القبول الموحد | عضوا |
| .10 | حفيظة بنت تعيب البطاشية | أخصائية تخطيط – دائرة تخطيط | عضوا |
| .11 | هدى بنت عبدالله الحجرية | أخصائية تخطيط – دائرة تخطيط | عضوا |
| .12 | صالح بن سالم الغيلاني | باحث ضمان جودة – دائرة ضمان جودة | عضوا ومقررا |

ملاحظة: تمت الاستعانة بالفاضل شبيب بن سيف الشبيبي – خبير في المديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة، والفاضل علي بن جعفر البحراني- مدير مختص في المديرية العامة للتخطيط في مراحل المشروع.

## لجنه تنفيذ المسوح

| | الاسم | الجهة |
|---|---|---|
| .1 | د. زهير عبد الأمير حميد الحميري | خبير البحوث والدراسات – مكتب الوكيل |
| .2 | علي بن عبدالله العبري | مدير دائرة ضمان الجودة، المديرية العامة الجامعات والكليات الخاصة |
| .3 | احمد بن صالح الشقصي | مدير دائرة البحث وتخطيط القبول، مركز القبول الموحد |
| .4 | سلمى بنت خلفان اليحيائية | رئيسة قسم متابعة الجودة، دائرة ضمان الجودة |
| .5 | سعاد بنت سعيد الازكية | اخصائية احصاء – مركز القبول الموحد |
| .6 | حفيظة بنت تعيب البطاشية | أخصائية تخطيط – دائرة تخطيط |
| .7 | هدى بنت عبدالله الحجرية | أخصائية تخطيط – دائرة تخطيط |
| .8 | صالح بن سالم الغيلاني | باحث ضمان جودة – دائرة ضمان جودة |

## لجنة البيانات والتحليل

| | الاسم | الجهة |
|---|---|---|
| .1 | د. زهير عبد الأمير حميد الحميري | خبير البحوث والدراسات – مكتب الوكيل |
| .2 | سعاد بنت سعيد الازكية | اخصائية احصاء – مركز القبول الموحد |
| .3 | محمد طلعت عبد العال | محلل نظم – مركز القبول الموحد |

**كتابة التقرير أ. د. زهير عبد الأمير حميد الحميري– مكتب الوكيل**

**التدقيق اللغوي للفاضلة منى بنت حبراس السليمية – مكتب الوكيل**

# الخلاصة التنفيذية

تبين منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (UNESCO, 1998a,b) بأن الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ، ولغرض تحقيق ذلك يتطلب إشراك جميع الفعاليات المتعلقة بها والوظائف التي تتطلبها، ومنها: البرامج الأكاديمية، والتدريس الأكاديمي، والسياسات التعليمية، والدعم الأكاديمي للطالب، والبحث العلمي والترويج له وتعزيزه، وتوفير الهيئة الأكاديمية وغير الأكاديمية، والطلبة، والمختبرات والأبنية والأجهزة، والخدمات التعليمية وغير التعليمية الموجهة للطلبة والهيئة الأكاديمية، والتعاون والعلاقات الدولية، وتوسيع الخدمات والأنشطة الموجهة للمجتمع المحلي، ومجمل البيئة التعليمية.

إن للتعليم رسالة عظيمة كرمها القرآن الكريم وحض عليها الدين الحنيف ومهنة كريمة ذات أثر عظيم على المجتمع والأفراد، لذلك تحترمها المجتمعات وتجل كل من يمتهنها وتطلق عليه أجمل الصفات. وبرغم هذا التبجيل لا يضر ذلك تعريفها بأنها خدمة ولكنها تختلف عن الخدمات الأخرى ولها زبائن، وزبائنها يختلفون عن زبائن الخدمات الأخرى (Pereira and Da Silva, 2003; Costa et al., 2012) وأن المؤسسات التعليمية التي تقوم بعرض تلك الخدمة وجب عليها اتخاذ ما يلزم لتسويقها بنجاح لكي تحصل على الموارد الكافية، بالطبع هذا يختلف من مؤسسة لأخرى ويعتمد على عوامل عدة. من هنا ظهرت المعضلة: الزبائن وكيف يمكن تحقيق رضاهم لكي نعظم موارد المؤسسة المالية؟ تستطيع مؤسسة التعليم العالي حل تلك المعضلة وذلك من خلال تحقيق جودة الخدمة المقدمة/ أي جودة التعليم العالي، وهي بذلك تحقق أهدافا أخرى للفرد والمجتمع وللدولة كتوفير الأيدي العاملة الماهرة للمستقبل إضافة إلى هدفها الآني في تعظيم الموارد المالية.

لذلك أصبح هدف تحقيق جودة التعليم هدفا عالميا إلا أنه لا يتم بأسلوب موحد أو وحيد، ولكن يعتبر أسلوب مؤشرات الأداء أحد الأساليب المهمة لتحقيق ذلك الهدف وكما أنه ملبياً لمفهوم الجودة المتعدد الأبعاد من ناحية ومن ناحية أخرى يعد من أكثر وأهم تلك الأساليب شيوعا وتطبيقا من قبل مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر وعلى مستوى العالم، وفي الحصول على نتائج للأداء تصلح لمعرفة تطور ومتابعة أداء المؤسسة سنويا، وتشخيص العوامل التي توثر على ذلك، وكذلك تصلح نتائج المؤشرات المتشابهة للمقارنة بين أداء المؤسسات في مختلف البلدان (Duque, 2014; Chalmers, 2008; Chen et al., 2008; Chevaillier, 2003; Cave, et al, 1997; Kaufman, 1988).

وقد أولت الحكومة الرشيدة بقيادة حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم– حفظه الله و رعاه

– اهتماما جليا وعظيما بقطاع التعليم العالي والمؤسسات التعليمية في السلطنة، ويمثل القطاع التعليمي أولوية كبرى للدولة وللمسؤولين على كافة مستوياتهم ، إذ يمثل أحد الحلقات المهمة في الاستثمار في الموارد البشرية بتأهيلها وتطويرها لتشارك في بناء اقتصاديات المعرفة وإثراء سوق العمل بالكفاءات القادرة على المنافسة على المستويات المحلية والدولية حيث أن الموارد الطبيعية والأموال المتوافرة لدولة ما - رغم أهميتهما وضرورتهما الكبرى - لا يغنيان أبداً عن العنصر البشري الكفء، والماهر، والفعال، والمدرَّب، والمعد إعداداً جيداً، ومبنياً على أسس علمية دقيقة.

إن تلك الأولويات قد تمت ترجمتها من قبل وزارة التعليم العالي إلى مبادرات ومشاريع لتطوير وتحقيق جودة التعليم العالي في سلطنة عمان وجودة مؤسساتها التعليمية و بيئتها، لما لذلك من عظيم أثر في تحقيق تطور قطاع التعليم العالي وجعله قطاعا تنافسيا مع قطاعات التعليم العالي في المنطقة وتكامله مع القطاعات الأخرى في الدولة وليساهم في تطوير المجتمع العماني.

ومن هنا يأتي مشروع مؤشرات الأداء الذي طبق على المؤسسات التعليمية الخاصة كمرحلة أولى، ليكون رافدا واحدا من سلسلة المشاريع التي ترفد بها الوزارة المؤسسات التعليمية لتحقيق هذا الهدف.

حيث يحتل موضوع مؤشرات الأداء في أدبيات التعليم العالي مكانة مهمة، ويعتمد على نتائج أداء مؤسسات التعليم العالي في صياغة السياسات التطويرية لقطاع التعليم العالي في الكثير من البلدان، وغدا موضوع قياس الأداء وفق نتائج بعض المؤشرات هدفا بحد ذاته لكثير من الجامعات العالمية، ويترتب على نتائجه العديد من المكاسب والاعتبارات.

إن مؤشرات الأداء تستخدم لأغراض متعددة كالتطوير والتخطيط، والمساءلة (الحوكمة)، والشفافية، وتمكّن من معرفة الحالة الصحية للنظام الأكاديمي في الجامعة/الكلية ومن ثم للقطاع بأكمله، ويمكن عن طريقها قياس مستوى تحقيق الكثير من الفعاليات والأنشطة الأكاديمية وغير الأكاديمية، ومن ثم أداء المؤسسة التعليمية وكما تكشف مؤشرات الأداء المشكلات الهامة في إدارة النظام الأكاديمي.

وقد تمخض المشروع عن مجموعة كبيرة من مؤشرات الأداء المهمة لمؤسسات التعليم العالي، وقامت الوزارة بمناقشتها، واختزالها وذلك بحذف بعضها وتأجيل تطبيق بعضها، وتطبيق مجموعة كبيرة منها على مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان كمرحلة أولى.

للمشروع أهداف عدة ومن ابرزها قياس الأداء من خلال إعداد وتطبيق مجموعة من المؤشرات الموثوقة والصالحة لقياس أداء مؤسسات التعليم العالي، وإعداد قيم معيارية لبعض الأنشطة الأكاديمية وغير الأكاديمية المهمة لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في عمان، ونشر نتائج بعض المؤشرات الايجابية التي ستعزز موقع السلطنة عربيا

وعالميا.

وللمشروع فوائد واستخدامات كثيرة ومن أهمها ما يتعلق بالدولة وقطاعاتها ومنها ما يتعلق بالمجتمع ومنها ما يتعلق بالطلبة مباشرة ومنها ما يتعلق بالمؤسسات التعليمية ذاتها علما أنه سيوفر معلومات دالة، وحقلية وموثوقة لدراسة وتطوير مختلف أنشطة مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأكاديمية وغير الأكاديمية وتطوير البيئة التعليمية وكذلك توفير معلومات يعوّل عليها للدولة ولأصحاب المصلحة حول طبيعة أداء المؤسسات التعليمية تستخدم لأغراض متعددة وتوفير معلومات جيدة تتيح للطالب حرية اختيار التخصص المناسب والمؤسسة المناسبة. كما أن المشروع يتيح تهيئة العديد من فرص التطوير المنهجية الممكنة في المؤسسات التعليمية.

ومن خلال أدبيات الموضوع لم نجد منهجية محددة أو أسلوبا وحيدا وعاما يصلح في التطبيق على كافة أنواع قطاعات التعليم العالي ويحقق اختيار افضل وسائل القياس الممكنة ويشمل كافة أنواع الأنشطة والبرامج الأكاديمية ومن ثم يتيح قياس أداء قطاع مؤسسات التعليم العالي بكفاءة .

ومن الجدير بالذكر بأن منهجية المشروع اعتمدت على الاطلاع على الكثير من أدبيات الموضوع العالمية والمحلية ثم الشروع بكتابة مقترح قد خضع للمناقشة مع بعض المستشارين والخبراء والزملاء في الوزارة ومن مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في السلطنة، وثم اختبار المقترح من خلال وسائل وأدوات البحث المستخدمة في هذا المشروع وهي عبارة عن مجموعة من الاستطلاعات (الاستبانات)، والكثير من الاختبارات الإحصائية.

وقد اعتمد المشروع على تصميم مجموعتين من المسوح ، المجموعة الأولى تضمنت ثلاثة مسوح لتدقيق إجراءات المقترح النظرية المتبعة وللتأكد من سلامتها ولقد نوقش المقترح مع كافة المؤسسات التعلمية الخاصة ثم عقدت ورشة عمل حضرها حوالي 90 مشاركا من وزارة التعليم العالي، والهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي، مؤسسات التعليم العالي الخاصة شرحت فيها أهداف المشروع ومبرراته، وشرحت تفاصيل المقترح، وكيفية إعطاء البيانات المطلوبة، ووزعت مجموعة الاستبانات الأولى أي لدراسة الأهداف والغايات والمؤشرات على كافة المؤسسات لمعرفة رأيها بذلك. ووزع عدد آخر من تلك الاستبانات على بعض الأكاديميين في المؤسسات الحكومية والخاصة ليكون مجموع الاستمارات الموزعة 77 استمارة في 31 مؤسسة تعليم عالي. لقد تم تدقيق ودراسة إجراءات المشروع من خلال أدواته أي الاستبانات، وآراء المستهدفين (أي الأكاديميين من مؤسسات التعليم العالي الخاصة)، والتي ترجمت إلى 18 سؤالا وتعبيرا بحثيا، وفرضية بحث.

وقد اعتمد المشروع على تصميم مجموعة أخرى من المسوح تضمنت ثلاثة مسوح أيضا لجمع البيانات الحقلية (لقياس بعض الفعاليات/المؤشرات بصورة غير مباشرة) من المؤسسات التعليمية الخاصة، وتم تنفيذها تحت إشراف لجنة المسوح لغرض تقدير بعض القيم المعيارية لبعض الأنشطة الأكاديمية وغير الأكاديمية المهمة، والتي

يعتمد عليها في قياس مجمل الأداء.

ولاعتماد المشروع على كم هائل من البيانات (بشقيها المعتمدة على المسوح التي نفذت وتلك التي طلبت مباشرة من المؤسسات)اتخذت بعض الإجراءات الميسرة في جمع البيانات ونفذت بعض الأساليب الناجعة في تدقيق البيانات المجمعة، علما أن تلك البيانات كانت على نوعين ، النوع الأول طلب من المؤسسات التعليمية مباشرة وقد خضع لمراحل متعددة من التدقيق ، والنوع الثاني عبارة عن بيانات جمعت من خلال تنفيذ المسوحات المباشرة على المستهدفين من الهيئة الأكاديمية والطلبة في كافة المؤسسات التعليمية.

ولقد شاركت جميع مؤسسات التعليم العالي الخاصة في المسوح (أي مصدرالبيانات غير المباشرة) وجمع البيانات الحقلية وغالبيتها قد شارك في تجهيز البيانات المطلوبة المباشرة للمشروع.

ومن الجدير بالذكر وبسب حداثة موضوع تقييم الأداء في السلطنة فإن المشروع قد اتخذ منحىً ومنهجاً أكاديميا، ولغرض تقوية الجانب العلمي فيه قد خضع لمراحل عدة من التقييم ، فقد تم تدقيق منهجية وأدوات المشروع والإجراءات المتبعة كما بين أعلاه. ونتائج وبيانات المسوح، والبيانات المقدمة من المؤسسات، ونتائج الأداء تم استخدام عدد من الأدوات والأساليب المهمة نوجز منها ما يلي :

- تم التواصل الفعلي مع غالبية المؤسسات من خلال زيارة العديد منها أو استقبال العديد من ممثليها في الوزارة وذلك لغرض شرح آلية إعداد بيانات المؤشرات المطلوبة وكيفية تعبئة النماذج المعدة لذلك.

- ولغرض تدقيق عملية انتقال البيانات من المؤسسات إلى مركز الوزارة، والتأكد من دقة البيانات الواصلة، والاطلاع على آراء الهيئة التنفيذية والهيئة الأكاديمية والطلبة بالمشروع تم تجريب تطبيق مسوح المشروع في كليتين.

- ولغرض تحقيق دقة نتائج وبيانات المسوح، وحساب مختلف نتائج المشروع النظرية والتطبيقية ، تم استخدام حزمة البرامج الجاهزة والمسماة IBM SPSS-20 .

- تم تطبيق مجموعة دقيقة وشاملة ومكونة من عدة أنواع من المقاييس والاختبارات الإحصائية لتدقيق منهجية المشروع، وباستخدام نفس الحزمة أعلاه.

- تنفيذ العديد من إجراءات تدقيق الاتساق الداخلي للمقياس والصدق والمعولية وتدقيق العلاقة بين فقرات ومحاور الاستبانات المستخدمة في المشروع بالاعتماد على البيانات التجريبية والفعلية التي نفذت وجمعت في المشروع.

- تدقيق البيانات الأولية التي قدمت من المؤسسات بصورة معمقة وخضعت البيانات لمقارنات متعددة من قبل لجنة البيانات والتحليل مع بعض التقارير المنشورة من قبل المؤسسات، وقواعد بياناتنا، ومن ضمنها النظام الإحصائي وبين بيانات المؤسسات التعليمية المختلفة، ومناقشة ممثلي المؤسسات بخصوص نتائج التدقيق لغرض إجراء التعديل المطلوب.

- تبني عدد من التحاليل والفحوص الاستكشافية (Exploratory Data Analysis) في التدقيق والتحقق من بيانات ونتائج المشروع عموما إضافة لما ورد أعلاه، والتي تعد من الأساليب المسماة بتنقية (Data Mining) أو استخراج البيانات (المصدر Giudici, 2003).

- تدقيق بعض نتائج المشروع النهائية باستخدام عدد من الاختبارات الإحصائية للتحقق من سلامتها وجوهريتها وباستخدام نفس الحزمة الجاهزة، وقد وضعت تلك الاختبارات في الوثيقة الساندة والمسماة **"Performance Indicators for Private Higher Education Institutions: Some Statistical Tests and Measures, pp.1-326".**

لقد أعطيت كافة النتائج التطبيقية التي سميت بالقيم المعيارية (Standards) لمختلف المؤشرات والأنشطة المهمة (كالعمل التدريسي، وقدرة الطالب، وطرائق التدريس، وإستراتيجيات التقييم، وجودة التعليم المنظور أو المتصور، والتفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية والإشراف الأكاديمي، ... وقياس الأداء ) والتي بلغت 30 قيمة معيارية حسبت وفق مجموع بيانات المشروع في هذا التقرير ولجميع المؤسسات.

وكذلك استعرضت نتائج المشروع من خلال ورشة عمل حضرها الكثير من ممثلي مؤسسات التعليم العالي الحكومية، وجميع ممثلي مؤسسات التعليم العالي الخاصة، وقد أعطيت نتائج المؤشرات مع تبيان نتائج القيم المعيارية لكل هدف وغاية ومؤشر، ووزعت لكل مؤسسة من المؤسسات التعليمية الخاصة التي زودتنا بالبيانات وباستخدام رموز خاصة بدلا من إعطاء الأسماء الصريحة.

لقد قسم التقرير إلى خمسة فصول وكل فصل جزئ إلى عدد من المباحث وفيما يلي خلاصة لفصول التقرير. حيث يتناول الفصل الأول غايات التقرير وأهداف ومبررات وفوائد المشروع المتوقعة على أي مؤسسة تعليمية في السلطنة وللقطاع التعليمي والدولة والمجتمع، وفرص التطوير المنهجية المكنة من تطبيق المشروع في المؤسسات وبعض التحديات التي واجهت فريق العمل. ويضم الفصل الثاني تفاصيل مجتمع الدراسة، وتوزيع عينة المشروع وبعض فقرات المعلومات العامة وفق مكونات ومواصفات العينة. ثم يتناول الفصل الثالث نتائج تقييم الأداء وتقييم الأهداف والغايات. أما الفصل الرابع فقد تضمن القيم المعيارية المقدرة ونتائج بعض الفعاليات الأكاديمية

وغير الأكاديمية المهمة لجميع مؤسسات التعليم العالي وقد بلغت 30 قيمة معيارية. وأخيرا تضمن الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات.

ومن الجدير الذكر بأن مشروع مؤشرات الأداء ونتائجه المهمة كان نتاج جهد كبير وتعاون وثيق بين لجنة المشروع الرئيسية وبين مختلف دوائر الوزارة ومؤسسات التعليم العالي التي ساهمت بشكل وأخر في دعم المشروع.

وبهذه المناسبة تتقدم الوزارة بالشكر لكل من ساهم في إنجاح المشروع ونخص بالذكر مكتب الوكيل، والمديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة، ومركز القبول الموحد، والأفاضل محكمي الاستبانات من مختلف المؤسسات التعليمية ، وعينات الدراسة الاستطلاعية من الأفاضل الأكاديميين لاستبانات الأهداف والغايات والمؤشرات، والتي شملت 31 مؤسسة تعليمية حكومية وخاصة.

والشكر موصول لإدارة كلية عمان للسياحة، والكلية العلمية للتصميم للتنفيذ التجريبي لاستبانات المشاركة والانخراط للأكاديميين وللطلبة، والشكر كذلك للهيئة الأكاديمية وللطلبة المشاركين في المسوح من الكليتين .

وتتقدم وزارة التعليم العالي بالشكر الجزيل لكل مؤسسات التعليم العالي الخاصة في توفير بيانات المؤشرات الخاصة بالمشروع وما بذلته من جهد ووقت تطلبه إعداد تلك البيانات وللتواصل المستمر مع اللجنة وكذلك لما قدمته من جهود في تنفيذ المسوح الإلكترونية، والشكر موصول لكل الهيئات الأكاديمية والطلبة في كافة المؤسسات الخاصة الذين شاركوا بشكل وأخر في دعم المشروع وفي عملية المسح.

كما يسرنا توجيه الشكر للفاضل محمد طلعت عبدالعال - مركز القبول الموحد - لجهوده في تنفيذ المسوحات إلكترونيا والمساعدة المهمة التي قدمها في لجنة البيانات والتحليل والشكر للفاضلة (Ms. Jude Beckman) عضو الهيئة الأكاديمية في كلية العلوم التطبيقية-صلالة على تدقيقها اللغوي لوثيقة منهجية المشروع (Performance Indicators for Higher Education Institutions: Framework, Concepts and Procedures) والشكر موصول للفاضلة منى بنت حبراس السليمية – مكتب الوكيل التي قامت بالتدقيق اللغوي لوثائق المشروع المختلفة ولهذا التقرير.

## قائمة المصطلحات الأساسية المستخدمة في التقرير

| المصطلح | التعريف |
|---|---|
| أداء المؤسسة التعليمية | نتائج أي تطبيق عملي لقياس فعاليات المؤسسة التعليمية ينسجم مع رسالة المؤسسة ويتفق معها. |
| رسالة المؤسسة التعليمية | بيان عام أو تعبير مختصر ودقيق يوضح الغرض من وجود المؤسسة والالتزامات التنظيمية الرئيسة التي تقع على عاتقها ويحدد ممارسات المؤسسة التعليمية، ويوجهها ويتضمن بعض الأهداف وبعض القيم التي تؤمن بها. |
| الأهداف | تعرف الأهداف (Goals) بأنها مفاهيم ذات مديات واسعة وتوضع بصيغ عامة تمثل النتائج المتوقعة التي يرغب القطاع أو ترغب المؤسسات التعليمية في الوصول إليها، وتعد ترجمة لرسالاتها. |
| الغايات | تعرف الغايات (Objectives)بأنها مفاهيم واضحة ومحددة وسهلة القياس ويجب أن توصف مخرجات التعليم المرغوبة التي تطمح المؤسسة بتحقيقها. |
| القيم | القيم أو القيم الأساسية (Core Values) التي تبين في رسالة المؤسسة التعليمية هي عبارة عن المبادئ والمعايير الراسخة في صميم المؤسسة والتي تطمح إلى تحقيقها. |
| المجتمع الإحصائي | هو عبارة عن مجموعة كاملة ذات خصائص مشتركة من الأشياء أو المفردات وذات أهمية، وتستهدف في أية دارسة علمية لغرض استخلاص استنتاجات ووضع توصيات حولها. |
| العينة | هي جزء من المجتمع الإحصائي يتم اختيارها بحيث تمثل جميع خصائص المجتمع الإحصائي ومميزاته أحسن تمثيل ، وذلك لغرض دراستها ، والتوصل إلى استنتاجات صحيحة حول المجتمع الذي اختيرت منه. |
| مؤشرات الأداء | هي عبارة عن مجموعة/نطاق من المؤشرات الإحصائية (Statistical Indicators) تمثل قياسا لمدى أداء مؤسسة تعليمية أو برنامج دراسي معين وفق حدود معينة للجودة. |
| العمل التدريسي | هو مقدار العمل المنجز ( ويتضمن أنواع الواجبات والفروض الدراسية )من قبل الطالب خلال فترة زمنية محددة. |
| مقدرة/قدرة الطالب | هي تكامل المعرفة والمهارات وصفات الطالب الشخصية ومقدار المعرفة التي يستخدمها بصورة مناسبة وفاعلة ليس فقط في السياقات المألوفة والمتخصصة بل في الظروف الجديدة والمتغيرة . |
| طرائق التدريس | إن المقصود بطرائق التدريس هي عبارة عن الإستراتيجيات التدريسية المناسبة التي تؤدى من قبل المحاضرين في المؤسسات التعليمية لتلبية مستويات الطلاب وحاجاتهم المختلفة، وقد حدد المشروع ذلك بخمسة طرائق وهي:<br>أ- المحاضرات النظرية، ب - المحاضرات العملية أو المختبرية، ج - الزيارات |

العلمية والحقلية ، د - الحلقات الدراسية، ه - أخرى

| | |
|---|---|
| استراتيجيات التقييم | هي عبارة عن مجموعة الخطط أو العمليات أو السياسات التي تستخدم لتقييم معرفة، وفهم، وقدرات أو مهارات الطالب من قبل المحاضرين في المؤسسات التعليمية، وقد حدد المشروع ذلك بخمسة استراتيجيات وهي: 1- الامتحانات النظرية، 2- الامتحانات العملية أو المختبرية، 3- كتابة التقارير المفردة أو المشتركة، 4- العروض الإلكترونية، 5 –أخرى. |
| التعليم المنظور أو المتصور | هو عبارة عن حكم شامل من قبل الطالب على مجمل الخدمة التعليمية المقدمة له وطبيعتها/مستواها، ومدى مطابقتها لتوقعات الطلبة قبل انخراطهم في المؤسسات التعليمية. |
| التفاعل أو التواصل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية(المباشر والإلكتروني) | هو الاشتراك في مختلف الأنشطة والفعاليات الجامعية من مناقشة الطلبة لأساتذتهم بخصوص المادة العلمية، والواجبات، والفروض الدراسية، ومناقشة الخطة الدراسية، والجدول الدراسي، ومشاكل التسجيل، والمصادر التعليمية، والامتحانات ونتائجها، والأنشطة والفعاليات العلمية، وفي الأنشطة اللاصفية، أو تلك الموجهة لخدمة المجتمع، وفي مستقبل الطالب والتوجيه الوظيفي، ... الخ. |
| الإشراف الأكاديمي | هو عبارة عن فرصة لانتقال المعلومات والخبرة من الهيئة الأكاديمية إلى الطلبة بغرض مساعدتهم في تحقيق أهدافهم التعليمية والمهنية. |
| البرنامج الأكاديمي | هو عبارة عن مجموعة من المقررات أو المتطلبات التي يؤدي الإيفاء بها الحصول على شهادة أو تخصص معين. |
| القسم الأكاديمي | هو الوحدة الإدارية الأساسية داخل المؤسسة التعليمية، التي تؤدي مختلف الواجبات المتعلقة بالتعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، و في جميع المسائل ذات العلاقة، ووفق المناهج الدراسية المعتمدة والسياسات التعليمية المتخذة في المؤسسة. |
| مهارات الخريج | هي القدرة والقابلية المكتسبة عند الخريج من خلال جهد ممنهج، ومنظم، ومتواصل لتنفيذ مختلف الأنشطة المعقدة على نحو سلس أو المهام الوظيفية التي تنطوي على مختلف الأفكار وتتطلب مختلف المسائل. |
| سمات الخريج | هي مجموعة القدرات الأكاديمية، والصفات الشخصية والمهارات التي يتميز بها الخريج. |
| تقنية المعلومات والاتصالات | هي مجموعة كبيرة من المعدات التكنولوجية والمصادر التي تستخدم لأغراض التواصل الإلكتروني، كما أنها تستعمل لتوليد المعلومات وتوزيعها وجمعها وإدارتها. |
| تسهيلات المؤسسة | عبارة عن مجموعة من التسهيلات التي توفرها المؤسسة التعليمية للطلبة وللهيئة الأكاديمية مثال ذلك: خدمات مراكز الإرشاد، والمراكز الصحية، والمنشأة الرياضية، والمطاعم وأماكن الترفيه، وغيرها من مراكز الخدمات ، ... |
| النصاب التدريسي | مجموع الساعات الأسبوعية المعتمدة /المحتسبة التي يقوم بتدريسها عضو الهيئة الأكاديمية في الفصل / العام الدراسي، وتقوم المؤسسات بتطبيق قواعد خاصة في كيفية حساب الساعات النظرية، والمختبرية، والتدريبية ، وساعات الإشراف التي تؤلف النصاب التدريسي. |

| | |
|---|---|
| حجم الصف | 1. يعرف بأنه عدد الطلبة الذين يجري تدريسهم من قبل محاضر معين وفي صف واحد أو مساق واحد وفي فصل معين.<br>2. ويعرف بأنه معدل عدد الطلبة الذين يجري تدريسهم من قبل المحاضرين في قسم معين أوفي مؤسسة معينة وفي فصل معين. |
| لوائح النظم والتعليمات | هي مجموعة النظم والتعليمات في المؤسسة التعليمية التي تنظم العلاقة بين مكوناتها (إدارة المؤسسة والهيئة الأكاديمية والوظيفية والطلبة) وتنظم مختلف الأعمال والفعاليات المشتركة لغرض تنفيذ مختلف العمليات التي تجري فيها بصورة جيدة وكفؤة. |
| الأنشطة الموجهة لخدمة المجتمع | تعني إشراك المؤسسة التعليمية مع المجتمع المحلي، والمساهمة في تقديم مختلف الخدمات والتسهيلات التي يحتاجها المجتمع المحلي، وذلك لتحقيق وتقوية أواصر التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمعات في المعرفة وفي الموارد وفي سياق من الشراكة وتبادل المنافع. |
| البرامج التطويرية الموجهة للهيئة الأكاديمية | هي تلك البرامج التدريبية التي تعدها المؤسسة لتطوير الكادر الأكاديمي عموما لغرض تدريب الأكاديميين ليس فقط الجدد منهم على مختلف الفعاليات والعمليات (من كيفية تهيئة المحاضرة وإلقائها وملف المساق، وكيفية وضع تحديات تعليمية للطلبة متوقعة النتائج، وكيفية استخدام طرائق التدريس المختلفة التي تساعد الطلبة على تملك مختلف المهارات، وكيفية استخدام الإستراتيجيات المتنوعة لتلبية مستويات الطلاب وحاجاتهم المختلفة ، وكيفية إعداد البرامج الدراسية التي تلبي نتائج التعلم المتوقعة للطلاب التي تتفاعل مع مختلف وجهات النظر والخبرات وتراعي آراء المستفيدين وتدريبهم على تقنية المعلومات وبعض البرامجيات التي تدعم التدريس) التي تمارس عادة من كل أكاديمي في أي مؤسسة تعليمية وما يستجد منه في العالم. |
| التنفيذين | هم أولئك الأشخاص الذين يمارسون مهمة إدارة المؤسسات التعليمية وهم رؤساء الجامعات ومساعديهم والعمداء ومساعديهم، وقد منحوا الصلاحية اللازمة من أجل العمل على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وإجراء التغيرات الضرورية المطلوبة بنجاح. |
| رؤساء الأقسام | هم أولئك الأكاديميين الذين يمارسون مهمة إدارة الأقسام الأكاديمية في المؤسسات التعليمية، وقد منحوا الصلاحية اللازمة لتأدية مختلف الواجبات المتعلقة بالتعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وفي جميع المسائل ذات العلاقة. |
| توصيل استراتيجية المؤسسة | إن جميع المؤسسات التعليمية تعلن عن إستراتيجياتها التي تخدم أغراضها، وتحاول تطويرها باستمرار، وعندما توضع إستراتيجية المؤسسة التعليمية وتعلن للمجتمع لابد أن يراعى فيها مجموعة من العناصر الأساسية والحاسمة كتوضيح الأهداف والغايات والقيم ونقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص. وتستهدف هذه العناصر مجتمع المؤسسة (الأكاديميين والموظفين الإداريين والطلبة) ومن هنا تأتي ضرورة توصيل إستراتيجية المؤسسة التعليمية للهيئة الأكاديمية ومواصلة توضيحها ، لكي تشكل الإطار والهدف الذي يعملون من أجله. |
| رضا الطلبة | عبارة عن مزيج من تصوراتهم حول شكل العملية التعليمية المفترض وخبرتهم الجامعية المكتسبة من سنوات الدراسة في المؤسسة التعليمية. |

| | |
|---|---|
| المشاركة والانخراط من وجهة نظر الطلبة | هو مشاركة الطلبة وانخراطهم بمختلف الأنشطة الأكاديمية وغير الأكاديمية في المؤسسة التعليمية وفي المجتمع المحلي. |
| رضا الهيئة الأكاديمية | هو موقف يتخذه الأكاديمي تجاه الوظيفة التي يؤديها، وبيئتها ويعبر عن حالة نفسية معينة ، و يعتمد على تفاعل الكثير من العوامل الموضوعية. |
| المشاركة والانخراط من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية | هو مشاركة الهيئة الأكاديمية وانخراطهم بمختلف الأنشطة الأكاديمية وغير الأكاديمية في المؤسسة التعليمية وفي المجتمع المحلي. |

1

# الفصل الاول
# أهداف ومبررات المشروع

## 1-1 مقدمة:

لقد شهد العالم تغيرات بيئية، وأحداث عالمية، وتحولات اجتماعية كبرى ذات تأثير كبير على مختلف القطاعات في العالم ومنها الاقتصادية والصناعية والصحية والبيئية ... وشمول تأثيرها على جميع البلدان ومنها النامية، ومن المعلوم أن أكثر القطاعات تأثرا بذلك هي القطاعات التربوية والتعليمية حيث أثرت تلك التغيرات على غالبية نظم التعليم العالي في البلدان النامية ومنها بلداننا العربية التي أصبحت تعاني من عدة عوامل جدية وذات تأثيرات هيكلية كبرى على قطاعاتها التعليمية، وقد اشار العديد من تقارير المنظمات العالمية، والكثير من تقارير الباحثين لذلك (البستان، 2011 ; المجذوب، 2011 ; Psacharopoulos, 2005; Amino, 2010) ومنها:

1. الطلب المتنامي على التعليم العالي، ومحدودية الطاقة الاستيعابية ،
2. خضوع التعليم العالي للمبادئ والمقاييس النفعية (كلفة التعليم العالي، والمنفعة المتحققة من التعليم العالي ، وإنتاجية المؤسسة، وفعالية التعليم العالي، وفعالية البحث العلمي ...)،
3. العالمية،
4. ضعف قدرة الباحثين وضعف كفاءة مؤسسات التعليم العالي في البحث العلمي،
5. ضعف مهارات طلبة التعليم العالي ،
6. الإدارة التقليدية لمؤسسات التعليم العالي.

إلا أن وزارة التعليم العالي في سلطنة عمان قد استشعرت تلك الأحداث وشخصت تلك العوامل بصورة مبكرة وعملت وتعمل جاهدة من أجل تجاوز بعض التحديات التي تواجه قطاع التعليم العالي في السلطنة وتستمر في متابعة مؤسسات التعليم العالي بغية تطوير ها والارتقاء بها لتحقيق جودة العملية التعليمية في المؤسسات وكل

الفعاليات المرتبطة بذلك.

وقد نفذت الوزارة العديد من المشاريع التي تهدف من خلالها إلى مراقبة تلك العوامل وكبح ضررها على سبيل المثال لا للحصر نذكر مشروع مسح الخريجين ومشروع مؤشرات الأداء. وقد تجلى اهتمام الوزارة بأبنائنا الطلبة، السعي المستمر في تحقيق جودة مخرجات المؤسسات التعليمية وما لذلك من أثر في خدمة وتطوير المجتمع العماني. وقد اتخذ ذلك الاهتمام أشكالا متنوعة منها مواكبة آخر المستجدات في العالم والتطورات المتسارعة فيه ومتابعة التطبيقات الحديثة في التعليم العالي وتطبيقها كمشاريع في مؤسساتنا التعليمية.

وكما هو معلوم أن الأحداث العالمية أو الإقليمية والتحولات الاجتماعية في العالم تأثر بصورة كبيرة على مجمل قطاعات المجتمع ومن ذلك قطاعي التعليم والتربية. لذلك أصبح تطوير التعليم وتحقيق جودته هدفا يشغل بال المؤسسات التربوية والتعليمية والمخططين في كل دول العالم .

لقد بذلت المؤسسات التعليمية في العالم والكثير من الباحثين ومنذ عدة عقود، جهود مضنية لتطوير جودة التعليم العالي للطلبة والفعاليات التي ترتبط به، وتلك التي تعتمد عليه من خلال مجالات وابعاد (محاور) العملية التعليمية " الطالب والأستاذ والمنهج" . وقد تركزت تلك الجهود (Gibbs, 2009) على نحو خاص في :

- حلقات البحث وورشات العمل وبرامج التدريب القصيرة للهيئة الأكاديمية في مجالات إعداد المحاضرات والدروس العملية والمختبرية والاختبارات .
- نشر المصادر والمراجع وكتيبات التدريس في بعض المواضيع المهمة.
- تمويل الأبحاث المتعلقة بالتعلم والتدريس.
- إنشاء وحدات لتطوير التعليم في كل مؤسسة.

وغيرها من المجالات.

لقد أشار الكثير من الباحثين لضرورة شمول الطلبة والهيئة الأكاديمية في أي جهود فاعلة لتطوير التعليم العالي وكما هو معلوم يعد الطلبة أول بعد (محور) في العملية التعليمية، والهيئة الأكاديمية مسؤولة عن الالتزام بواجبات البعد الثالث " المنهج" ، كما انها مسؤولة عن أنشطة أخرى مهمة كالبحث العلمي.

أي أن التركيز على الأساليب أعلاه دون الأخذ بنظر الاعتبار أصحاب المصلحة - المستهدفين أي الطلبة ولأسباب أخرى موضوعية، لا يؤدي لتحقيق جودة التعليم العالي بصورة شاملة، بناءً على ما جاء في الكثير من البحوث (Kuh, 2003; Navarro, et al, 2005; Kroncke, 2006; Chaney et al., 2007; Floyd

et al., 2009; Strydom, 2012; Tessema, et al.2012; Strydom, et al., 2012; HEA, 2014).

إن الدراسات أعلاه قد جعلت تطوير جودة التعليم العالي يعتمد بقوة على أساليب توسيع مشاركة الطلبة والهيئة الأكاديمية في كل الفعاليات والأنشطة التعليمية واللاصفية، والانخراط، والتفاعل فيما بينها (Widening, Participation and Engagement) ميدانيا ومن خلال تصميم مختلف الاستبانات للطلبة والهيئة الأكاديمية لدراسة وقياس الفعاليات المرتبطة بالحياة الجامعية من عمل تدريسي، وإشراف أكاديمي، وبحث علمي، وطرائق تدريس، وإستراتيجيات للتقييم وللامتحانات، ووسائل تقنيات واتصال، وانخراط الطلبة والهيئة الأكاديمية في كل المجالات التعليمية، وتفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية، وجودة تسهيلات وخدمات، وخدمة مجتمع، ورضا الطلبة، ورضا الهيئة الأكاديمية... ، الخ.

إن التجربة التعليمية العالمية وما تمخضت عنه من نتائج كما تشير الكثير من الأدبيات تتفق مع ما ورد أعلاه، وقد أثبتت أن تعزيز جودة التعليم عبارة عن مسعى متعدد المستويات لتنفيذ مختلف الفعاليات في مؤسسة التعليم العالي (OECD, 2010; Henard and Roseveare, 2012)منها:

- ما يتم على مستوى المؤسسة التعليمية وقد تشمل مشاريع السياسات، والدعم المؤسسي، ونظام مراقبة الجودة الداخلية.
- وما يتم على مستوى البرامج أي تلك التي تضم مختلف الأنشطة والتطبيقات لقياس وتعزيز تصميم ومحتوى وعرض و تنفيذ مختلف البرامج الأكاديمية وعند مستوى الأقسام أو ما يساويها.
- وما يتم على مستوى الأشخاص والتي تتضمن مختلف المبادرات التي تساعد الهيئة الأكاديمية على إنجاز رسالتهم والدعم المقدم لهم ليساعد على الابتكار عند الطلبة وتحسين تعليمهم.

وفي الوقت الذي بدأ فيه التفكير في تطوير جودة التعليم من خلال إستراتيجيات محددة ذات مختلف المستويات، كانت بعض التقارير المنشورة في الأدب العالمي تتطرق إلى أفكار أكثر شمولية (لمنظمة اليونسكو UNESCO,1998a&b) وتنظر لموضوع جودة التعليم على أنه موضوع متعدد الاتجاهات وتوليه نظرة كلية (أي من عدة زوايا) وباختصار تعني أن تطوير جودة التعليم لا بد أن يتأتى من خلال تطوير العملية التعليمية في المؤسسة ككل (أي بجميع مدخلاتها ومخرجاتها وكافة العمليات المرتبطة بها). إن هذا الهدف لا يمكن تحقيقه إلا من خلال جودة أداء المؤسسة التعليمية ككل .

من هنا برزت الحاجة لمؤشرات الأداء/ الإحصائية (Statistical/Performance indicators)

(Fielden, and Abercromby, 2001; Chevaillier, 2003; Chen, et al., 2008; Franceschini et al. 2008; Lee and Buckthorpe, 2008; Lubega et al. 2011) ونماذج الأداء (Performance models) لقياس مستوى الأداء، وجودة التعليم والتدريس في التعليم العالي وقد وضعها الباحث (Chalmers, 2008) تحت خمسة عناوين (مواضيع) عريضة.

ومن الجدير بالذكر أن من انواع المؤشرات التي استخدمت لأول مرة في عام 1992 كمؤشرات قياس للإدارة الإستراتيجية وانتشر استخدامها بصورة واسعة ومن قبل آلاف المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية تلك التي ظهرت على يد الباحثين ( Kaplan and Norton, 2001; Kaplan, 2010) المسماة مؤشرات بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) ثم طبقت بصورة مبسطة على مؤسسات التعليم العالي عام 1999 والتي سميت ب (Higher Education Dashboard Indicators) حيث صنفت إلى خمسة أنواع من المؤشرات. ومن الجدير ذكره أن مؤشرات بطاقات الأداء المتوازن تتصف بالكثير من المميزات الجيدة، وفي الوقت نفسه هناك الكثير من الانتقادات الموجهة لها.

أما مؤشرات الأداء البسيطة، والأساسية، والعامة فقد اعتمدت كوسيلة وطريقة كثر استخدامها لقياس ومقارنة أداء المؤسسات التعليمية في العالم .

من هنا يكون واضحا أن هدف وزارة التعليم العالي طرح واحدة من المبادرات الحديثة عالميا والمهمة من الناحية التطبيقية وذلك بتنفيذ مشروع وطني لبناء مؤشرات أداء تستقى بعد دراسة مستفيضة مما يجري في العالم ودراسة واقع التعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي في السلطنة وثم تطبيق تلك المؤشرات على مؤسساتنا التعليمية بغرض دراسة وتقييم مستوى الأداء فيها وأيضا تطوير المؤسسات والبرامج بما يتجاوز أي إشكاليات محتملة تؤثر على أداء مؤسسات التعليم العالي وبما يحقق أهداف الوزارة في تحقيق جودة المؤسسات ومخرجاتها.

في المبحث الثاني سيتم توضيح غايات هذا التقرير، وفي المبحث الثالث سيتم الحديث عن أهداف المشروع، وستوضح مبررات وفوائد تطبيق المشروع على المؤسسات التعليمية، والقطاع التعليمي، والدولة في المبحث الرابع، وفي المبحث الخامس ستوجز بعض فرص التطوير المكنة من المشروع. وستشرح إشكاليات استخلاص مؤشرات الأداء في المبحث السادس، وفي المبحث السابع سيتم التنويه عن بعض التحديات التي واجهت المشروع.

## 2-1 غايات التقرير

تتلخص غايات هذا التقرير فيما يلي:

- شرح أهداف، وغايات المشروع.
- توضيح مجتمع الدراسة، وعينة المشروع، والمعلومات العامة للعينة.
- توصيف بعض نتائج المشروع المقدرة، وتلك المتعلقة ببعض الفعاليات التعليمية المهمة للمؤسسات التعليمية، والتي تعد قيماً معيارية لبعض الفعاليات.
- تسليط الضوء على نتائج الرضا والمشاركة والانخراط للطلبة، والهيئة الأكاديمية لجميع المؤسسات التعليمية.
- تقدير قيم أداء المؤسسات التعليمية الخاصة اعتمادا على تطبيق المؤشرات المقترحة على البيانات المقدمة من المؤسسات وفق بيانات العام الأكاديمي 2010-2011، وبيانات الاستبانات التي نفذت في كافة المؤسسات بخصوص أنشطة نفس العام للطلبة، والهيئة الأكاديمية . والمقارنة فيما بينها.
- تلخيص بعض الاستنتاجات الخاصة بنتائج المشروع.
- وضع بعض التوصيات الضرورية.
- تلخيص بعض الصعوبات والتحديات التي واجهت المشروع.

## 3-1 أهداف المشروع

في الحقيقة، إن المشروع يستهدف دراسة أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة بصورة عامة، ودراسة عدد من الأنشطة الأكاديمية المهمة وأنشطة المشاركة والانخراط عند الطلبة وعند الهيئة الأكاديمية في المؤسسة التعليمية والتي تهدف إلى تطوير المؤسسات التعليمية من خلال تطوير مدخلاتها ومخرجاتها وندرج أدناه بعضا من أهداف المشروع الرئيسية:

- إعداد مجموعة من المؤشرات الموثوقة، والممكنة التطبيق، والمعول على نتائجها، والصالحة لقياس أداء المؤسسات التعليمية.
- تقدير أداء المؤسسات التعليمية الخاصة اعتمادا على تلك المؤشرات.
- إعداد قيم معيارية تصلح لقياس فعاليات وأنشطة قطاع التعليم العالي في عمان ولغرض مقارنة

أداء المؤسسة في فترات مختلفة واستخدامها للمقارنة بين المؤسسات.

- نشر منهجية المشروع، ونتائج بعض المؤشرات عن قطاع التعليم العالي والتي ستعزز موقع السلطنة عربيا وعالميا.

و من الأهداف الفرعية ما يلي:

- توفير بيانات يعتمد عليها حول واقع العمل التدريسي بغية دراسته وتطويره.
- يستهدف المشروع دراسة وتطوير إستراتيجيات التعليم المستخدمة في مؤسسات التعليم العالي من خلال الحصول على بيانات دالة (Indicative) حول تلك الإستراتيجيات.
- تطوير إستراتيجيات التقييم المستخدمة في مؤسسات التعليم العالي من خلال الحصول على بيانات دالة (Indicative) لدراستها وتطويرها .
- تطوير ودراسة التدريب الحقلي والتدريب المهني للطلبة في المؤسسات التعليمية من خلال الحصول على بيانات ميدانية (حقلية ) حول التدريب المهني.
- يستهدف المشروع دراسة وتطوير فعالية وكفاءة وسائل الاتصال والتقنيات الحديثة والدعم الفني في المؤسسات التعليمية.
- توفير بيانات حاسمة (Decisive) من الطلبة لتقدير نوعية التعليم الكلي المتصور وتطوير جودة (نوعية) البرامج والأقسام العلمية.
- تقييم أداء الإدارات التنفيذية العليا في المؤسسات التعليمية وتطويرهما من خلال الحصول على بيانات فعلية من الطلبة والهيئة الأكاديمية في المؤسسات التعليمية.
- تقييم أداء المسجلين أو دوائر القبول والتسجيل، ومعرفة مدى تفاعلها وتعاونها مع الطلبة.
- دراسة وتطوير مدى فاعلية وأهمية الإرشاد الأكاديمي للطالب.
- الحصول على بيانات وتقييمات لقابلية الطلاب والخريجين وفق تقيمي الهيئة الأكاديمية والطلبة بغرض تطويرها.
- استنتاج ما يدل على تطور سمات ومهارات الطالب .
- تصور مقدار التفاعل بين الطلبة وبين الهيئة الأكاديمية في البيئة التعليمية لغرض تطويره

ودراسته من خلال مختلف الأنشطة التعليمية.

- دراسة مدى توضيح وتوصيل رسالة الجامعة والأهداف والغايات والقيم ونقاط القوة والضعف والتهديد للهيئة الأكاديمية.
- دراسة فاعلية الأنشطة الموجهة لخدمة المجتمع وتعزيزها.
- دراسة وتنمية قدرة وكفاءة البحث العلمي وتنمية الإبداع والابتكار للطلاب وللهيئة الأكاديمية.
- دراسة فاعلية التعاون الدولي وتطوير الأنشطة العالمية كبرامج التبادل الثقافي والعلمي وحضور المؤتمرات المهنية والمؤتمرات والورش العلمية العالمية والوطنية.
- دراسة وتطوير فاعلية البرامج التدريبية والتطورية الموجهة للهيئة الأكاديمية التي تعدها المؤسسات التعليمية لأهميتها وضرورتها في تطوير قابلية الهيئة الأكاديمية ورفع كفاءتها.
- يستهدف المشروع دراسة وتطوير رضا الطالب في المؤسسات التعليمية لكونه عاملا حاسما ومركزيا في العملية التعليمية والتركيز على ثقافة رضا اصحاب المصلحة.
- دراسة رضا الهيئة الأكاديمية في المؤسسات التعليمية لكونه عاملا أساسيا في تطويرها ولأثره الكبير على رضا الطالب.
- دراسة وتطوير أداء وبيئة المؤسسات التعليمية.

## 4-1 فوائد المشروع

إن من فوائد المشروع المتوقعة على أي مؤسسة تعليمية وللقطاع التعليمي والدولة والمجتمع ما يلي:

- توفير معلومات يعوّل عليها لمتخذي القرار في الدولة ولأصحاب المصلحة حول طبيعة أداء المؤسسات التربوية.
- مساعدة المؤسسة التعليمية على القيام بالتقييم الذاتي لأنشطتها.
- توفير الأساس القوي للتخطيط والتطوير الشامل للمؤسسة لأن العملية تؤدي إلى تشخيص المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ومن خلال نتائج معايير محددة.
- توفير البيئة اللازمة لضمان جودة المخرجات .
- تحقيق الاطمئنان على المسيرة الأكاديمية لكل مؤسسة تعليمية من خلال كفاءة المؤشرات كآليات للتقويم الذاتي.
- توفير المعايير الجيدة لاستصدار القوانين الداعمة لاتجاهات الاعتماد الأكاديمية، بما توفره المؤشرات

من دلالات كمية، لنوعية الخدمة المقدمة للعملاء ومستواها، ومستوى الإنتاجية فيها وغيرها.

- توفير معلومات للطالب تتيح له حرية اختيار التخصص المناسب والمؤسسة المناسبة.
- توفير معلومات جيدة لمؤسسات الصناعة، والاقتصاد، والزراعة ومجلس البحث العلمي تستخدم في توزيع مشاريعها البحثية على أكثر الجامعات /الكليات نشاطا وفاعلية في مجال البحث العلمي.
- توضيح وإعطاء صورة جيدة عن مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في المحيط الإقليمي والعربي والعالمي.
- تعرف الدول على طبيعة أداء قطاع التعليم العالي عموما.
- تصنيف المؤسسات التعليمية والمقارنة فيما بينها.

## 5-1 فرص التطوير المنهجية المكنة من المشروع

مما يأتي بعض فرص التطوير المنهجية المكنة من المشروع:

- توجد طرائق وأساليب لتقييم المؤسسات إلا أنه لم تكن هناك منهجية شاملة أو موحدة (مكتوبة ومقاسه وموزونة) في تقييم الأداء لمؤسسات التعليم العالي.
- تستخدم مؤسسات التعليم العالي قواعد متعددة وأدوات وحدود معينة للقياس، لكن لا توجد قيم معيارية لقياس ومقارنة الفعاليات والأنشطة الأكاديمية بين المؤسسات أو لعموم قطاع التعليم العالي الخاص في عمان.
- تعزيز ثقافة التقييم الذاتي لأداء مؤسسات التعليم العالي.
- التركيز على ثقافة التقييم المركزي بمنهجية موحدة لأداء المؤسسات التعليمية كلما دعت الضرورة لذلك.
- تطوير العمل التدريسي.
- توجد أسس لتطوير إستراتيجيات التعليم والتقييم للطلبة في المؤسسات التعليمية إلا أنه لا توجد منهجية موحدة لذلك.
- تعزيز برامج التدريب الحقلي والتدريب المهني للطلبة في المؤسسات التعليمية وخارجها.

- توجد أهداف لبعض المؤسسات التعليمية في تطوير قدرة وكفاءة البحث العلمي للطلاب وللهيئة الأكاديمية لكن لا توجد قواعد موحدة وموثوقة لذلك.

- تنمية الإبداع والابتكار للطلاب وللهيئة الأكاديمية.

- تطوير أداء الهيئات التنفيذية في مؤسسات التعليم العالي من خلال نتائج تقييم الطلاب والهيئة الأكاديمية.

- تطوير أداء المسجلين أو دوائر القبول والتسجيل من خلال نتائج تقييم الطلاب والهيئة الأكاديمية.

- التركيز على أنشطة التعاون الدولي في مجال تقييم البرامج الدراسية والخريجين من قبل خبراء عالميين.

- التركيز على التعاون الدولي والأنشطة العالمية كحضور المؤتمرات المهنية والمؤتمرات والورش العلمية العالمية والوطنية.

- وجود ثقافة عامة لدى المؤسسات التعليمية في قياس مستوى الرضا للطلبة والخريجين والهيئة الأكاديمية في المؤسسات، إلا أنه لا توجد منهجية موحدة لذلك.

## 6-1 بعض الصعوبات التي واجهت استخلاص المؤشرات

إن بعض الصعوبات التي واجهت استخلاص المؤشرات ما يأتي:

- إن أول وأهم الصعوبات التي تواجه موضوع استخلاص مؤشرات الأداء هي عدم وجود منهجية موحدة في ذلك، وأن أغلب المؤشرات المتداولة مستخلصة بصورة اعتباطية أو معتمدة على الخبرة، ولم تؤكد بدراسات للاستدلال على أهمية تلك المؤشرات.

- كما لوحظ أن بعض المؤسسات التعليمية تعد مؤشرات خاصة بها وتقوم بحسابها بطرق مختلفة وغير موحدة مع المؤسسات الأخرى مما تصعب المقارنة بينها.

- يجب أن تتسق المؤشرات مع أهداف وغايات التعليم العالي ورسالات المؤسسات.

- ومن المشاكل المهمة في هذا الصدد عدم وجود أفضل أو أمثل طريقة لقياس أداء أي مؤسسة تعليمية

وبعبارة أخرى ليس من السهل أو الممكن اشتقاق افضل حزمة من الأهداف والغايات والإستراتيجيات ومن ثم المؤشرات لتقييم أداء أي قطاع تعليمي وذلك لسببين: الأول وهو التنوع والاختلاف في الشهادات الممنوحة والبرامج والتخصصات المطروحة لأي قطاع، والثاني هو طبيعة كل مؤشر حيث يقيس جزءاً من الظاهرة أو الفعالية وليس كلها.

- تستخدم مؤسسات التعليم العالي بياناتها الخام المتوافرة في حساب بعض المؤشرات ومن الضروري فحص جودة تلك البيانات ومدى ملاءمتها لذلك الغرض.

- كل مؤسسة تجمع بيانات المؤشرات بطريقة وآلية تختلف عن بقية المؤسسات، وقد لا تمثل المجتمع افضل تمثيل، ومن ثم تكون المقارنة المعتمدة على هذه البيانات غير دقيقة، لذلك تستوجب استخدام آليات موحدة ودقيقة في جمع البيانات.

- من المشاكل الشائعة وضع سقوف أو حدود للمؤشرات من دون مراعاة واقع المؤسسة التعليمية وكون القطاع التعليمي من أكثر القطاعات تأثرا بحالة عدم التأكد.

## 7-1 اهم التحديات التي واجهت المشروع

لقد واجهت المشروع بعض التحديات المتوقعة والتي تم التغلب عليها وأدناه بعضها:

- عدم وضوح عملية قياس أداء المؤسسات التعليمية كعملية مركزية وبسياسات موحدة وبشفافية من قبل بعض مؤسسات التعليم العالي الخاصة.

- عدم اعتقاد بعض المؤسسات التعليمية بأن قياس أداء المؤسسات التعليمية يتطلب منهجية وأساليب موحدة لجميع المؤسسات في جمع البيانات وتحليلها.

- تعتقد بعض المؤسسات إن عملية قياس أداء المؤسسات التي يستهدفها المشروع تكرارا لإجراءات الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي.

- عدم وجود تصور واضح لدى بعض المؤسسات في كيفية تطبيق وقياس بعض المؤشرات ميدانيا أي من خلال المسوح.

- مطالبة بعض مؤسسات التعليم العالي بتشابه إجراءات المشروع مع إجراءات الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي ، إلا إن اختلاف أهداف المشروع مع أهداف وآليات عمل الهيئة العمانية للاعتماد

الاكاديمي يؤدي حتما لاختلاف أطر المشروع والسياسات والاجراءات المتبعة فيه .

- رغبة بعض المؤسسات باقتصار تقييم الأداء وفق الإجراءات التقييمية المتبعة التي تتم من قبل الوزارة وعدم الرغبة في تطبيق إجراءات أخرى في قياس الأداء، وهذا معناه الركون لما هو موجود والانغلاق وعدم النظر للتطور الحاصل في العالم !
- خشية بعض مؤسسات التعليم العالي من نشر نتائج المشروع مما له تأثير على سمعة المؤسسة التسويقية !
- خشية بعض مؤسسات التعليم العالي من إجراء مقارنة فيما بينها أو تصنيف لأدائها وفق نتائج المشروع !
- الركون لبعض الأنماط والإجراءات التعليمية في بعض المؤسسات التعليمية وعدم الرغبة في تغيرها.
- مطالبة بعض مؤسسات التعليم العالي بموارد مالية لتنفيذ إجراءات المشروع.
- عدم وجود قواعد بيانات دائمة أو مدامة للأنشطة في بعض مؤسسات التعليم العالي الخاصة.
- تأخير بعض مؤسسات التعليم العالي في الإفادة بالبيانات المطلوبة للمشروع كنوع من مقاومة التغيير.

**ملاحظة 1:** وقد أفردت وثيقة خاصة لمنهجية المشروع وسميت ب "Performance Indicators for Higher Education Institutions: Framework, Concepts and Procedures" وقد تمخضت عن وضع خمسة أهداف (Goals) رئيسية، وقد اشتقت منها 24 غاية (Objectives)، ولكل غاية اقترحت مجموعة من المؤشرات الإحصائية/الأداء (Statistical/Performance Indicators) (الواردة في الملحق).

**ملاحظة 2:** في الحقيقة، لقد خضعت منهجية المشروع المقترحة لمناقشة مستفيضة مع مؤسسات التعليم العالي. وقد بينت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجريت سلامة إعداد استبانات المشاركة والانخراط للهيئة الاكاديمية، والطلبة وإمكانيتها في جمع البيانات المطلوبة، وقد أشارت النتائج التحليلية الخاصة بقياس أهداف وغايات ومؤشرات أداء مؤسسات التعليم العالي (وكما تبين البحوث المنشورة والمعتمدة على منهجية المشروع والواردة أدناه) بتحقق الكثير من المواصفات المرغوبة فيها، كما أن النتائج الإحصائية ذات ثقة ومصداقية ومعنوية عالية وتميزت

بمكسب كبير في كل المقاييس والاختبارات المستخدمة في التحليل. وهذا يعني أن تلك النتائج التحليلية توصي وبصورة قوية باستخدام حزمة الأهداف والغايات والمؤشرات في قياس أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان.

Validity and Reliability of Students and Academic Staff's Surveys to Improve Higher Education. Educational Alternatives, Journal of International Scientific Publications, 2016, Vol.14, pp. 242-263.

Developing and establishing statistical indicators for fostering the quality of Omani HEIs. International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE), 2015, Vol. 6, Issue 2, pp. 2142-2151.

Statistical characteristics of performance indicators. Int. J. of Quality and Innovation (IJQI). 2014, Vol.2, No.3-4, pp. 385-309.

Quantitative and qualitative indicators to assess the performance of higher education institutions. Int. J. of Information and Decision sciences (IJIDS). 2014b, Vol.6, No. 4, pp.369-392.

Goals and objectives: Statistical techniques and measures for performance improvement of HEIs in Oman. Int. J. of Management in Education (IJME). 2014, Vol. 8, No. 3, pp.244-264.

2

# الفصل الثاني:
# مجتمع الدراسة وعينة المشروع والمعلومات العامة

## 1-2 مقدمة

في الفصل الاول تم توضيح غايات التقرير، واستعراض أهداف المشروع وفوائده، وفرص التطوير المنهجية الممكنة من المشروع، وتم استعراض بعض الصعوبات التي واجهت استخلاص المؤشرات، وأهم التحديات التي واجهت المشروع.

في هذا الفصل سيتم الحديث عن مجتمع الدراسة المستهدف في المشروع والعينة التي تم اختيارها من المؤسسات التعليمية الخاصة بنسب معينة والتي طبقت عليها مسوح الطلبة والهيئة الأكاديمية في جميع المؤسسات الخاصة. في المبحث الثاني سيتم شرح المجتمع المستهدف في المشروع والعينة، وفي المبحث الثالث سيتم إعطاء المعلومات العامة لعينة المشروع وتفاصيلها وحسب عوامل النوع والشهادة والجنسية، ... الخ

## 2-2 مجتمع الدراسة وعينة المشروع

لأسباب موضوعية كثيرة استهدف مشروع مؤشرات الأداء لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في هذا التطبيق، وبهذا يكون مجتمع المشروع كافة الطلبة والهيئة الأكاديمية في المؤسسات التعليمية الخاصة من خلال دراسة مختلف الفعاليات والأنشطة التي ستغطيها مؤشرات المشروع .

لقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي الخاصة 26 مؤسسة مستقلة (بين جامعة وكلية) وقت تنفيذ المشروع. ولغرض إجراء المقارنة بين أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في عمان تم تطبيق المشروع على مستوى الكليات، أي تم اعتبار الكلية التابعة لجامعة كوحدة مستقلة، وقد بلغ عددها 40 كلية، وهكذا يكون مجتمع الدراسة مكون من 40 كلية خاصة، ولقد بلغ إجمالي المجتمع المستهدف في المشروع 42188 وهو يمثل كافة الطلبة المسجلين والهيئة الأكاديمية في كافة المؤسسات الخاصة (40281 طالبا، و1907 اكاديميا) وفق بيانات العام الأكاديمي 2010-2011.

وقد بُلغت المؤسسات التعليمية الخاصة بمقدار العينة المطلوب تهيئتها في كل مؤسسة لأغراض المسح، وكانت

عموما تتراوح من 10 إلى 12% من مجموع الطلبة وأحيانا أكثر من هذه النسبة في بعض البرامج إذا كان عدد الطلاب قليلا فيها. ووزعت العينة وفق الجامعة والكلية والتخصص الرئيسي لكل مؤسسة. وإن مقدار العينة الفعلية التي اشتركت في المسح (أعداد المشاركين الفعلي في المسح) قد بلغ 4571 (3689 طالبا و882 أكاديميا)، وبهذا تكون نسبة عينة الدراسة لحجم المجتمع المستهدف حوالي 11 % تقريبا.

وقد طلبت وأكدت اللجنة الرئيسية للمشروع على المؤسسات كافة من خلال مراسلاتها أو لقاءاتها مع ممثليها بضرورة اختيار عينة الطلبة والهيئة الاكاديمية التي ستطبق الاستبانات بصورة عشوائية من مجموع المؤسسة على أن يراعى تمثيل النوع، وكافة البرامج والمراحل الدراسية والمستوى العلمي، وبنسب تركيبة المؤسسة للنوع والبرامج، واستثناء طلبة السنة التحضيرية من التطبيق لعدم استطاعتهم إجراء تقييم موضوعي لفقرات الاستبانة اعتمادا على خبرتهم المتواضعة. وكذلك ضرورة اختيار عينة الهيئة الأكاديمية بصورة عشوائية أيضا ووفق النوع والشهادة والبرامج والدرجة العلمية والجنسية وبنسب تركيبة المؤسسة وضرورة استثناء أعضاء الهيئة الأكاديمية الجدد من التطبيق لعدم استطاعتهم إجراء تقييم موضوعي، وعلى أن تمثل العينات مجتمع المؤسسة أحسن تمثيل.

## 2-3 المعلومات العامة (الجغرافية) للعينة

### 2-3-1: المعلومات العامة للمشاركين في عينة الطلبة

في هذا المبحث سيتم إعطاء المعلومات العامة لعينة الطلبة المشاركة في المسح في المؤسسات التعليمية الخاصة وفق النوع والسكن الدائم والتخصص الرئيسي والجنسية والمؤهل المطلوب وسنوات الدراسة.

1. عامل النوع: يبين جدول 2-1 أعداد الإناث والذكور من مجموع عينة الطلبة، حيث بلغت نسبة الإناث حوالي 71 % من مجموع الطلبة ونسبة الذكور حوالي 29 % .

جدول 2-1: يبين أعداد ونسب الطلبة المشاركين في المسح حسب النوع

| النوع | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| انثى | 2606 | 71% |
| ذكر | 1083 | 29% |
| المجموع | 3689 | 100% |

2. العنوان الدائم: وقد تناولت العينة تصنيف الطلبة وفق عنوان السكن الدائم ( المحافظة)، وقد لوحظ

تميز محافظتي مسقط والباطنة بأكبر نسبة من الطلبة المشاركين في العينة وقد بلغتا على التوالي حوالي 31 % و 30 % ، ثم تلا ذلك محافظتا الشرقية والداخلية ، ثم محافظات ظفار، والظاهرة والبريمي، وأقل المحافظات في عدد الطلبة المشاركين في عينة الدراسة كانت محافظتي مسندم والوسطى كما في الجدول أدناه.

جدول 2-2: يبين أعداد ونسب الطلبة المشاركين في المسح حسب العنوان الدائم للطالب (المحافظات)

| عنوان الطالب الدائم | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| منطقة الظاهرة | 192 | 5% |
| محافظة الشرقية | 413 | 11% |
| محافظة الداخلية | 415 | 11% |
| محافظة ظفار | 222 | 6% |
| محافظة الوسطى | 8 | 0% |
| محافظة مسندم | 21 | %1 |
| محافظة الباطنة | 1124 | 30% |
| محافظة البريمي | 142 | 4% |
| محافظة مسقط | 1152 | 31% |
| المجموع | 3689 | 100% |

3. عامل الجنسية: لقد توزعت عينة الطلبة المشاركين على 31 جنسية، كما في الجدول رقم 2-3 حيث بلغ الطلبة العمانيون حوالي % 92 من مجموع الطلبة كما في الجدول 2-3 أدناه.

جدول 2-3: يبين أعداد ونسب الطلبة المشاركين في المسح حسب الجنسية

| الجنسية | العدد | النسبة | الجنسية | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|---|---|
| عمان | 3394 | .9200 | جمهورية مصر العربية | 15 | .0041 |
| بنجلاديش | 5 | .0014 | سريلانكا | 4 | .0011 |
| الاردن | 17 | .0046 | المملكة المتحدة | 1 | .0003 |
| الهند | 104 | .0282 | السودان | 13 | .0035 |
| غانا | 7 | .0019 | السعودية | 15 | .0041 |
| الأراضي الفلسطينية | 1 | .0003 | قطر | 2 | .0005 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| الولايات المتحدة | 1 | .0003 | البرازيل | 1 | .0003 |
| اوغندا | 1 | .0003 | ايران | 2 | .0005 |
| بيرو | 1 | .0003 | اليمن | 5 | .0014 |
| لبنان | 5 | .0014 | باكستان | 28 | .0076 |
| الامارات العربية المتحدة | 10 | .0027 | البحرين | 7 | .0019 |
| سوريا | 4 | .0011 | غينيا | 6 | .0016 |
| الفلبين | 1 | .0003 | اندونيسيا | 1 | .0003 |
| العراق | 21 | .0057 | الكويت | 1 | .0003 |
| غينيا الاستوائية | 1 | .0003 | الجزائر | 1 | .0003 |
| كازخستان | 2 | .0005 | اخرى | 11 | .0005 |
| تونس | 1 | .0003 | المجموع | 3689 | 1.0000 |

4. عامل التخصص: وقد توزعت عينة الطلبة على كافة التخصصات الرئيسية وكما يوضح ذلك الجدول رقم 2-4.

جدول رقم 2-4 : يبين أعداد ونسب الطلبة المشاركين في المسح حسب التخصص الرئيسي

| التخصص الرئيسي | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| العلوم الطبيعية والفيزيائية | 53 | 1% |
| تقنية المعلومات | 670 | 18% |
| الهندسة والتقنيات ذات الصلة | 745 | 20 % |
| العمارة والبناء | 94 | 3% |
| التخصصات الصحية | 305 | 8% |
| التربية | 197 | 5% |
| التجارة والإدارة | 955 | 26% |
| المجتمع والثقافة | 419 | 12% |
| الفنون الابداعية | 210 | 6% |
| الخدمات الشخصية | 41 | 1% |
| المجموع | 3689 | 100 % |

5. عامل المؤهل المطلوب: أما توزيع الطلبة على المؤهلات المطلوبة يوضحه الجدول رقم 2-5. ويشير الجدول إلى إن نسبة طلبة البكالوريوس قد تراوحت من 0.004 في العلوم الصحية- البصريات إلى 0.166 في تخصصات العلوم والآداب الأخرى أما عن نسبة عموم طلبة تخصصات البكالوريوس فقد بلغت 66.6 ٪ من مجموع عينة الطلبة، و 33.4 ٪ تمثل نسبة عموم طلبة الدبلوم والدبلوم المتقدم من مجموع العينة.

الجدول رقم 2-5: يبين أعداد ونسب الطلبة المشاركين في المسح حسب المؤهل المطلوب

| التخصص المطلوب | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| بكالوريوس في طب وجراحة الأسنان | 34 | .9% |
| بكالوريوس تمريض | 100 | 2.7% |
| بكالوريوس علوم و آداب | 613 | 16.6% |
| بكالوريوس صيدلة | 78 | 2.1% |
| بكالوريوس الهندسة والتكنولوجيا المرتبطة بها | 507 | 13.8 % |
| بكالوريوس العمارة والبناء | 70 | 1.9% |
| بكالوريوس تقنية المعلومات | 606 | 16.4% |
| بكالوريوس التجارة والإدارة | 356 | 9.7% |
| بكالوريوس طب | 79 | 2.1% |
| بكالوريوس علوم صحية- بصريات | 15 | .4% |
| دبلوم متقدم | 312 | 8.5% |
| دبلوم | 919 | 24.9% |
| المجموع | 3689 | 100% |

6. عامل السنة الدراسية: وقد شملت العينة مختلف سنوات الدراسة (باستثناء السنة التحضيرية كما وضحنا في مقدمة الفصل) وكما يوضح ذلك جدول رقم 2-6، ويشير الجدول إلى أن طلبة السنة الثالثة يشكلون أكبر نسبة من المشاركة(حوالي 27%) وأكثر بقليل من السنة الثانية (26%)وأقل السنوات كانت سنوات الدراسة السادسة والسابعة والثامنة وهذا منطقي، كون معظم الطلبة وفي معظم التخصصات في البكالوريوس يحصلون على الشهادة بحدود 5 سنوات في المؤسسات التعليمية الخاصة.

جدول رقم 2-6 يبين أعداد ونسب الطلبة المشاركين في المسح حسب سنوات الدراسة

| سنة الدراسة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| سنة اولى | 471 | 13% |
| سنة ثانية | 946 | 26% |
| سنة ثالثة | 995 | 27% |
| سنة رابعة | 821 | 22% |
| سنة خامسة | 390 | 11% |
| سنة سادسة | 50 | 1% |
| سنة سابعة | 14 | 0% |
| سنة ثامنة | 2 | 0% |
| المجموع | 3689 | 100% |

### 2-3-2: المعلومات العامة للمشاركين في عينة الهيئة الأكاديمية

سيتم تسليط الضوء على عينة الهيئة الأكاديمية وكما يلي:

1. عامل النوع: يشكل الذكور نسبة 63 % ، و تبلغ نسبة الإناث 37 % من مجموع عينة الهيئة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والموضحة في جدول رقم 2-7 أدناه.

جدول رقم 2-7: يبين أعداد ونسب الأكاديميين المشاركين في المسح حسب النوع

| النوع | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| أنثى | 324 | 37% |
| ذكر | 558 | 63% |
| المجموع | 882 | 100% |

2. أما أنواع شهادات الهيئة الأكاديمية (وفق المسح) يوضحه الجدول رقم 2-8، حيث يشكل حملة شهادة

الماجستير غالبية الهيئة الأكاديمية أي أكثر من 54 % من مجموع الهيئة الأكاديمية، ثم حملة الدكتوراه يشكلون حوالي 36 % من مجموع الهيئة الأكاديمية.

جدول رقم 2-8: يبين أعداد ونسب الأكاديميين المشاركين في المسح حسب الشهادة

| الشهادة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| دكتوراه | 318 | 36% |
| ماجستير | 472 | 54% |
| دبلوم عالي/دبلوم الدراسات العليا | 9 | 1% |
| بكالوريوس | 83 | 9% |
| المجموع | 882 | 100% |

3. عامل اللقب العلمي: ولغرض توضيح واقع الهيئة الأكاديمية بصورة أكثر، ونظرا لأهمية الألقاب العلمية وأثرها في المؤسسات التعليم العالي ، سيتم التطرق لتفاصيل ذلك بالاعتماد على عينة الهيئة الأكاديمية، كما يوضحه الجدول رقم 2-9، حيث يشكل المحاضرون غالبية الهيئة الأكاديمية أي اكثر من 49 % ثم الأساتذة المساعدون حيث يشكلون حوالي 27 % من مجموع الهيئة الأكاديمية والأساتذة المشاركون حوالي 10 % وأخيرا الأساتذة وبواقع أقل من 5% .

جدول رقم 2-9: يبين أعداد ونسب الأكاديميين المشاركين في المسح حسب اللقب العلمي

| اللقب العلمي | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| أستاذ | 43 | 5% |
| أستاذ مشارك | 84 | 10% |
| أستاذ مساعد | 241 | 27% |
| محاضر | 431 | 49% |
| اخرى (حملة البكالوريوس ) | 83 | 9% |
| المجموع | 882 | 100% |

4. عامل التخصص: يوضح الجدول 2-10 بشمول عينة المشروع كافة التخصصات الرئيسية.

لقد بلغت التخصصات الرئيسية للهيئة الأكاديمية 10 تخصصات، وقد تراوحت نسبها من 2 % في تخصص الخدمات الشخصية إلى 21% في التجارة والإدارة.

جدول رقم 2-.10: يبين أعداد ونسب الأكاديميين المشاركين في المسح حسب التخصص الرئيسي

| التخصص الرئيسي | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| العلوم الطبيعية والفيزيائية | 26 | 3% |
| تقنية المعلومات | 180 | 20% |
| الهندسة والتقنيات ذات الصلة | 152 | 17% |
| العمارة والبناء | 40 | 5% |
| التخصصات الصحية | 85 | 10% |
| التربية | 40 | 4% |
| التجارة والإدارة | 184 | 21% |
| المجتمع والثقافة | 109 | 12% |
| الفنون الابداعية | 50 | 6% |
| الخدمات الشخصية | 16 | 2% |
| المجموع | 882 | 100% |

5. عامل المركز الوظيفي: المركز الوظيفي لعينة الهيئة الأكاديمية يوضحه الجدول رقم 2-11 الآتي:

جدول رقم 2-11: يبين أعداد ونسب الأكاديميين المشاركين في المسح حسب الموقع الوظيفي

| أي من الوظائف الاتية تعبر عن طبيعة عملك | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| عميد | 22 | 3% |
| مساعد عميد | 41 | 5% |
| رئيس قسم | 118 | 13% |
| رئيس فرع | 41 | 5% |
| عضو هيئة تدريسية | 639 | 72% |
| اخرى | 21 | 2% |
| المجموع | 882 | 100% |

6. عامل طبيعة العمل: تصنيف عينة الهيئة الأكاديمية وفق طبيعة العمل(دائم/مؤقت) يوضحه الجدول رقم 2-12. حيث يبين الجدول أن غالبية الهيئة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة من ذوي

العمل الدائم (97%).

جدول رقم 2-12: يبين أعداد ونسب الأكاديميين المشاركين في المسح حسب طبيعة العمل

| طبيعة العمل(دائم/مؤقت) | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| مؤقت | 28 | 3% |
| دائم | 854 | 97% |
| المجموع | 882 | 100% |

7. عامل الجنسية: و قد توزعت عينة الهيئة الأكاديمية في المؤسسات التعليمية الخاصة على 47 جنسية كما في الجدول 2-13 أدناه، وتشكل الجنسية الهندية حوالي 45٪ من مجموع الهيئة الأكاديمية في المؤسسات الخاصة.

جدول رقم 2-13: يبين أعداد ونسب الأكاديميين المشاركين في المسح حسب الجنسية

| الجنسية | العدد | النسبة | الجنسية | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|---|---|
| عمان | 101 | 11.5% | اسبانيا | 2 | .2% |
| الاردن | 48 | 5.4% | هولندا | 3 | .3% |
| بنجلاديش | 2 | .21% | تونس | 23 | 2.6% |
| النمسا | 1 | .1% | العراق | 62 | 7.0% |
| ساموا الأمريكية | 1 | .1% | المملكة المتحدة | 15 | 1.7% |
| المغرب | 2 | .21% | السويد | 1 | .1% |
| الهند | 396 | 44.9% | سريلانكا | 1 | .1% |
| كندا | 11 | 1.2% | الكاميرون | 1 | .1% |
| استراليا | 4 | .5% | نيوزلندا | 4 | .5% |
| رومانيا | 2 | .2% | السودان | 20 | 2.3% |
| الأراضي الفلسطينية | 2 | .2% | اوكرانيا | 1 | .1% |
| المانيا | 3 | .3% | الجزائر | 2 | .2% |
| بلغاريا | 1 | .1% | توفالو | 1 | .1% |
| تنزانيا | 2 | .2% | باكستان | 42 | 4.8% |
| جمهورية إيرلندة | 3 | .3% | اندونيسيا | 2 | .2% |
| الولايات المتحدة | 9 | 1.0% | جزر فرجن الأمريكية | 1 | .1% |
| اوغندا | 1 | .1% | اليمن | 5 | .6% |
| فنلندا | 1 | .1% | نيجيريا | 1 | .1% |
| الفلبين | 33 | 3.7% | فرنسا | 2 | .2% |
| روسيا الاتحادية | 2 | .2% | جمهورية مصر العربية | 34 | 3.9% |
| سوريا | 8 | .91% | ايران | 2 | .2% |
| ماليزيا | 3 | .3% | تركيا | 1 | .1% |
| لبنان | 1 | .1% | اخرى | 18 | 2.1% |
| ايطاليا | 1 | .1% | المجموع | 882 | 100% |

3

# الفصل الثالث:
# نتائج تقييم الأداء والأهداف والغايات

## 3-1 مقدمة

لقد تناول الفصل السابق توضيح إطار ومجتمع الدراسة، وحجم عينة المشروع، وتفاصيل المعلومات العامة والجغرافية لعينة الطلبة والهيئة الأكاديمية وفق عدد من المتغيرات.

وفي هذا الفصل سيتم إعطاء نتائج المشروع المتعلقة بالتقييم الشامل لأداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة، ونتائج تقييم كافة الأهداف والغايات، والمعتمدة على نتائج بيانات المؤشرات، والتي قدمت مباشرة من قبل المؤسسات، وتلك التي تخص المؤشرات الأخرى، والتي اعتمدت على مسوح المشروع (للطلبة والهيئة الأكاديمية)، والتي نفذت في كافة المؤسسات التعليمية الخاصة.

ومن الضروري التنويه بخضوع جميع بيانات المشروع لمرحلة معمقة من التدقيق والفحص والتنقية من الشوائب والقيم المتطرفة من قبل لجنة البيانات والتحليل ثم المناقشة والمراجعة مع مؤسسات التعليم العالي الخاصة، وكذلك خضوع بيانات المسوح لنفس عملية التدقيق قبل مرحلة التحليل واستخراج النتائج.

يعرف الأداء بأنه "نتائج أي تطبيق عملي لقياس فعاليات المؤسسة التعليمية ينسجم مع رسالة المؤسسة ويتفق معها" (Mishra, 2007). وأن نتائج التطبيق/المشروع كثيرة ومتنوعة، إلا إن جميع نتائج المؤشرات تدخل في عملية التقييم الشامل للأداء ، وبصورة أوضح سيتم التركيز بإعطاء وشرح تقييمات مجمل الأداء المتحقق اعتمادا على جميع المؤشرات المقترحة في المشروع ولكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة التي زودت المشروع بالبيانات مع القيمة المعيارية المقدرة (المعدل) للأداء.

ولغرض دراسة تفاصيل الأداء المتحقق ومنشأ (مصدر) ذلك الأداء والنتائج أو الإجراءات التي تترتب على ذلك، ولضرورة معرفة المؤسسات بمستوى أداء كل هدف وغاية، سيتطرق الفصل لتقييم كل هدف من الأهداف الخمسة للمشروع ولكل مؤسسة ونتائج تقييم الغايات ال 24 ولكل مؤسسة أيضا.

ومن الجدير بالذكر ولأسباب موضوعية كثيرة كتحقيق الدقة في النتائج ومراعاة تشابه المسميات، والأخذ بنظر الاعتبار حجوم المؤسسات ولإمكانية المقارنة بينها تم اعتماد المسمى الكلية أكانت مستقلة أو في جامعة كوحدة الأساس في استعراض النتائج والمقارنة بين أداء المؤسسات التعليمية. كذلك لم تعطَ الأسماء الصريحة للمؤسسات

التعليمية في هذا التقرير بل ستعرف كل مؤسسة بالرمز الخاص بها.

## 2-3 التقييم الشامل للأداء

لقد وضحت أهداف وأغراض المشروع وبصورة دقيقة في الفصل الأول ، حيث كان أحد تلك الأهداف هو دراسة وقياس الأداء للمؤسسات التعليمية الخاصة، وقد وضحت أهمية طريقة نماذج /مؤشرات الأداء في تقييم أو رصد أداء (Performance Monitoring) المؤسسات التعليمية في الخلاصة التنفيذية وكذلك في الفصل الأول. وفي هذا المبحث سيتم إعطاء النتيجة النهائية لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة التي قدمت البيانات .

ومن الجدير بالذكر بأن التقييم النهائي عبارة عن محصلة لمجموعة الأهداف الخمسة المقترحة والتي اعتمدت على مجموعة الغايات ال 24 والتي تضمنت مجموعة المؤشرات التي اقترحت في هذا المشروع والتي بلغ عددها 116 مؤشرا (لاحظ الجدول رقم 1 في الملحق) التي طلبت بيانات بعضها من كافة المؤسسات الخاصة أو تلك التي جمعت بياناتها من خلال تنفيذ المسوح، علما أن مجموع درجات التقييم النهائي لكل المشروع ولكل مؤسسة تساوي 1000.

ومن الضروري الإشارة بتحويل البيانات (بشقيها أي المعتمد على بيانات المسوحات، والتي نفذت في كل مؤسسات التعليم العالي الخاصة التي شملتها الدراسة وبيانات المؤشرات التي طلبت بياناتها من المؤسسات مباشرة) إلى بيانات قياسية (Standardized Data) لكي نتمكن من تطبيق موازيين القياس ( Scales of Measurement) المقترحة في المشروع .

ثم استخدمت الأوزان الخاصة بتلك المؤشرات بغرض إيجاد التقييم النهائي، وإن بعض المؤشرات تحسب اعتمادا على محصلة تقييم الهيئة الأكاديمية والطلبة مع الأخذ بنظر الاعتبار وجود أو عدم وجود الدراسات العليا في المؤسسة / الكلية وكون الكلية جامعية أو غير جامعية وبعض الملاحظات المهمة التي طرحت من قبل المؤسسات .

لقد اعطيت نتائج تقييم الأداء بالرموز للمؤسسات ($HEI\ i,\ i=1,\ 2,\ \ldots,\ 40$) التي شاركت في تزويد المشروع بالبيانات في الشكلين 3-1 و3-2 حيث يبين الأول مجمل أداء المؤسسات، والشكل الثاني يبين أيضا مجمل الأداء لكل مؤسسة كمحصلة تجميعية لكل نتائج الأهداف الخمسة مع تبيان أداء كل هدف من أهداف المشروع الخمسة ضمن مجمل الأداء بلون مختلف.

وقد تراوحت تقديرات الأداء لمؤسسات التعليم العالي الخاصة من 428.630 في المؤسسة (HEI 6) إلى 697.439 في المؤسسة (HEI 36) وقد بلغ معدل الأداء 549.291 والذي يعد قيمة معيارية لمجمل أداء

مؤسسات التعليم العالي الخاصة وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011.

وكما يوضح الشكل البياني 3-1 نتائج أداء 14 مؤسسة تعليمية من مجموع 30 كان أعلى أو مساوي للمعدل العام وأداء 16 مؤسسة كان أقل من المعدل.

## 3-2 نتائج تقييم الأهداف

في هذا المبحث سيتم الحديث عن نتائج تقييم الأداء لمؤسسات التعليم العالي الخاصة وفق كل هدف من الأهداف الخمسة (لاحظ الأشكال من 3-3 لغاية 3-7) ، وكما يلي.

- لقد بلغ معدل أداء الهدف الأول والخاص بالدخول والقبول في التعليم العالي(الذي تضمن أربع غايات وعشرون مؤشرا) لمؤسسات التعليم العالي الخاصة 135.707 من 200 ولقد تراوحت قيم أداء هذا الهدف من 82 من القيمة الكلية للهدف في المؤسسة (HEI 33) إلى 189 من القيمة الكلية في المؤسسة (HEI 36). ومن الجدير بالذكر إن 15 مؤسسة قد حققت نتائج أعلى من المعدل (الشكل رقم 3-3).

- كذلك قد بلغ معدل أداء الهدف الثاني والخاص بالتميز الأكاديمي والمنجزات من خلال الدراسات الجامعية الأولية والعليا (الذي تضمن عشر غايات وسبعة وخمسين مؤشرا) لمؤسسات التعليم العالي الخاصة 287.574 من 450 للكليات الجامعية و550 للكليات ولقد تراوحت قيم أداء هذا الهدف من 183. 047 من قيمة الهدف في المؤسسة (HEI 27) إلى 399.546 في المؤسسة (HEI 33). علما قد حققت 13 مؤسسة نتائج أعلى من المعدل (الشكل رقم 3-4).

- لقد بلغ معدل أداء الهدف الثالث والخاص بالتميز في مجال البحث العلمي وفعالياته (والذي تضمن غايتين وأحد عشر مؤشرا) لمؤسسات التعليم العالي الخاصة 38.233 من 100 للكليات الجامعية و50 للكليات ولقد تراوحت قيم أداء هذا الهدف من 8.4 في المؤسسة (HEI 35) إلى 75.6 في المؤسسة (HEI 30). كما تبين النتائج إن هناك 15 مؤسسة قد حققت نتائج في هذا الهدف أفضل أو مساوية للمعدل(الشكل رقم 3-5).

- لقد بلغ معدل أداء الهدف الرابع بتعزيز عالمية المؤسسات (الذي تضمن أربع غايات وتسعة مؤشرات) لمؤسسات التعليم العالي الخاصة 36.24 من 100 للكليات الجامعية و50 للكليات ولقد تراوحت قيم أداء هذا الهدف من 0 في المؤسسة (HEI 37) إلى 69 في المؤسسة (HEI 29). وكما يبين الرسم 3-6 بتحقيق 14 مؤسسة لنتائج مساوية أو أكثر من المعدل.

- لقد بلغ معدل أداء الهدف الخامس والخاص بتنمية الارتباط مع المجتمع المحلي (الذي تضمن أربع غايات وتسعة عشر مؤشرا) لمؤسسات التعليم العالي الخاصة 67.18 وكانت قيمة الهدف تساوي 150 ولقد تراوحت قيم أداء هذا الهدف من 40.8 في المؤسسة (HEI 6) إلى 108 في المؤسسة (HEI 17). وقد

وضح الرسم 3-7 بوجود 13 مؤسسة قد حققت نتائج مساوية أو أعلى من المعدل.

## 3-3 نتائج تقييم الغايات

في هذا المبحث سيتم إعطاء نتائج الغايات $Obj\ ik$ لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة وبدلالة بعض الرموز التي استخدمت في هذا التقرير ( حيث أن الرمز $Obj\ ik$ يشير إلى كل غاية من غايات المشروع، وحيث يشير الدليل $i=1, 2, \ldots, 5$ إلى رقم الهدف والدليل $k=1,2, \ldots, 24$ يشير إلى رقم الغاية ) وبدلالة رموز المؤسسات في الجدول رقم 3-1 أدناه علما إن الأسماء الصريحة للغايات قد أعطيت في جدول الأهداف والغايات والمؤشرات (في الملحق).

إن أداء المؤسسات التعليمية وفق الغايات المتعددة غير متشابه وهذا شيء طبيعي ومتوقع كما تبين نتائج الجدول رقم 3-1، كما أن أداء أي مجموعة من غايات أي هدف لا تشبه أداء المجاميع الأخرى وهذا شيء طبيعي أيضا لاختلاف المؤسسات التعليمية في الحجم والأداء واختلاف أوزان الغايات. لكن من الممكن توضيح أداء المؤسسات بصورة مبسطة ووفق محصلة الغايات والمقارنة فيما بينها وفق مجاميع الغايات لكل هدف من الأهداف الخمسة إلى عدد من مجاميع الأداء (دون الوسط، والوسط، وفوق الوسط، وجيد، وجيد جدا ) وكما يلي:

- إن أداء المؤسسات التعليمية وفق محصلة الغايات الأربعة للهدف الأول، والخاص بالدخول والقبول في التعليم العالي قد قسم إلى عدد من مجاميع المؤسسات وكما يلي: فئة المؤسسات ذات الأداء الجيد جدا:

{ HEIs: 5,16, 29, 36, 40 } ،

وفئة المؤسسات ذات الأداء الجيد :

{HEIs: 1, 14, 17,25, 27, 30, 32, 37, 38, 39 }،

وفئة المؤسسات ذات الأداء الوسط:

{HEIs: 15, 26, 28, 35 }،

وفئة المؤسسات ذات الأداء دون الوسط:

{HEIs:2, 3, 4, 6, 7, 18, 19, 20, 31, 33, 34}.

- كما أن أداء المؤسسات التعليمية وفق محصلة الغايات العشرة للهدف الثاني، والخاص بالتميز الأكاديمي والمنجزات من خلال الدراسات الجامعية الأولية والعليا قد قسم إلى عدد من مجاميع المؤسسات وكما يلي:

فئة المؤسسات ذات الأداء الجيد جدا:

{HEIs: 5, 15, 17, 20, 32, 33 }،

وفئة المؤسسات ذات الأداء الجيد:

{HEIs: 7, 26, 28, 31, 35, 36, 39}،

وفئة المؤسسات ذات الأداء المتوسط :

{HEIs: 1}،

وفئة المؤسسات ذات الأداء دون الوسط:

{HEIs: 2, 3, 4, 6, 14, 16, 18, 19, 25, 27, 29, 30, 34, 37, 38, 40}.

- كذلك يبين الجدول رقم 3-1 نتائج أداء المؤسسات التعليمية وفق الغايتين 3.1 و 3.2 للهدف الثالث، والخاص بالتميز في البحث العلمي، وقد قسم إلى عدد من مجاميع المؤسسات وكما يلي: فئة المؤسسات ذات الأداء الجيد جدا: {HEIs: 30, 17, 36, 1, 14, 38}،

وفئة المؤسسات ذات الأداء الجيد:

{HEIs: 16, 18, 19, 25, 29}،

وفئة المؤسسات ذات الأداء المتوسط:

{HEIs: 40, 15, 28}،

وفئة المؤسسات ذات الأداء دون الوسط:

{HEIs: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 20, 26, 27, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 39}.

- وبنفس الطريقة سيتم توضيح أداء المؤسسات التعليمية 4.1 و 4.2 و 4.3 و 4.4 الخاصة بالهدف الرابع "العالمية" وكما يلي: فئة المؤسسات ذات الأداء الجيد جدا:

{HEI: 1, 14, 16, 29, 36}،

وفئة المؤسسات ذات الأداء الجيد :

{HEI: 15, 18, 19, 25, 27, 30, 33, 38}،

وفئة المؤسسات ذات الأداء المتوسط:

{HEI: 17, 39}،

وفئة المؤسسات ذات الأداء دون الوسط:

{HEI: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 20, 26, 28, 31, 32, 34, 35, 37, 40}.

- كما يوضح الجدول 3-1 نتائج أداء مؤسسات التعليم الخاصة وفق نتائج الغايات الخمسة للهدف الأخير (Obj. 5.1, Obj. 5.2, Obj. 5.3, Obj.5.4) والخاصة بهدف خدمة المجتمع قد يعطى وفق

الفئات الآتية : فئة المؤسسات ذات الأداء الجيد جدا:

{HEIs: 14, 15, 16, 17, 29 } ،

وفئة المؤسسات ذات الأداء الجيد:

{ HEIs: 18, 20, 25, 26, 35, 36}،

وفئة المؤسسات ذات الأداء المتوسط :

{HEIs:1, 19, 30 } ،

وفئة المؤسسات ذات الأداء دون الوسط:

{HEIs: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 27, 28, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 40}.

- تشير نتائج الجدول رقم 3-1 بأن غالبية المؤسسات قد حققت نتائج جيدة في الغايات (1.2، 1.3 ، 5.1) وبعض المؤسسات قد حقق نتائج جيدة في الغايات (1.4، 2.8،4.1،5.4)، اما في بقية الغايات فكانت نتائج غالبية المؤسسات متوسطة .

جدول 3-1 يبين نتائج الغايات

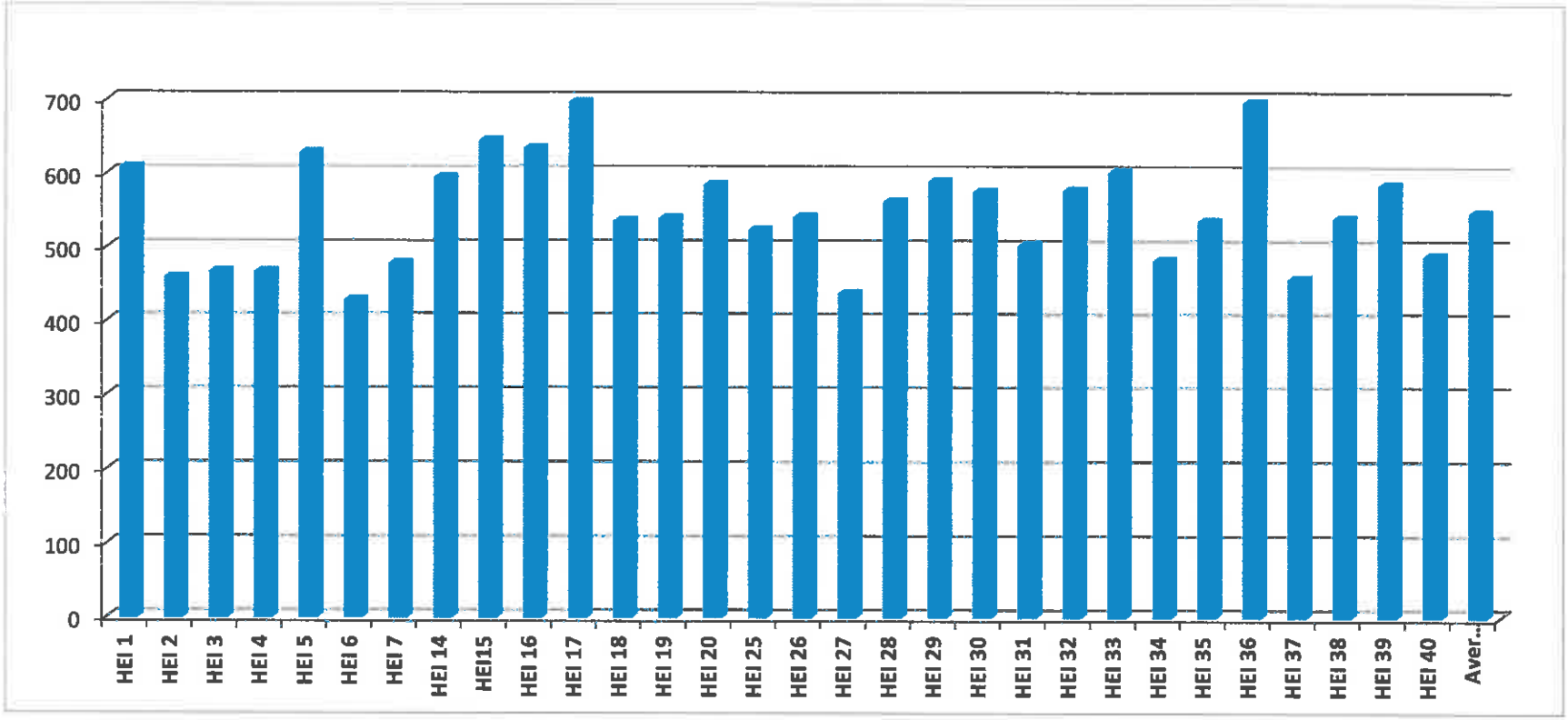
| HEIs | Obj.1.1 | Obj.1.2 | Obj.1.3 | Obj.1.4 | Obj.2.1 | Obj.2.2 | Obj.2.3 | Obj.2.4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 45.2 | 45 | 36 | 12.6 | 17.861 | 88.441 | 24.651 | 27.421 |
| 2 | 20.8 | 45 | 30 | 8.6 | 16.758 | 87.816 | 20.322 | 24.838 |
| 3 | 20.8 | 45 | 30 | 16 | 16.2 | 90.475 | 19.432 | 25.109 |
| 4 | 20.8 | 45 | 30 | 16 | 14.4 | 87.885 | 20.238 | 24.692 |
| 5 | 44.2 | 45 | 60 | 12.6 | 21.886 | 128.253 | 27.681 | 39.839 |
| 6 | 31 | 45 | 22 | 7.8 | 17.671 | 87.086 | 21.930 | 27.821 |
| 7 | 15.2 | 45 | 38 | 5.4 | 20.988 | 98.172 | 26.391 | 33.293 |
| 14 | 38.8 | 40.4 | 62 | 15 | 14.143 | 75.322 | 20.365 | 32.099 |
| 15 | 19.6 | 40.4 | 62 | 11 | 20.589 | 127.493 | 26.515 | 41.323 |
| 16 | 47 | 45 | 62 | 11 | 12.937 | 76.888 | 19.322 | 24.088 |
| 17 | 32.4 | 45 | 62 | 11 | 21.87 | 132.955 | 24.480 | 41.145 |
| 18 | 32.4 | 31.2 | 40 | 5.4 | 12.909 | 73.202 | 20.339 | 22.596 |
| 19 | 36.4 | 45 | 40 | 4.4 | 13.425 | 70.306 | 20.600 | 23.082 |
| 20 | 22.4 | 45 | 40 | 5.4 | 17.325 | 114.148 | 26.060 | 28.968 |
| 25 | 33.8 | 40.4 | 52 | 15 | 15.878 | 74.561 | 21.417 | 30.043 |
| 26 | 19 | 45 | 54 | 15 | 17.568 | 109.381 | 25.969 | 42.231 |
| 27 | 52.4 | 45 | 44 | 8.6 | 14.166 | 40.857 | 20.211 | 19.832 |
| 28 | 26.2 | 45 | 48 | 15 | 17.888 | 115.122 | 25.527 | 28.129 |
| 29 | 67.8 | 35.8 | 52 | 7.8 | 15.6 | 68.141 | 24.027 | 14.857 |
| 30 | 38 | 45 | 60 | 11.8 | 16.945 | 79.879 | 19.962 | 22.771 |
| 31 | 23.2 | 45 | 40 | 2.2 | 22.569 | 95.342 | 25.033 | 21.409 |
| 32 | 26.8 | 45 | 60 | 11 | 21.232 | 108.992 | 25.999 | 36.202 |
| 33 | 13 | 45 | 20 | 4 | 19.8 | 140.403 | 30.785 | 33.431 |
| 34 | 23.2 | 40.4 | 53 | 7.6 | 17.657 | 99.021 | 23.549 | 25.813 |
| 35 | 15.2 | 45 | 62 | 9.6 | 19.199 | 103.544 | 25.022 | 19.123 |
| 36 | 67.8 | 45 | 66 | 10.2 | 17.194 | 82.557 | 22.141 | 31.326 |
| 37 | 51.2 | 45 | 46 | 11.8 | 14.062 | 61.328 | 21.947 | 24.768 |
| 38 | 38.2 | 45 | 58 | 13.4 | 15.356 | 67.820 | 21.369 | 14.657 |
| 39 | 42.6 | 40.4 | 56 | 13.4 | 21.923 | 107.847 | 25.866 | 19.467 |
| 40 | 48.4 | 45 | 62 | 7.8 | 15.478 | 55.466 | 25.806 | 34.106 |
| Average | 33.793 | 43.47 | 48.223 | 10.213 | 17.383 | 91.623 | 23.432 | 27.816 |

## تكملة جدول 3-1 يبين نتائج الغايات

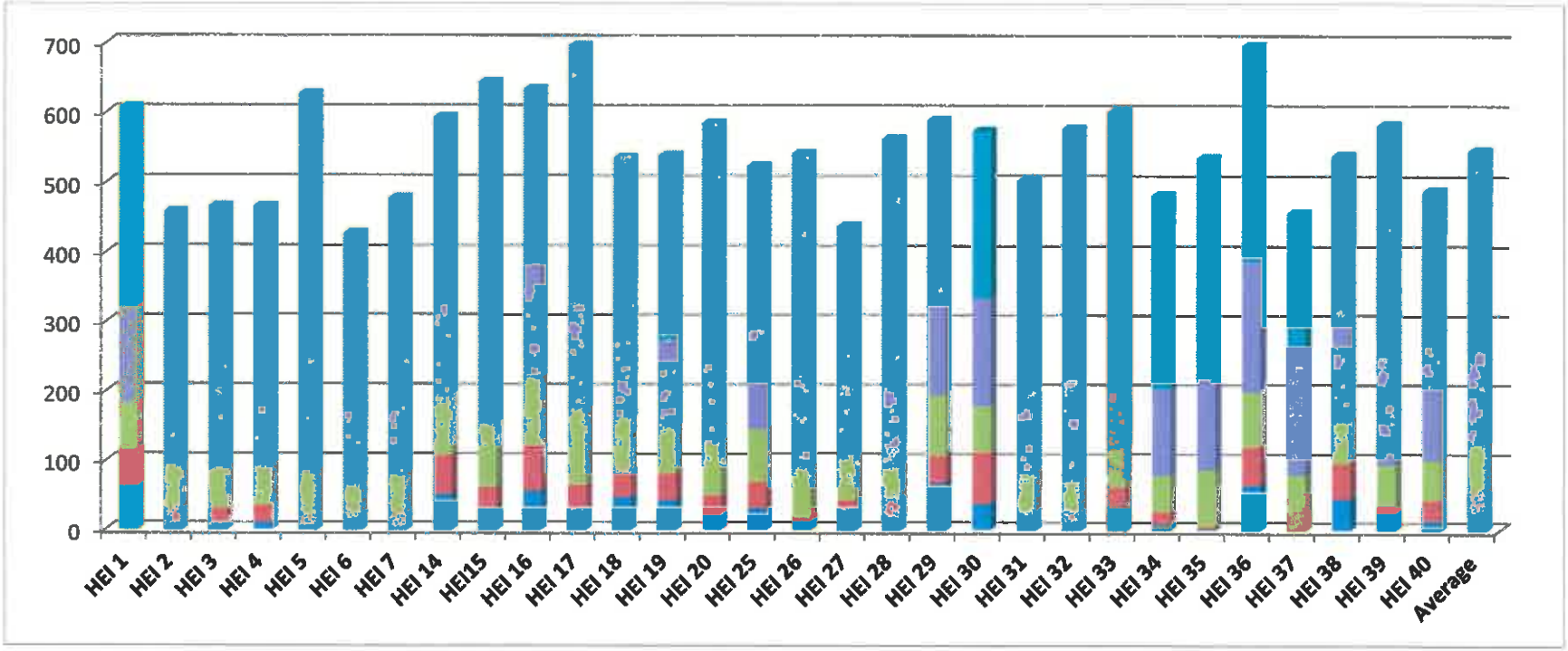
| HEIs | Obj.2.5 | Obj.2.6 | Obj.2.7 | Obj.2.8 | Obj.2.9 | Obj.2.10 | Obj.3.1 | Obj.3.2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 21.358 | 45.001 | 10.8 | 0 | 16.062 | 34.124 | 30.2 | 22 |
| 2 | 15.375 | 40.5 | 15.4 | 0 | 12.112 | 28.109 | 11.4 | 14 |
| 3 | 14.982 | 40.792 | 17.8 | 0 | 11.943 | 28.252 | 11.4 | 14 |
| 4 | 15.132 | 40.454 | 17.8 | 0 | 11.862 | 27.852 | 11.4 | 14 |
| 5 | 22.487 | 44.253 | 25 | 0.8 | 19.115 | 53.661 | 6.2 | 11.2 |
| 6 | 17.609 | 34.481 | 12 | 0 | 12.645 | 25.585 | 5.6 | 4 |
| 7 | 20.627 | 30.576 | 12 | 0.8 | 18.267 | 32.418 | 8.4 | 14 |
| 14 | 15.679 | 31.762 | 18.6 | 1.6 | 12.723 | 21.986 | 44.8 | 13.2 |
| 15 | 21.372 | 43.372 | 31 | 0 | 17.309 | 29.059 | 19.8 | 9.6 |
| 16 | 15.045 | 31.329 | 18.6 | 16.8 | 12.454 | 22.067 | 52.8 | 13.2 |
| 17 | 22.594 | 51.911 | 31 | 0.8 | 16.097 | 29.283 | 27.2 | 12 |
| 18 | 14.911 | 28.047 | 21 | 20 | 13.673 | 38.955 | 22 | 17.6 |
| 19 | 16.509 | 30.603 | 18.2 | 18.4 | 14.557 | 39.281 | 25.2 | 14.8 |
| 20 | 17.869 | 40.437 | 29.8 | 1.6 | 18.339 | 50.7061 | 14.4 | 14 |
| 25 | 16.356 | 23.124 | 9.4 | 3.2 | 13.757 | 28.885 | 21.8 | 17.6 |
| 26 | 20.156 | 39.250 | 14.6 | 0 | 15.356 | 33.341 | 1.4 | 4.2 |
| 27 | 14.856 | 25.889 | 4.8 | 14.6 | 10.801 | 17.034 | 5.2 | 8.8 |
| 28 | 18.781 | 39.942 | 21.8 | 0 | 16.258 | 51.387 | 15 | 14 |
| 29 | 15.534 | 28.006 | 13.4 | 10.2 | 12.094 | 27.37 | 19.8 | 19.8 |
| 30 | 17.066 | 27.819 | 15 | 3.2 | 11.481 | 26.152 | 48.8 | 26.8 |
| 31 | 19.961 | 42.054 | 25 | 0 | 17.351 | 39.268 | 0 | 7 |
| 32 | 21.631 | 49.427 | 25 | 0 | 17.974 | 55.713 | 4.4 | 11.2 |
| 33 | 21.128 | 40.957 | 27 | 4 | 17.889 | 64.154 | 18.4 | 8.4 |
| 34 | 16.976 | 33.612 | 12 | 0 | 17.347 | 32.165 | 10.6 | 8.4 |
| 35 | 20.693 | 35.979 | 27 | 0 | 17.717 | 47.743 | 4.2 | 0 |
| 36 | 19.951 | 34.368 | 21 | 16.8 | 15.367 | 46.534 | 34.2 | 22 |
| 37 | 17.097 | 24.947 | 10.8 | 7.6 | 15.162 | 25.229 | 16 | 11 |
| 38 | 15.289 | 24.115 | 9.2 | 18.2 | 13.685 | 26.803 | 38.8 | 13.2 |
| 39 | 22.920 | 39.954 | 27 | 0 | 19.498 | 50.888 | 2.2 | 9.6 |
| 40 | 16.378 | 25.537 | 10.8 | 6.4 | 13.761 | 20.321 | 20.6 | 11 |
| Average | 18.211 | 35.617 | 18.427 | 4.833 | 15.088 | 35.144 | 18.407 | 12.687 |

## تكملة جدول 3-1 يبين نتائج الغايات

| HEIs | Obj.4.1 | Obj.4.2 | Obj.4.3 | Obj.4.4 | Obj.5.1 | Obj.5.2 | Obj.5.3 | Obj.5.4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 18 | 10 | 18.2 | 19.2 | 10 | 15.2 | 11.2 | 30.2 |
| 2 | 0 | 2.4 | 0 | 4 | 20 | 20.8 | 21.4 | 0 |
| 3 | 0 | 2.4 | 0 | 4 | 20 | 17.6 | 21.4 | 0 |
| 4 | 0 | 2.4 | 4.2 | 4 | 20 | 17.6 | 21.4 | 0 |
| 5 | 0 | 4 | 0 | 0.8 | 20 | 16.6 | 24.8 | 0 |
| 6 | 0 | 0 | 14 | 1.6 | 20 | 14.8 | 6 | 0 |
| 7 | 0 | 1.6 | 0 | 1.6 | 20 | 25 | 11.2 | 0 |
| 14 | 2 | 10 | 26 | 13.8 | 10 | 52.8 | 8.6 | 13 |
| 15 | 0 | 4 | 14 | 15.2 | 20 | 52.8 | 15.4 | 3.2 |
| 16 | 4.4 | 12.4 | 26 | 13.8 | 20 | 54.4 | 8.6 | 14.6 |
| 17 | 1.2 | 0 | 14 | 12 | 20 | 54.4 | 8.6 | 25 |
| 18 | 0 | 6 | 15.6 | 26.4 | 20 | 34.6 | 11.2 | 8.6 |
| 19 | 0 | 8 | 5.2 | 30 | 20 | 34.6 | 11.2 | 0 |
| 20 | 0 | 2.4 | 8.4 | 12 | 20 | 34.6 | 11.2 | 10.2 |
| 25 | 0 | 8 | 18.2 | 5.4 | 10 | 40.6 | 24.8 | 0 |
| 26 | 0 | 0 | 12.6 | 1.6 | 20 | 45 | 6 | 0 |
| 27 | 0 | 10 | 15.6 | 5.4 | 20 | 23.8 | 16.4 | 0 |
| 28 | 0 | 4 | 7 | 6.4 | 20 | 18.8 | 8.6 | 0 |
| 29 | 4.9 | 22 | 26 | 16.2 | 20 | 39.4 | 14.6 | 14.6 |
| 30 | 0 | 6 | 18.2 | 14.4 | 10 | 48 | 8.6 | 0 |
| 31 | 0 | 10 | 8.4 | 4 | 20 | 17.4 | 13.8 | 4.6 |
| 32 | 0 | 6.8 | 0 | 4.8 | 20 | 15.2 | 6 | 4.6 |
| 33 | 0 | 10 | 11.2 | 16 | 0 | 44 | 12.8 | 0 |
| 34 | 0 | 4 | 2.8 | 1.6 | 20 | 19.6 | 6 | 7.8 |
| 35 | 0 | 2.4 | 0 | 0 | 20 | 48.2 | 13.8 | 0 |
| 36 | 7.2 | 10 | 26 | 22.8 | 10 | 37.6 | 18 | 13.4 |
| 37 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 20.6 | 13.8 | 0 |
| 38 | 0 | 13.2 | 26 | 7.8 | 20 | 31.8 | 8.6 | 0 |
| 39 | 0 | 4 | 7 | 15.2 | 20 | 24.4 | 11.2 | 2.8 |
| 40 | 0 | 6 | 7.8 | 0 | 20 | 23.6 | 13.8 | 0 |
| Average | 1.257 | 6.067 | 11.08 | 9.333 | 17.667 | 31.46 | 12.967 | 5.087 |

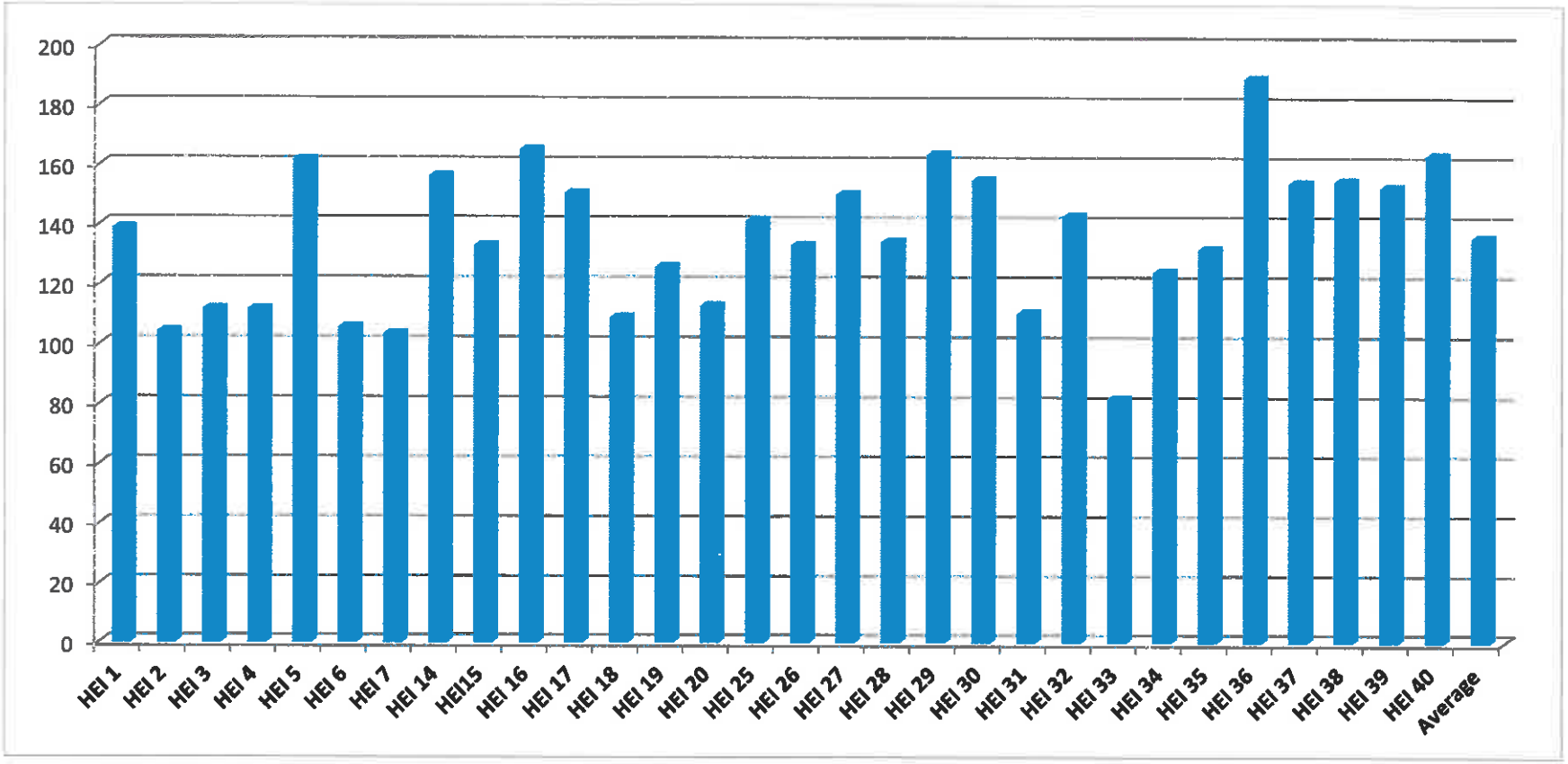



**شكل رقم 3-1 يبين تقييم مجمل الأداء**

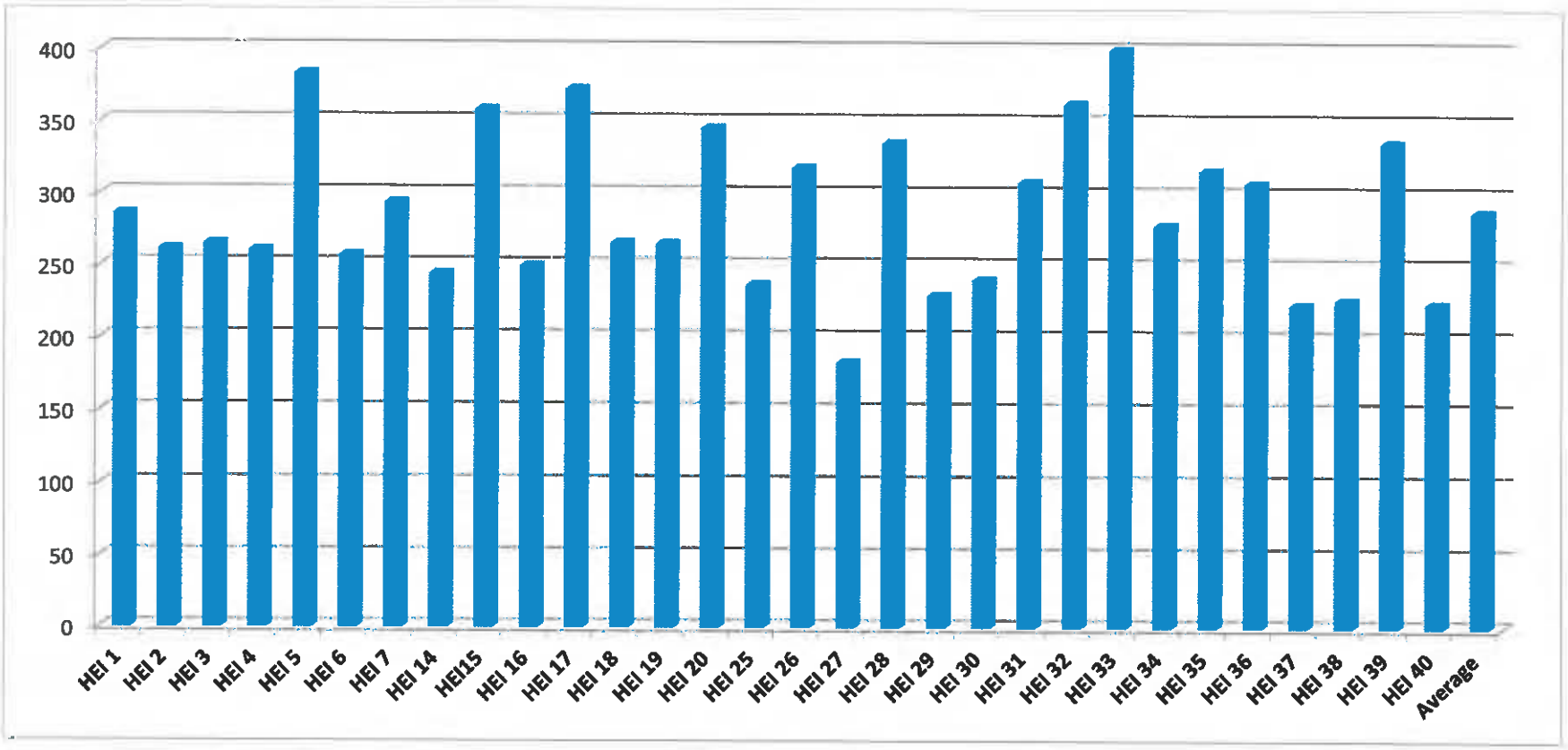



**شكل رقم 3-2 يبين تقييم الأداء التجميعي كمحصلة للأهداف الخمسة**

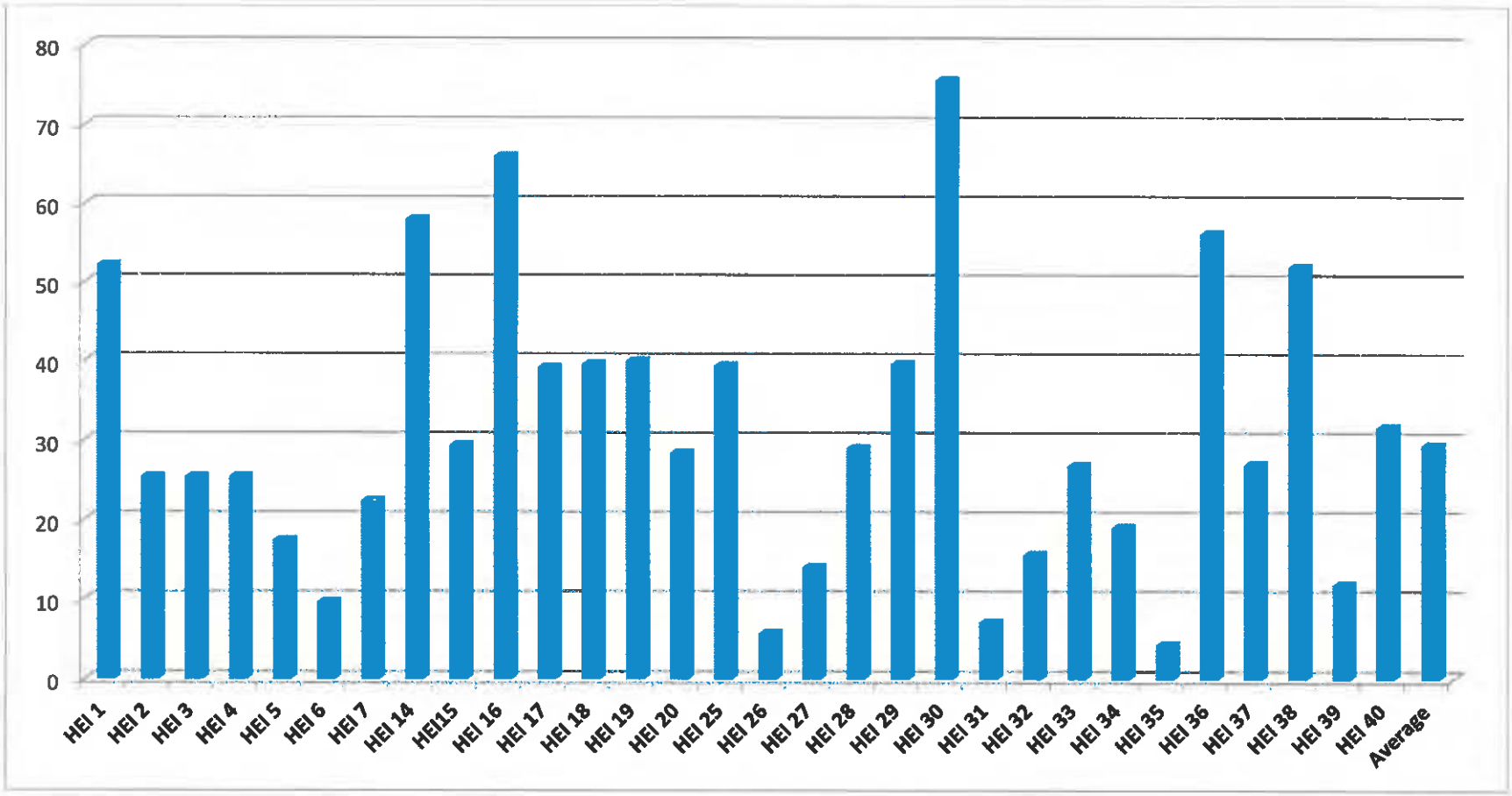
**(G1, G2, G3, G4, G5)**



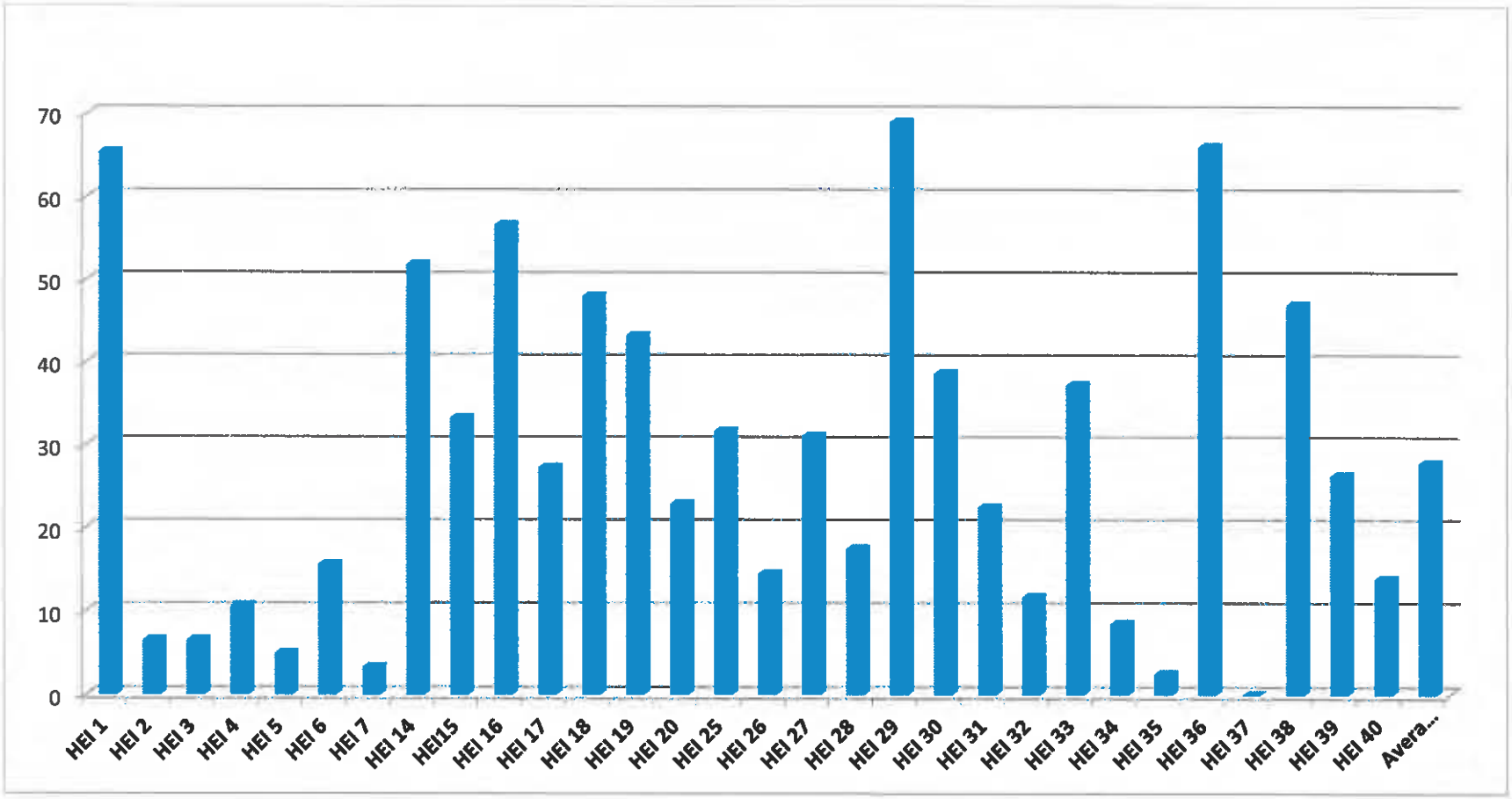

**شكل رقم 3-3 يبين تقييم الهدف الأول**



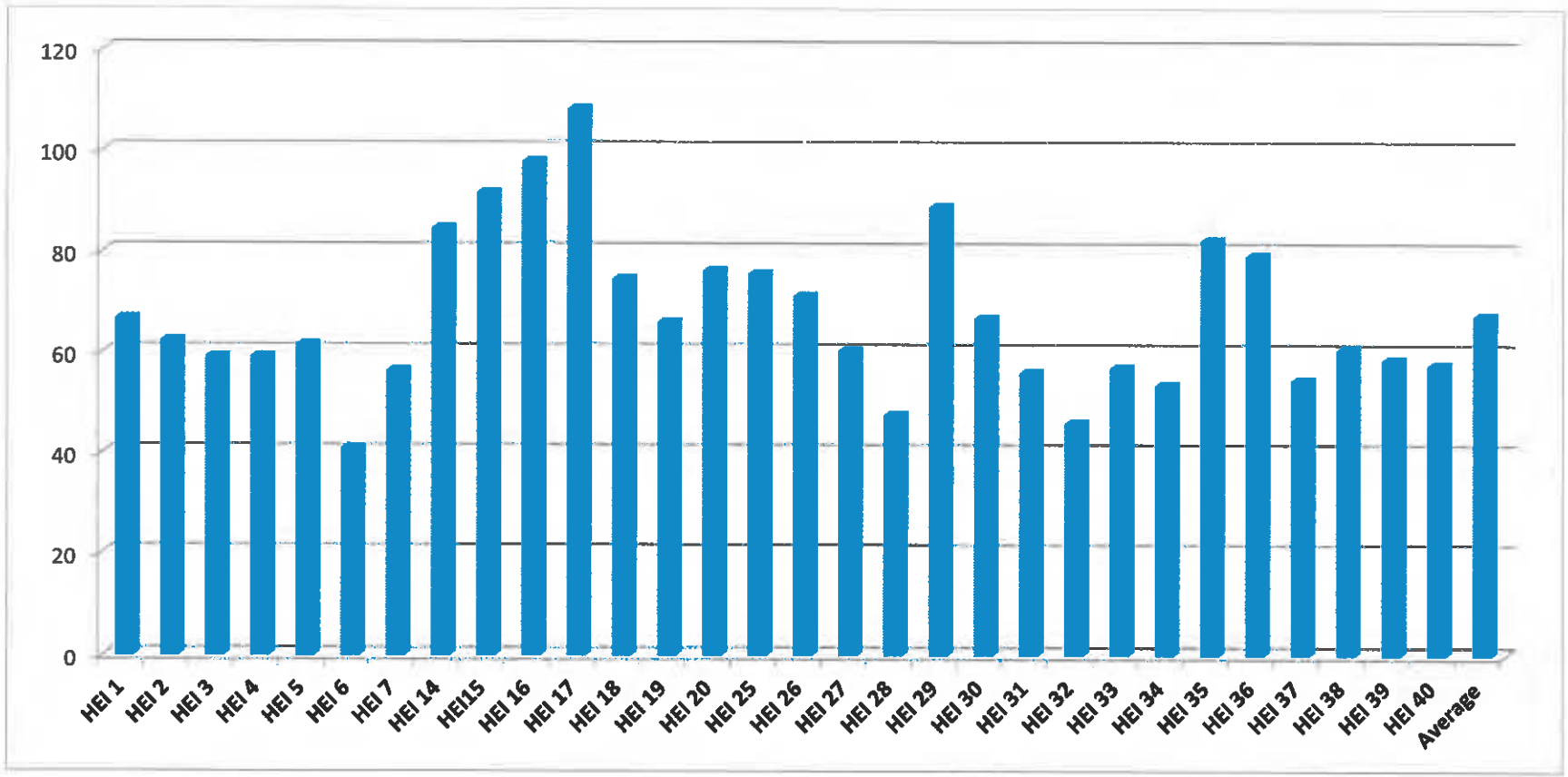

**شكل رقم 3-4 يبين تقييم الهدف الثاني**




**شكل رقم 3-5 يبين تقييم الهدف الثالث**




**شكل رقم 3-6 يبين تقييم الهدف الرابع**




**شكل رقم 3-7 يبين تقييم الهدف الخامس**

4

# الفصل الرابع:
# نتائج بعض الفعاليات التعليمية المهمة

## 4-1 مقدمة

في الفصل الثالث تم توضيح نتائج مجمل الأداء لمؤسسات التعليم العالي الخاصة وأداء المؤسسات وفق كل هدف من أهداف المشروع الخمسة ووفق كل غاية من غايات المشروع.

وكما بينا بأن الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد، ولغرض تحقيق ذلك يتطلب إشراك جميع الفعاليات المتعلقة بها والوظائف التي تتطلبها، وأن أداء مؤسسات التعليم العالي معتمد بالأساس على أداء مختلف الفعاليات والأنشطة التعليمية التي تقوم بها المؤسسة .لذلك في هذا الفصل سيتم الحديث عن نتائج أداء بعض الفعاليات التعليمية المهمة التي تؤثر على مجمل الأداء.

ولغرض معرفة مؤسسات التعليم العالي الخاصة بتفاصيل الأداء والمقارنة فيما بينها سيتم في هذا الفصل إعطاء بعض نتائج المشروع المتعلقة بأداء المؤسسات في بعض الفعاليات أو المؤشرات التي تنفذ من قبلها، ومن الجدير بالذكر بأن هذه النتائج معتمدة على نتائج مسوح المشروع التي نفذت في كافة المؤسسات الخاصة وبصورة أدق سيتم إعطاء وشرح آراء وتقييمات الهيئة الأكاديمية والطلبة لتلك الأنشطة في كل مؤسسة من المؤسسات الخاصة.

كما تم تقدير وشرح معدل تلك الأنشطة لكل مؤسسات التعليم العالي الخاصة والتي تعد فيما معيارية (Standards) مقدرة لبعض الفعاليات والأنشطة المهمة في تلك المؤسسات والتي هدف المشروع لدراستها وتقديرها وتناولها بالشرح والتحليل وفي الوقت نفسه تعتبر تقييما لأداء المؤسسات التعليمية لتلك الأنشطة الأكاديمية وغير الأكاديمية.

## 4-2 بعض المعايير المقدرة لبعض الفعاليات المهمة

في هذا المبحث سيتم تعريف وشرح نتائج بعض الفعاليات أو الأنشطة المهمة كالعمل التدريسي، وقدرة الطالب، وطرائق التدريس، وإستراتيجيات التقييم، وجودة التعليم المنظور،...الخ

إن تلك النتائج اعتمدت في أغلبها على نتائج بيانات تطبيق استبانات المشاركة والانخراط للطلبة والهيئة الأكاديمية والتي نفذت في كافة مؤسسات التعليم العالي الخاصة، ومن الجدير ذكره، ولكي تكون آراء الهيئة

الأكاديمية والطلبة موضوعية تم اتخاذ الكثير من الإجراءات عند تنفيذ المسوح والتي تضمن تحقيق ذلك.

إن نتائج بعض الفعاليات المهمة التي قدرت لجميع المؤسسات التعليمية الخاصة والتي اعتمدت على آراء الهيئة الأكاديمية والطلبة في مسوح المشاركة والانخراط، تعد قيما معيارية لها. وكما أن القيم المعيارية التي ستعطى في هذا المبحث قد عرفت ووضحت أهميتها بالاعتماد على الكثير من المصادر العلمية. وقد أعطيت نتائج تلك المعايير في الأشكال 4-1 إلى 4-30.

كما أن تلك القيم المقدرة تعد دليلا على تلك الأنشطة للمؤسسات التعليمية الخاصة في السلطنة وستصبح مرشدا لمعرفة موقع كل مؤسسة تعليمية في القطاع بالمقارنة مع تلك القيم ومواقع المؤسسات الأخرى وما عليها من مسؤوليات لاحقة في تطوير مواقعها الحالية ومرشدا مستقبليا في معرفة التطورات والإنجازات التي تتحقق لاحقا في كل نشاط من تلك الأنشطة.

ومن الجدير بالذكر ولأسباب موضوعية كثيرة كتحقيق الدقة في النتائج ومراعاة تشابه المسميات والأخذ بنظر الاعتبار حجوم المؤسسات، ولإمكانية المقارنة بينها سيتم أيضا اعتماد المسمى الكلية كوحدة الأساس في استعراض النتائج والمقارنة بين أداء المؤسسات التعليمية. كذلك لم تعطَ الأسماء الصريحة للمؤسسات التعليمية في رسوم هذا الفصل بل ستعرف كل مؤسسة بالرمز الخاص بها كما مر في الفصل الثالث.

**ملاحظة 3** : سيتم إعطاء نتائج بعض الفعاليات في هذا الفصل على هيئة اشكال بيانية، وسيتم حساب الحد الأعلى النسبي لكل فعالية/مؤشر باستخدام العلاقة: (الحد الأعلى الفعلي المحسوب لأي فعالية/مؤشر في مختلف المؤسسات مقسوما على الوزن المخصص للفعالية/للمؤشر) مضروبا ب 100)، والحد الأدنى النسبي باستخدام العلاقة: (الحد الأدنى الفعلي المحسوب لأي فعالية/مؤشر في مختلف المؤسسات مقسوما على الوزن المخصص للفعالية/للمؤشر) مضروبا ب 100، وقد أعطيت الأوزان المخصصة للمؤشرات في المسوح في الجدول رقم 4-1.

### 4-2-1 العمل التدريسي (Coursework)

يعرف العمل التدريسي بأنه مقدار العمل المنجز من قبل الطالب خلال فترة زمنية محددة ، ومفروض ومقيم على أنه جزء مكمل لمساق دراسي أو تعليمي (The Free Dictionary). ومن الطبيعي أن يختلف مقدار وطبيعة العمل التدريسي من مؤسسة تعليمية لأخرى، وفي داخل المؤسسة الواحدة من تخصص لآخر لا بل من مساق لآخر في نفس التخصص بسبب اختلاف طبيعة المؤسسات و أنماطها التعليمية.

إن العمل التدريسي يتضمن كافة أنواع الواجبات والفروض الدراسية وله عدة أنواع فمن ذلك العمل التلخيصي (Summative) ومنها التكويني (Formative) أو ما يهدف لحل مشكلة (Problem solving) وغيرها

(Looney, 2011; UP, 2009) وأن مقدار اهتمام الطلبة بذلك يعكس جملة أسباب منها مدى التفاعل بين الطالب والمحاضر ومن اهمها مستوى الانضباط الذاتي للطالب (Self-discipline).

العمل التدريسي له دور اساسي ووظيفة مهمة جدا لعملية تعلم الطالب فمن خلاله يتم وضع المواد التي تدرس نظريا محل التطبيق، ومن خلاله قد يكتشف الطالب أنه قد استوعب المفردات النظرية بصورة أفضل، وقد يكتشف الطالب أنه قد فهم الجانب النظري من المساق بصورة أعمق ومن فوائده المهمة أن الطالب قد مارس ومن ثم امتلك الكثير من المهارات المهمة في التعلم وأخيرا وليس باخراً إن القيام بالعمل التدريسي يسمح بإتقان الطالب لاختصاصه .

لأهمية تقييم العمل التدريسي في المؤسسات التعليمية فقد تناولت استبانات المشاركة والرضا للطلبة والهيئة الأكاديمية العمل التدريسي بصورة مفصلة من خلال عدد من الاسئلة التي تعالج مختلف أنواع وأشكال أنشطة العمل التدريسي التي يقوم بها الطالب ومقدار ذلك في العام الاكاديمي 2010-2011.

يبين الشكل 4-1 نتائج تقدير العمل التدريسي من خلال الخطوط الستة المرسومة في الشكل التي تمثل نتائج تقييم الهيئة الأكاديمية والطلاب ومعدلاتهم.

يتضمن الشكل 4-1 تقييم العمل التدريسي من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية والذي يمثله الخط المتعرج ( CW-AC) تراوحت قيمه المقدرة من 54.167 % لغاية 91.177 % للمؤسسات (الكليات) المشاركة، ومعدل العمل التدريسي لتقييم الهيئة الأكاديمية ولكافة المؤسسات الخاصة والذي يمثله الخط المستقيم (AVE-AC) وقد بلغ 69.645 %.

والعمل التدريسي اعتمادا على تقييم الطلبة والذي يمثله الخط المتكسر ( CW-ST) تراوحت تقديراته من 58 % لغاية 71 % للمؤسسات (الكليات) المشاركة، ومعدل العمل التدريسي لتقييم الطلبة والذي يمثله الخط المستقيم (AVE-ST) وقد بلغ 63 %.

إن العمل التدريسي وفق تقيم الهيئة الأكاديمية والطلبة مجتمعا والذي يمثله الخط المتعرج ( AVE) تراوح قيمه من 56 % لغاية 78 % وأخيرا المعدل العام للعمل التدريسي وفق التقييمين (GAVE) والذي يعتبر قيمة معيارية لهذا النشاط وقد بلغ 66 % وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011. ومن المفيد الإشارة بتقارب معدلات العمل التدريسي للهيئة الأكاديمية والطلبة والمعدل العام.

ونستنتج من نفس الشكل تقاربا بين معدل العمل التدريسي للطالب وفق تقييم الهيئة الأكاديمية ومعدل تقييم الطلبة والمعدل العام أيضا.

### 2-2-4 مقدرة/قدرة الطالب (Student Capability)

تعرف مقدرة/قدرة الطالب بأنها تكامل المعرفة والمهارات وصفات الطالب الشخصية ومقدار المعرفة التي يستخدمها الطالب بصورة مناسبة وفاعلة ليس فقط في السياقات المألوفة والمتخصصة بل في الظروف الجديدة والمتغيرة (Stephenson, 1998) . ومن هنا يتضح دور وأهمية المؤسسة التعليمية وبيئتها وسياساتها المتبعة وكيف تسمح بتكامل المعرفة وتعزز قدرة الطالب.

ومن الممكن مشاهدة أو ملاحظة مقدرة الطالب ومن ثم تقديرها من خلال قابليته للقيام بمختلف الأعمال أو الأنشطة الفعالة والمناسبة وكيف يستطيع توضيح مواقفه المختلفة وكيف يعيش ويعمل بإيجابية مع الآخرين ويستمر بالتعلم من خبرة من معه من الأفراد الآخرين في مجتمع متنوع ومتغير.

لقد درست استبانات المشاركة والانخراط للطلبة والهيئة الأكاديمية مقدرة الطالب والتي تعتبر من المؤشرات المهمة، من خلال عدد من الأسئلة التي تترجم المفهوم أعلاه وفق مقياس Likert الخماسي. لقد أعدت تلك الأسئلة بطريقة تمكن من تقدير الطالب لمقدرته بالاعتماد على خبرته الجامعية، حيث يقوم الطالب بتقييم مقدرته بصورة مباشرة من خلال الاجابة على تلك الأسئلة. وقد تم التقييم بالاعتماد أيضا على تقييم الهيئة الأكاديمية لقدرة الطالب من خلال بعض الأسئلة أيضا وذلك في العام الأكاديمي 2010-2011.

الشكل رقم 2-4 يوضح نتائج الاستبانات لمقدرة الطلبة في المؤسسات التعليمية وفق تقييم الهيئة الأكاديمية والذي يمثله الرسم المتعرج (SC-AC) حيث تراوحت قيمه من 62 % لغاية 76 % في المؤسسات ومعدل مقدرة الطلبة وفق تقييم الهيئة الأكاديمية والذي يمثله الخط المستقيم (AVE-AC) وقد بلغ 67 %، ووفق تقييم الطلبة لقدرتهم لكل مؤسسة من المؤسسات الخاصة المشاركة والذي يمثله الرسم المتكسر ( SC-ST) حيث تراوحت تقديراته من 43 % لغاية 83 % ومعدل ذلك ( AVE-ST) والذي بلغ 67 % .

وقد أعطي في نفس الشكل تقدير قدرة الطلبة وفق تقييم الهيئة الاكاديمية والطلبة مجتمعا والذي يمثله الرسم المتعرج ( AVE) و تراوحت نتائجه من 50 % لغاية 79 % وأخيرا المعدل العام لقدرة الطلبة (GAVE) والذي يعتبر قيمة معيارية لهذا النشاط وقد بلغ 65 % وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011.

### 3-2-4 طرائق التدريس(Teaching Methods)

تعتبر طرائق التدريس وتنوعها من المؤشرات والفعاليات الضرورية والمهمة في التعليم والتعلم في مؤسسات التعليم العالي. ولقد شملت استبانات المشاركة والانخراط للطلبة والهيئة الأكاديمية مؤشر طرائق التدريس من خلال دراسة مدى استخدام الإستراتيجيات التدريسية المناسبة في المؤسسات التعليمية الخاصة لتلبية مستويات وحاجات الطلاب المختلفة (Tom and Steve, 2001) وقد تطرقت الاستبانات لخمسة طرائق وهي:

أ- المحاضرات النظرية، ب - المحاضرات العملية أو المختبرية، ج - الزيارات العلمية والحقلية ، د - الحلقات الدراسية، ه - أخرى.

لقد تضمنت استبانات المشاركة والانخراط للطلبة توجيه السؤال الاتي: من خلال دراستك في هذا العام الأكاديمي، ما مدى استخدام كل طريقة من طرائق التدريس المشار إليها أعلاه، من قبل المحاضرين (حيث إن: 1= قليلا جدا، 2= قليلا، 3= متوسطا، 4= كثيرا، 5= كثيرا جدا)، وكذلك وجه السؤال الآتي للهيئة الأكاديمية: ما مدى استخدامك للطرائق التدريسية المناسبة والمشار إليها أعلاه لتلبية مستويات وحاجات الطلاب المختلفة وقد استخدم نفس المقياس أعلاه.

الشكل رقم 4-3 يبين نتائج الاستبانات لمؤشر طرائق التدريس في جميع المؤسسات التعليمية الخاصة وقد تضمن عدة تقديرات حيث رسم تقييم الهيئة الأكاديمية لطرائق التدريس بالشكل المتعرج (TM-AC)، و تراوحت تقديراته من 63 % لغاية 87 % في المؤسسات التعليمية ومعدل قابلية الطلبة وفق تقييم الهيئة الأكاديمية والذي يمثله الخط المستقيم (AVE-AC) والذي قد بلغت قيمته 77 %، ومثل تقييم الطلبة لأنفسهم لكل مؤسسة من المؤسسات المشاركة بالخط المتعرج ( TM-ST) حيث تراوحت نتائجه من 61 % لغاية 80 % ومعدل ذلك ( AVE-ST) والذي بلغ 69 % . وقد أعطي في نفس الشكل تقدير طرائق التدريس وفق تقيم الهيئة الأكاديمية والطلبة مجتمعا والذي يمثله الخط المتكسر (AVE) حيث تراوح من 64 % لغاية 79 %. وأخيرا المعدل العام لمؤشر طرائق التدريس (GAVE) والذي يعتبر قيمة معيارية لهذا النشاط وقد بلغ 73 % وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011.

ونستنتج من نفس الشكل وجود فروق بين تقييمات الهيئة الأكاديمية والطلبة لطرائق التدريس حيث إن تقييمات الهيئة الأكاديمية أفضل من تقييمات الطلبة برغم إن تقييمات الطلبة ايضا جيدة . وعموما فإن النتائج

أعلاه والقيمة المعيارية المقدرة تعكس مؤشرا جيدا لاستخدام مختلف طرائق التدريس في مؤسسات التعليم العالي الخاصة وتلبي مختلف مستويات الطلبة واحتياجاتهم كما أنها تبين أن غالبية المؤسسات التعليمية تراعي ذلك في تدريسها وفق بيانات العام الاكاديمي 2010-2011.

### 4-2-4 إستراتيجيات التقييم (Assessment Strategies)

في الحقيقة لا يوجد تعريف متفق عليه لإستراتيجيات التقييم ، إلا أنها تعرف بأنها تلك العمليات التي تستخدم لتقييم معرفة، وفهم، وقدرات أو مهارات الطالب (QAA, 2012)، وكذلك تعتبر أحد الفعاليات المهمة في العمل الجامعي لعضو الهيئة الأكاديمية في أي مؤسسة تعليمية ومؤشرا مهما ومكملا في أهميته لأهمية مؤشر طرائق التدريس في مؤسسات التعليم العالي وفي الوقت نفسه فإن دراسة وتطوير طرائق التدريس وإستراتيجيات التقييم يعود بالفائدة الكثيرة على الكثير من الجوانب الأساسية لعملية التعليم والتعلم وبيئة المؤسسة التعليمية. ومن الجدير بالذكر أن لفظة إستراتيجيات تستخدم بدل خطة أو سياسة لغرض التشديد أو تأكيد مواضيع متضمنة في معناها كالتنفيذ والتقييم.

وقد تطرق المشروع لدراسة وتقدير استخدام مختلف إستراتيجيات التقييم بصورة مباشرة وحقلية اي اعتمادا على أراء الطلبة والهيئة الأكاديمية من خلال الاستبانات وقد أعطي لها وزن مناسب كما هو الحال لمؤشر طرائق التدريس.

ولغرض دراسة مؤشر إستراتيجيات التقييم فقد وجه السؤال الآتي للطلبة : من خلال دراستك في هذا العام الأكاديمي ، كيف ترى استخدام طرائق التقييم أدناه من قبل المحاضرين ووفق المقياس الآتي : 1= قليلا جدا، 2= قليلا، 3=متوسطا، 4-كثيرا، 5=كثيرا جدا، ولقد وجه نفس السؤال للهيئة الأكاديمية وبالصيغة الآتية: ما مدى استخدامك لإستراتيجيات التقييم المختلفة والمناسبة للطلبة والتي تسمح بتحديد مواطن القوة والضعف لديهم وباستخدام نفس المقياس أعلاه. وقد حددت إستراتيجيات التقييم بما يلي :

1- الامتحانات النظرية، 2- الامتحانات العملية أو المختبرية، 3- كتابة التقارير المفردة أو المشتركة،

4- العروض الإلكترونية، 5 –أخرى.

الشكل رقم 4-4 يبين نتائج الاستبانات لمؤشر إستراتيجيات التقييم في جميع المؤسسات التعليمية الخاصة من خلال عدة رسوم . حيث أن تقييم الهيئة الأكاديمية لإستراتيجيات التقييم لكافة المؤسسات يمثل بالخط المتعرج (ASS-AC) حيث تراوحت تقديراته من 70 % لغاية 85 % ، وإن نتائج تقدير المؤشر وفق تقييم الهيئة الأكاديمية يمثله الخط المستقيم (AVE-AC) والذي قد بلغت نتائجه 80 %، وإن تقييم الطلبة

لإستراتيجيات التقييم المستخدمة ولكل مؤسسة من المؤسسات المشاركة قد مثل بالخط المتعرج ( ASS-ST) حيث كانت قيمه من 50 % لغاية 67 % ومعدل ذلك الذي مثل بالخط المستقيم ( AVE-ST) والذي بلغ 61 % . وقد أعطي في نفس الشكل تقدير إستراتيجيات التقييم المستخدمة وفق تقيم الهيئة الأكاديمية والطلبة مجتمعا حيث مثل بالخط المتكسر ( AVE) وشكلت قيمه التي تم تقديرها الفترة من 62 % إلى 76 % وأخيرا المعدل العام لإستراتيجيات التقييم (GAVE) والذي يعتبر قيمة معيارية لهذا النشاط وقد بلغ 70 % وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011.

ونستنتج من نفس الشكل بأن النتائج أعلاه والقيمة المعيارية المقدرة تعكس صورة جيدة لمدى استخدام مختلف استراتيجيات التقييم التي تناسب مختلف الطلبة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة.

### 5-2-4 جودة التعليم المنظور أو المتصور (Perceived Teaching Quality)

إن الحديث عن مقدار التعليم المنظور أو المتصور لا بد أن يرتبط بصورة مباشرة بفعالية التعليم والتعلم في مؤسسات التعليم العالي، كما أنه يؤثر على رضا الطالب ويعد أحد مكونات الجودة والتي تشكل مفهوما متعدد الأبعاد كما بينا ذلك سابقاً والتي توجب (أي الجودة) أن ينطوي الالتزام بكل وظائفها وفعالياتها من برامج أكاديمية إلى عمليات التعليم والبحث العلمي ، والتسهيلات ووسائل الدعم والمختبرات والابنية وتوسيع الخدمات للمجتمع المحلي والبيئة الأكاديمية عموما.

كما أن التعليم قد عرف بأنه خدمة تقدم للطالب والذي يعد في هذه الحالة كأي زبون في أي عمل آخر، وقد يرضى عن تلك الخدمة من خلال تحقق توقعاته التعليمية وقد لا يرضى عنها، و إن مقدار تحقق التعلم المنظور أو المتصور له علاقة قوية بموضوع تسويق التعليم وأعداد الطلبة الجدد في أي مؤسسة تعليمية خاصة ومن ثم موارد المؤسسة.

ومعلوم أن غالبية المؤسسات التعليمية في العالم غير ربحية وحتى الخاصة منها فإنها تقوم بجمع مواردها من خلال التعاون بين أصحاب المصلحة وتبادل المنفعة بينها ومع الأسواق والأشخاص أو الزبائن ومن تحقيق رغبة الزبائن في بعض أنواع الخدمات المطلوبة. لكن مؤسسات التعليم العالي لها مصادر متعددة للتمويل وتختلف في كيفية استخدام مصادر التسويق المختلفة ويعتمد ذلك على امور عدة (Costa et al., 2012) .

والمؤسسات التعليمية في سلطنة عمان تختلف عن ذلك في موارد كثيرة حيث تحصل على مواردها من خلال مصادر معدودة يأتي في مقدمتها الدعم الحكومي ومساهمات المؤسسين والأجور الدراسية المتحصلة من الطلبة. ومحدودية مصادر التمويل قد تؤدي ببعض المؤسسات إلى عدم تحقيق توقعات وطموحات الطلبة بخصوص

جودة ونوعية البرامج الجامعية المقدمة أو بعموم الخدمة التعليمية المقدمة. وقد ينعكس ذلك في عدم اهتمام بعض المؤسسات بموضوع رضا الطلبة، حتى وإن أجريت دراسات لرضا الطلبة في بعض المؤسسات فإنها قد لا تتطرق الى موضوع مدى تطابق توقعات وطموحات الطلبة بخصوص جودة ونوعية البرامج المقدمة مع الواقع الفعلي .

ومما ورد أعلاه نلاحظ بأن التعليم المنظور أو المتصور عبارة عن حكم شامل وشخصي على طبيعة ومستوى الخدمة التعليمية المقدمة من قبل المؤسسة، ومدى مطابقتها لتوقعات الطلبة قبل انخراطهم في المؤسسات التعليمية (Floyd et al., 2008).

ولأهمية مؤشر مقدار التعلم المنظور أو المتصور لدى طلبة المؤسسات التعليمية تمت دراسة ذلك في المشروع ومن خلال وضع عدة اسئلة غير مباشرة في استبانات المشاركة والانخراط للطلبة والتي نفذت إلكترونيا في كافة المؤسسات. والشكل 4-5 يوضح تلك النتائج .

إن مقدار التعلم المنظور أو المتصور المتحقق لدى طلبة المؤسسات التعليمية الخاصة والذي يمثله الرسم المتعرج (PTQ-ST) والذي تراوح من % 50 إلى % 69 ومعدله والذي يمثله الخط المستقيم (AVE) والذي يعتبر قيمة معيارية مقدرة لهذا المؤشر وقد بلغت % 61 . ومعنى ذلك أن % 61 من توقعات الطلبة وتصوراتهم لنوعية التعليم قبل دخولهم تلك المؤسسات قد تحققت، ومن المتوقع تحسن تلك النسبة كلما ازدادت خبرة الطالب الجامعية.

### 4-2-6 التفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية

### (Interaction between Students and Academic Staff)

إن التفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية مهم جدا أكان داخل الصف أو في المختبرات أو عند أداء الواجبات أو عند تنفيذ الواجبات اللاصفية أو عند مكاتب الهيئة الأكاديمية في الساعات المكتبية المخصصة للطلبة. كما أن التفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية قد يكون مباشراً كما أسلفنا أو غير مباشر أي بصورة إلكترونية كما هو شائع الآن. ويعد التفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية بكل أنواعه وأغراضه أحد مفاتيح الخبرة الجامعية التي يعتمد عليها تطوير الطلبة. وليس المهم طريقة أو كيفية التفاعل الذي يحصل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية بقدر ما تكون أهمية نتائج ذلك التفاعل، علما أن أكثر أنواع التفاعل المرغوب به في الأوساط الجامعية هو التفاعل البناء والإيجابي الذي يمنح الطالب خبرة في الحياة الجامعية ويساعده على تحقيق أهدافه التعليمية والمستقبلية (Pascarella, 2006; Kim and Sax, 2007).

التفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية بنوعية المباشر والتواصل الإلكتروني قد يشمل الكثير من الأنشطة والفعاليات الجامعية من مناقشة الطلبة لأساتذتهم بخصوص المادة العلمية والواجبات والفروض الدراسية ومناقشة الخطة الدراسية والجدول الدراسي ومشاكل التسجيل والمصادر التعليمية والامتحانات ونتائجها والأنشطة والفعاليات العلمية وفي الأنشطة اللاصفية أو تلك الموجهة لخدمة المجتمع وفي مستقبل الطالب والتوجيه الوظيفي، ... الخ

وهناك العديد من الدراسات العالمية التي تناولت دراسة العلاقة بين تفاعل الطلبة والهيئة الأكاديمية في المؤسسات التعليمية وتأثير النوع والعرق ونوع المؤسسة التعليمية ومدى أهمية ومقدار الأثر الإيجابي للتفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية على مخرجات ونتائج الطلبة وكذلك دراسة تلك العلاقة وأثرها في الكثير من العوامل الأخرى والمهمة في الوسط الجامعي كالإنجاز والطموح الأكاديمي والنمو الثقافي والفكري للطالب والرضا الأكاديمي وأثر ذلك على حياة الطالب عموما (Floyd et al., 2008; Costa et al., 2012).

من هنا تتضح الأسباب التي تقف وراء استهداف مشروع مؤشرات الأداء لمؤسسات التعليم العالي دراسة وتقدير مقدار التفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية في المؤسسات الخاصة ومن خلال تضمين عدد من الأسئلة ذات الإجابات المباشرة وغير المباشرة في استبانات المشاركة والانخراط للطلبة وللهيئة الأكاديمية التي تتطرق إلى قياس مقدار ذلك التفاعل في المؤسسات التعليمية وبنوعيه المباشر والإلكتروني عدد من فعاليات التفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية والتي نفذت إلكترونيا في كافة المؤسسات.

إن شكل 4-6 يتضمن عدة رسوم تخص تقييم مؤشر التفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية بصورة منفردة والطلبة بصورة منفردة أيضا ثم مجموع وجهتي النظر ومعدلهما.

إن تقييم الهيئة الأكاديمية في المؤسسات التعليمية الخاصة لمقدار التفاعل الموضح في الشكل 4-6 يمثله الخط المتكسر (IS-AC)، وتراوحت مقاديره من 48 % إلى 83 % ومعدل التفاعل وفق تقييم الهيئة الأكاديمية يوضحه الخط المستقيم (AVE-AC) حيث قد بلغ 64 % . ووفق تقييم الطلبة لأنفسهم لكل مؤسسة من المؤسسات المشاركة يوضحه الخط المتكسر (IS -ST) وقد تراوحت قيمه من 47 % إلى 64 % ومعدل ذلك (AVE-ST) والذي بلغ 54 % .

وقد أعطي في نفس الشكل تقدير التفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية وفق تقيم الهيئة الأكاديمية والطلبة مجتمعا ( AVE) وقد تراوحت نتائجه من 50 % إلى 73 %، وأخيرا لقد حسب المعدل العام لذلك المؤشر وفق التقييمين (GAVE) حيث يعتبر قيمة معيارية لهذا النشاط، وقد بلغ 59 % وفق بيانات العام الدراسي

.2011-2010

### 4-2-7 الإشراف الأكاديمي (Academic Advising)

يعرف الإشراف الأكاديمي بأنه عبارة عن فرصة لتبادل المعلومات والخبرة من الهيئة الأكاديمية إلى الطلبة بغرض مساعدتهم في تحقيق أهدافهم التعليمية والمهنية. كما نود أن نبين أن عملية الإشراف الأكاديمي عبارة عن مسؤولية مشتركة بين المشرف الأكاديمي والطالب وإن نجاحها/عدم نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة لها يتحمله المشرف الأكاديمي والطالب.

وفي الحقيقة إن الإشراف الأكاديمي يعد من أهم العمليات التطويرية التي تتم داخل المؤسسة التعليمية الموجهة للطالب بغية تنظيم حياته الدراسية وتنميتها وتوجيهها الوجهة الصحيحة ويجنبها مظاهر التلكؤ والفشل لذلك هي عملية اتخاذ قرار متعدد الأوجه ولمختلف المواضيع من المشرف لمساعدة الطالب كما أنها مسؤولية مشتركة بين المشرف والطالب لغرض تحقيق أكبر قدر تعليمي ممكن(NACADA, 2014).

تتلخص مسؤولية الطالب بتحديد موعد مع المشرف الأكاديمي ويفضل أن يكون منتظما ، وخصوصا في بداية كل فصل دراسي وأثناء فترة التسجيل، وعلى الطالب المحافظة على الموعد كما عليه أن يأتي للاجتماع في موعده وأن يكون إيجابيا من خلال التهيؤ لعملية الإشراف الأكاديمي عن طريق تحديد الفقرات المطلوب مناقشتها مع المشرف الأكاديمي وعليه التعامل بجدية مع المشرف واستماع نصائحه و أن يتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها.

كما أن مسؤولية المشرف الأكاديمي تتلخص بمساعدة الطالب في كيفية إعداد خططه واتخاذ قرارته المتعلقة بدراسته وتوضيح مختلف الخيارات الممكنة لديه ويساعد في تطوير أهداف الطالب التعليمية والوظيفية وشرح مختلف النظم والقواعد التي تعمل بها المؤسسة وكذلك تعريف الطالب بمختلف المصادر المتاحة في مؤسسته التي تدعم دراسته، وفي كيفية التسجيل للمساقات المطروحة بصورة متوازنة ومعرفة متطلبات ذلك التي من شأنها تحقيق التدرج في خطة الطالب الاسترشادية وعلى المشرف أن يثبت مختلف الملاحظات حول أداء الطالب في ملف الإرشاد ويضع بعض النقاط للمتابعة ويرسم خطة لتجاوز الإشكالات التعليمية التي قد تحصل أو التي حصلت وأن يعمل على تكوين علاقة إيجابية مع الطالب لتحقيق أغراض الإشراف الأكاديمي من ناحية وأن يجعل الإشراف الأكاديمي نافعا ومساعدا على تحقيق أغراض نتائج التعلم المتوقعة من ناحية ثانية.

مما ورد أعلاه تتضح أهمية مؤشر الإشراف الأكاديمي (أو تقييم أداء المشرف الأكاديمي) لدى طلبة المؤسسات التعليمية وضرورة تعزيز المؤسسات التعليمية لما تسعى إليه في تحقيق الأهداف التربوية للإشراف الأكاديمي ، لذلك تمت دراسة هذا المؤشر في المشروع لمعرفة مستوى الإشراف الأكاديمي من خلال الحصول على رأي الطلبة المستهدفين من تلك العملية ومدى رضاهم على الشكل الذي يتم به في مؤسساتهم ومن خلال وضع عدة أسئلة مباشرة في استبانات المشاركة والانخراط للطلبة تستهدف تقييم واجبات المشرف الأكاديمي ومسؤولية الطالب في

ذلك والتي نفذت إلكترونيا في كافة المؤسسات.

الشكل 4-7 يتضمن رسمين يخصان تقييم مؤشر الإشراف الأكاديمي من وجهة نظر الطلبة. ويمثل تقييم الإشراف الأكاديمي (أو تقييم أداء المشرف الأكاديمي) لدى طلبة المؤسسات التعليمية الخط المتعرج (AA-ST) في الشكل أدناه حيث تراوحت قيمه من % 41 إلى % 71 ومعدل المؤشر حيث يمثله الخط المستقيم في نفس الشكل (AVE) الذي يعتبر قيمة معيارية لهذا المؤشر وقد بلغ % 59 وهذا يعني أن % 59 من احتياجات الطلبة من عملية الإشراف الأكاديمي قد تحققت ، وبعبارة أخرى نستطيع القول إن معدل أداء المشرف الأكاديمي قد بلغ % 59.

### 4-4-8 جودة البرامج الأكاديمية (Quality of Programs)

تعتبر البرامج الأكاديمية من أهم ركائز أي مؤسسة تعليمية، وفي أحيان كثيرة تعد تلك البرامج عنوانا مضيئا للمؤسسات التعليمية تتميز وتفتخر به لهذا لابد من الاهتمام اللازم بطرح تلك البرامج وكيفية تنفيذها وضرورة تقييمها كل حين.

إن أحد الانتقادات الشائعة لبعض أساليب تدقيق الجودة في المؤسسات العالمية أنها لا تركز أو لا تعطي اهتماما كبيراً إلى العمليات التربوية ، وتعلم الطلبة ونتيجة لذلك يكون تحسين أو تعزيز مستوى الطلبة عرضياً ولا ينفذ إلى العمليات التي آلت لذلك .

وفي نفس الخصوص يطرح الأسئلة الآتية: هل إن كل برنامج دراسي يعطي أدلة غنية أو يستطيع توفير مؤشرات متعددة دقيقة حول الأداء والتحسن الحاصل لدى الطلبة؟ وهل استخدمت تلك الأدلة أو مؤشرات الأداء لاتخاذ قرارات مستنيرة وبصورة متزايدة في السياسات التعليمية للمؤسسات التعليمية وفي اتجاه تطوير تلك البرامج؟

وفي الوقت نفسه فإن عملية فحص وتدقيق البرامج الأكاديمية من خلال اتخاذ عدد من السياسات أو الوسائل وعلى مستوى البرامج الدراسية لتشمل تعريف البرامج الجديدة واتباعها لإجراءات منتظمة في تصميم المحتوى أو تحديث البرامج المنفذة وعمليات تقييم محتوى البرامج التي تمت ومدى ملائمة التنفيذ، من أهم ثلاث ركائز أساسية التي يعتمد عليها في دعم وتطوير جودة البرامج ومن ثم جودة التدريس في المؤسسات التعليمية (Nicholson, 2011).

وهكذا نجد من الضروري الحصول على مؤشر وحدود تقديرية حول جودة البرامج لكي يتيح ذلك تطويرها، وكما هو الحال في الفعاليات التي درست أعلاه، لقد استهدف المشروع دراسة رأي الطلبة بخصوص جودة البرامج الدراسية التي يدرسونها في مؤسساتهم التعليمية ومن خلال وضع عدد من الأسئلة في استبانة المشاركة والانخراط

تستهدف تقييم الطلبة لبرامجهم الدراسية.

الشكل 4-8 يوضح نتائج مؤشر جودة البرامج الأكاديمية من وجهة نظر الطلبة، حيث إن جودة البرامج قد مثل بالخط المتعرج (QP-ST) والذي تراوحت قيمه التقديرية من 39 % إلى 84 % ، قد مثل معدل ذلك بالخط المستقيم (AVE-QP) والذي قدر ب 57 % ويعد هذا الناتج قيمة معيارية لمؤشر جودة البرامج الدراسية في المؤسسات التعليمية الخاصة.

### 4-4-9 جودة الاقسام (Quality of Department)

يعد القسم العلمي في أي مؤسسة تعليمية أهم وحدة تنظيمية وعلمية فيها. ولنفس الغرض الوارد في جودة البرامج (المبحث أعلاه) واستكمالا له تمت دراسة رأي الطلبة وتقييمهم لأقسامهم العلمية ومن خلال وضع عدد من الأسئلة التي تستهدف تقييم الأقسام العلمية وإدارتها في استبانات المشاركة والانخراط تستهدف الحصول على آرائهم بخصوص ذلك.

الشكل 4-9 يوضح النتائج الخاصة بتقييم جودة الأقسام من وجهة نظر تقييم الطلبة للأقسام العلمية في كافة المؤسسات الخاصة المشاركة في المشروع من خلال الخطين المرسومين فيه، حيث إن تقييم مؤشر جودة الأقسام يمثله الخط المتكسر(QD) والذي تراوحت تقديراته من 42 % إلى 71 %، ومعدل ذلك المؤشر قد مثل بالخط المستقيم (AVE-QD) حيث قدر ب 57 % ويعد أيضا قيمة معيارية لجودة الأقسام في المؤسسات التعليمية الخاصة. ومن الجدير بالذكر أن مؤشري جودة البرامج والأقسام يعدان مؤشرين مكملين لبعضهما البعض.

### 4-4-10 المهارات والسمات (Skills and Attributes)

لقد تطرق المشروع لدراسة مدى تعزيز بعض المهارات والسمات لدى طلبة المؤسسات التعليمية الخاصة أثناء وجودهم في تلك المؤسسات لغرض الدراسة من خلال تضمين بعض الأسئلة في استبانات المشاركة والانخراط والتي تخص بعض المهارات والسمات المهمة للطالب.

الشكل 4-10 يبين تقييم الطلبة لمهاراتهم وسماتهم التي تعززت أثناء التعليم الجامعي لكل مؤسسة من المؤسسات يوضحه الخط المتكسر (SA) وتراوحت تقديراتهم من 59 % إلى 83 % كما أن معدل تقدير الطلبة لمهاراتهم وسماتهم يوضحه الخط المستقيم (AVE) والذي قد بلغ 68 وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011.

### 11-4-4 تقنية المعلومات والاتصالات (Information and Communication Technologies)

من الواضح أن لتقنية المعلومات والاتصالات دوراً مهما وأساسياً في قطاع التعليم والتربية مقارنة مع دورها في قطاعات المجتمع الأخرى. ومن خلال استخدام تقنية المعلومات والاتصالات تصبح عملية تحقيق جودة التعليم ممكنة، كما أن تقنية المعلومات والاتصالات تساهم بصورة كبيرة في مساعدة الطلبة على التعلم والتواصل فيما بين الطلبة ومع الهيئة الأكاديمية والوصول لمصادر المؤسسة التعليمية كالمكتبة الإلكترونية أو الوصلات التعليمية الأخرى وذلك لتحقيق التعلم كما أنها تدعم وتساعد الأكاديميين على التدريس وبدون صعوبات. وهكذا يكون لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا مهما في المجتمع ويجب علينا استخدامها وتطوير استخدامنا لها بالطريقة السليمة (Sarkar, 2012).

وهكذا يتبين أن تقنية المعلومات والاتصالات تؤدي دورا مهما في مجمل الحياة اليومية للفرد (الطالب) ومن ثم للمجتمع وخصوصا عندما نتحدث عن التعليم وفي كل مراحله. فهي الطريقة التي تتيح تعزيز جودة التعليم والتعلم للطلبة في أي مؤسسة تعليمية بالإضافة إلى كونها طريقة جيدة لتدريس الكثير من المواد والمساقات.

لقد استهدف المشروع دراسة كفاءة تقنية المعلومات والاتصالات في المؤسسات التعليمية من خلال تضمين عدد من الأسئلة المباشرة لتغطي مختلف تطبيقات واستخدامات تلك التقنية في استبانات المشاركة والانخراط للطلبة للهيئة والأكاديمية تتطرق إلى ذلك المؤشر.

والشكل 11-4 يتضمن أربعة رسوم لتقييم الهيئة الأكاديمية والطلبة لكفاءة تقنية المعلومات والاتصالات، ومعدل التقييم لرأي الهيئة الأكاديمية والطلبة مجتمعا ، وأخيرا المعدل العام لتقييم رأي الهيئة الأكاديمية والطلبة.

إن تقييم الهيئة الأكاديمية في المؤسسات لكفاءة تقنية المعلومات والاتصالات يوضحه الخط المتكسر (ICT-AC) و الذي تراوحت تقديراته بين 46 % إلى 83 % وإن معدل تلك التقديرات يساوي 60 % . إن قيمة المؤشر وفق تقييم الطلبة وفي كل مؤسسة من المؤسسات التعليمية المشاركة في المشروع يوضحه الخط المتكسر (ICT - ST) حيث تراوحت نتائجه من 38 % إلى 59 % وإن معدل تلك النتائج يساوي 48 % . وقد أعطي في نفس الشكل تقدير لكفاءة تقنية المعلومات والاتصالات وفق تقيم الهيئة الأكاديمية والطلبة مجتمعا (ICT)، وقد تراوحت قيمه المقدرة من 42 % إلى 67 % واخيرا تقدير المعدل العام لكفاءة تقنية المعلومات والاتصالات (AVE) والذي يعتبر قيمة معيارية لهذا النشاط وقد بلغ 53 % وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011.

### 12-4-4جودة تسهيلات المؤسسة (Quality of Institutional Facilities)

لا أحد يشك في أهمية توافر بعض التسهيلات والخدمات المؤسسية للطلبة أو للهيئة الأكاديمية والتي تعد ضرورية في تحسين البيئة التعليمية وجعلها أكثر مناسبة للتعلم ولتحقيق أهداف الطالب التربوية وتدعم عضو الهيئة الأكاديمية لكي يعمل على تحقيق تلك الأهداف.

إن التسهيلات والخدمات التي يتوقع الطالب حصوله عليها وتوفرها من قبل المؤسسة التعليمية كثيرة و تبتدئ من خدمة استقبال الطلبة الجدد وتتضمن كذلك مراكز تعلم اللغات ومختبرات الحاسوب وتوفر خدمة الانترنت وخدمات السكن الجامعي وخدمات مراكز الإرشاد الأكاديمي والرعاية التربوية والصحية وخدمات التواصل مع المجتمع والخدمات الترفيهية وخدمات ذوي الاحتياجات الخاصة وخدمات وسائل النقل وغيرها.

لقد استهدف المشروع دراسة تقدير جودة التسهيلات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسات التعليمية للطلبة وكذلك للهيئة الأكاديمية، ولأهمية وأثر تلك الخدمات والتسهيلات في البيئة التعليمية كافة شملت الدراسة المستفيدين من تلك الخدمة أي من وجهة نظر الطلبة والهيئة الأكاديمية ومن خلال تضمين عدد من الأسئلة المباشرة في استبانات المشاركة والانخراط للطلبة وللهيئة الأكاديمية التي تتطرق إلى تلك الظاهرة.

أعطيت نتائج الاستبانتين في الشكل 4-12 الذي يوضح نتائج ذلك المؤشر وكما هو مبين في الخطوط التي يتضمنها. يتضمن الشكل أربعة رسوم لتقييم الهيئة الأكاديمية والطلبة لجودة التسهيلات والخدمات المؤسسية ومعدل التقييم لرأي الهيئة الأكاديمية والطلبة مجتمعا وأخيرا المعدل العام لتقييم رأي الهيئة الأكاديمية والطلبة.

إن تقييم الهيئة الأكاديمية في المؤسسات لجودة التسهيلات والخدمات المقدمة يوضحه الخط المتكسر (QIF-AC) حيث تراوحت تقديراته من % 65 إلى % 82 وإن معدل ذلك التقييم يساوي % 71 . ووفق تقييم الطلبة لنفس المؤشر وفي كل مؤسسة من المؤسسات المشاركة يوضحه الخط المتكسر (QIF -ST) والذي تراوحت قيمه المقدرة من 51% إلى % 59 وإن معدل ذلك التقييم يساوي % 53 . وقد أعطي في نفس الشكل تقدير جودة التسهيلات والخدمات المقدمة ، وفق تقيم الهيئة الأكاديمية والطلبة مجتمعا حيث يمثله الخط المتكسر (QIF)، وقد تراوحت نتائجه التقديرية من 52% إلى % 70. وأخيرا سيتم تقدير المعدل العام لجودة التسهيلات والخدمات المقدمة من المؤسسات اعتمادا الهيئة الأكاديمية والطلبة، وسيرمز له ب (AVE)، وقد بلغ % 61 وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011 والذي يعد قيمة معيارية لهذا النشاط.

### 13-4-4 النصاب التدريسي (Teaching Load)

لقد استهدفت استبانات المشاركة والانخراط للهيئة الأكاديمية دراسة النصاب لعضو الهيئة الأكاديمية وذلك

لاحتوائها على عدد من الأسئلة التي تتناول ذلك المؤشر لغرض تقييمه ميدانيا وفي الوقت نفسه جمعت بيانات فعلية عن ذلك المؤشر من كافة المؤسسات التعليمية لمعرفة حدود دقيقة لهذا المؤشر. وقد تناول المشروع بعض المؤشرات ذات العلاقة وقد يكون لها نفس الاتجاه على أداء الهيئة الأكاديمية ونفس الأثر على الطالب في كل المؤسسات التعليمية كمؤشرات النصاب التدريسي وحجم الصف ونسبة الطالب لعضو الهيئة الأكاديمية وتجدر الإشارة إلى أن أهمية هذا المؤشر تكمن في تأثيره على عضو الهيئة الأكاديمية ومقدار واتجاه تفاعله في البيئة التعليمية ويرتبط ارتباطا وثيقا برضا الهيئة الأكاديمية (Tolentino, 2006) وكذلك سيتم الحديث عنها ضمنيا في المؤشرين اللاحقين.

كما أن عدد الساعات التي بمجموعها يكون نصاب عضو الهيئة التدريسية في المؤسسات محل اختلاف فبعض المؤسسات التعليمية تعتمد على ساعات الاتصال الكلية (Contact) والبعض الآخر من المؤسسات تعتمد على الساعات المعتمدة (Credit) حيث تعامل ساعات المختبرات والواجبات بوزن أقل.

الشكل البياني 4 -13 يتضمن أربعة رسوم لتقييم الهيئة الأكاديمية ومعدل ذلك التقييم وتقييم المؤسسات للنصاب التدريسي ومعدل ذلك التقييم .

إن تقييم الهيئة الأكاديمية في المؤسسات للنصاب التدريسي وفق بيانات المسح القياسية يوضحه الخط المتكسر (TL-AC)، ويتراوح تقدير النصاب التدريسي من 12 إلى اكثر من 20 ساعة محتسبة أسبوعيا، وأن معدل النصاب التدريسي (AVE -AC) يساوي 18-19 ساعة محتسبة اسبوعيا. وأن قيمة المؤشر وفق البيانات القياسية للمؤسسات التعليمية الخاصة، ولكل مؤسسة من المؤسسات التعليمية المشاركة يوضحه الخط المتكسر (TL-I) والذي تراوحت قيمه الفعلية من 6 إلى 20 ساعة محتسبة أسبوعيا وأن معدل (AVE -I) ذلك يبلغ 15 ساعة محتسبة أسبوعيا . وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011.

### 4-4-4حجم الصف (Class Size)

يعد مؤشر حجم الصف أحد المؤشرات المهمة المؤثرة على مستوى تعلم الطالب والمؤثرة أيضا على كفاءة عضو الهيئة الأكاديمية في الصف. ومما لا شك فيه أن مؤسسات التعليم العالي تهتم وتعمل على تعزيز عمليتي التعليم والتعلم من خلال الكثير من المؤشرات ومنها حجم الصف.

وبسب أهمية هذا المؤشر هناك الكثير من الدراسات في أدبيات التعليم العالي قد تناولت أهمية وتأثير حجم الصف في سلوك ومواقف الطلبة المختلفة وعلاقته بالتحصيل وفي كيفية تطوير المهارات المختلفة لديهم. وقد تناولت بعض الدراسات العالمية علاقة حجم الصف في نتائج تحصيل الطلبة ( Bandiera et al., 2009)

وقد توصلت دراسات أخرى لوجود علاقة تأثير عكسية وذات معنوية إحصائية عالية بين حجم الصف ونتائج تحصيل الطلبة في مختلف الجامعات العالمية وفي مختلف البرامج الدراسية والتخصصات العلمية والإنسانية (Monks and Schmidt, 2010).

كما أن بعض الدراسات قد حاولت دراسة تلك المشكلة من خلال بناء نموذج رياضي للعلاقة بين حجم الصف ومعدل نتائج الطلبة المتحققة في بعض المساقات وقد أكدت تلك الدراسة العلاقة العكسية أعلاه وأشارت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة تأثير عكسية وذات معنوية إحصائية بين حجم الصف ومقدار مهارات التفكير المعرفية والنقدية والتحليلية المفترض والمطلوب اكتسابها من قبل الطالب. وهكذا يتبين أن حجم الصف طريقا مهما لتأسيس بيئة تعلم إيجابية لطلبتنا، لكن تحقيق هذا الهدف ليس سهلا. كما أن هذا المؤشر يجب ألا يقترن كثيرا بنسبة الطالب للأستاذ لأن هذه النسبة قد تتضمن كافة الهيئات الأكاديمية والمساعدة، في حين الأول لا يعتمد إلا على الأكاديمي/المحاضر المعتمد (Certificated Teacher).

إن حجم الصف الصغير يلبي طموح المحاضرين في التركيز على احتياجات الطلبة التعليمية ويقلل وقت الصف المستنفذ في المواضيع غير التعليمية بين الطلاب أو بين المحاضر والطلبة (الإزعاج) كما يوفر وقتا أكثر للطالب لغرض المناقشة والاستفسار وفي هذا المجال ينظر لحجم الصف كمؤشر مهم لنظام المؤسسة التعليمية (OECD).

وللأهمية التي تطرقنا إليها أعلاه نجد من الضروري الحصول على مؤشر حول حجم الصف الدراسي في المؤسسات التعليمية الخاصة، وكما هو الحال في الفعاليات الأخرى، لقد استهدف المشروع دراسة رأي الطلبة ورأي الهيئة الأكاديمية ومن خلال وضع عدد من الأسئلة في استبانات المشاركة والانخراط تستهدف هذا المؤشر ثم رأي المؤسسات التعليمية بخصوص حجم الصف الدراسي لغرض المقارنة ومن خلال تلك التقييمات نحاول استنتاج حدود دقيقة لذلك المؤشر.

وبغرض توضيح شكل هذا المؤشر لقد أعطيت النتائج القياسية بصورة منفردة لتقييم الطلبة لهذا المؤشر مع بيانات المؤسسات في الشكل 4-14A وصورة منفردة لتقييم الهيئة الأكاديمية مع بيانات المؤسسات في الشكل 4- 14B أيضا.

الشكل 4- 14A يوضح النتائج القياسية لتقييم الطلبة لمؤشر حجم الصف يمثله الخط المتكسر (CS -ST) وبعد تحويل الأرقام القياسية إلى أرقام دالة نستنتج منه تراوح تلك التقديرات من 25 إلى 45 طالبا في الصف وأن معدل ذلك بحدود 35 طالبا، وأن بيانات المؤسسات المشاركة يوضحه الخط المتكسر (CS -I) وكذلك بعد تحويل الأرقام القياسية إلى أرقام دالة نجد أن تقدير حجم الصف عموما قد تراوح ما بين 8 إلى 40 طالبا في

الصف لعموم المؤسسات الخاصة وأن معدل ذلك بحدود 24 طالبا.

الشكل 4- 14B يوضح النتائج القياسية لتقييم الهيئة الأكاديمية لمؤشر حجم الصف ممثلا بالخط المتكسر (CS -AC) والذي تتراوح تقديراته بعد التحويل من 20 إلى 40 طالبا في الصف وأن معدل (AVE -AC) ذلك بحدود 33 طالبا وأن بيانات المؤسسات الخاصة المشاركة يوضحه الخط المتكسر (CS -I) أيضا، وقد تراوح بين 8 إلى 40 طالبا في الصف وأن معدل (AVE-I) ذلك جاء بحدود 24 طالبا وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011.

### 15-4-4 نسبة الطالب للأستاذ (المحاضر) (Student-Instructor Ratio)

إن مؤشرات النصاب التدريسي وحجم الصف ونسبة الطالب للأستاذ تشكل تأثيراً كبيراً على أداء ورضا الهيئة الأكاديمية من جانب وعلى مستوى تعلم الطلبة من جانب آخر.

كما أن من أكثر الموضوعات والمؤشرات التي نالت نقاشا وجدلا علميا ساخنا وعلى مستوى العالم هما حجم الصف ونسبة الطالب لعضو الهيئة الأكاديمية في المؤسسات التعليمية وهناك الكثير من المنظمات التي أولت ذلك الموضوع الاهتمام المناسب وعلى سبيل المثال لا الحصر تعد منظمتي UNESCO و OECD من أوائل تلك المنظمات التي كتبت ونشرت التقارير في ذلك. وفي الوقت نفسه فإن حجم الصف ونسبة الطالب لعضو الهيئة الأكاديمية يعدان من العناصر المهمة في السياسة التعليمية للكثير من البلدان في العالم .

وتعني نسبة الطالب للأستاذ الصغيرة ببساطة أن المحاضر يكرس وقتا أكثر للطالب بخصوص الجوانب الأكاديمية وغير الأكاديمية وقد تكون تعبيراً عن زيادة التفاعل بين الطالب والأستاذ (انظر للمؤشر4-4-6 لطفا) مما يسبب ذلك التفاعل في تزايد خبرة الطالب الجامعية وتحسين تحصيله الدراسي والعكس صحيح، وبالرغم من أهمية هذا المؤشر إلا أنه في احيان كثيرة يكون محل عدم وضوح وفهم علما أنه قد يفهم وينظر لهذا المؤشر من عدة وجهات وزوايا وبصورة عامة تفضل النسب القليلة لهذا المؤشر.

ويجب التمييز بين نسبة الطالب للأستاذ لمؤسسة تعليمية تركز على البحث العلمي يكون من نتيجة ذلك بحث ونشر كبيرين للأكاديمي وتدريس ساعات أقل يؤدي إلى تفاعل كبير بين الطالب والأكاديمي وبين مؤسسة أخرى لا تركز على البحث العلمي فتكون النسبة أكثر من 20 لواحد وسنجد صفوفا ذات حجم كبير وتؤدي إلى جعل عضو الهيئة الأكاديمية منهكا ولا يملك إلا القليل من الوقت لطلبته مما يؤدي إلى تفاعل أقل بين الطلبة والأستاذ، وقد نجد في بعض المؤسسات ولبعض الأكاديميين ما هو عكس ذلك أي بحث ونشر كبيرين عند بعض الأكاديميين

يرافقهما نصاب تدريسي عالٍ !

وتتزايد أعداد الطلبة المسجلين في المؤسسات التعليمية بشكل مستمر والسؤال الذي قد يطرح نفسه هل أضيفت أعداد كافية من الهيئة الأكاديمية في المؤسسات لتناسب زيادة أعداد الطلبة المسجلين؟ وهل تمت المحافظة على جودة التدريس ونوعية الخدمات المساعدة المقدمة ووسائل الداعم الأخرى للطلاب؟ إنها معادلة تفسر ما مطلوب عمله لهذه الفعالية المهمة وهو ما يستحقه ابناؤنا الطلبة.

واستكمالا للصورة لقد تناول المشروع دراسة بعض المؤشرات ذات العلاقة بمؤشر **نسبة الطالب للأستاذ** كمؤشر تقييم النصاب التدريسي وفقا للبيانات القياسية المعتمدة على الاستبانات وبيانات المؤسسات كما في الشكل 4-13 (AVE-I; TL-I; AVE-AC; TL-AC) ومؤشر حجم الصف وفق البيانات القياسية المعتمدة لتقييم الطلبة لهذا المؤشر مع بيانات المؤسسات في الشكل 4-14A وبصورة منفردة لتقييم الهيئة الأكاديمية مع بيانات المؤسسات في الشكل 4- 14B (GAVE; AVE-AC; CS-AC; AV-ST; CS-ST;AV-I; CS-I) في المبحثين السابقين واستكمالا للموضوع وتوضيحا للصورة ستعطى في هذا المبحث مؤشر نسبة الطالب للأستاذ وقد مثلت البيانات في الشكل 4-15.

ويحسب مؤشر نسبة الطالب للأكاديمي بطرائق عدة، وعادة يقسم عدد الهيئة الأكاديمية الدائمية أو ما يعادلهم على عدد الطلاب الدائمين المسجلين في المؤسسة.

إن مؤشر نسبة الطالب للأستاذ يوضحه الخط المتكسر (SIR) حيث تراوحت قيمه من 8 إلى 54 ومعدل تقدير مؤشر نسبة الطالب للأستاذ يوضحه الخط المستقيم (AVE-SIR) وقد بلغ 26 وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011.

### 4-4-16 لوائح النظم والتعليمات (Rules and Regulations)

لكون المؤسسات التعليمية منظمات (بنى) اجتماعية فلا بد أن يشرع فيها الكثير من النظم والتعليمات لغرض تنظيم العلاقة بين مكوناتها (إدارة المؤسسة والهيئة الأكاديمية والوظيفية والطلبة) وتنظم مختلف الأعمال والفعاليات المشتركة لغرض تنفيذ مختلف العمليات التي تجري فيها بصورة جيدة وكفؤ (Hodgson, 2006).

تعرف النظم بأنها مجموعة من القواعد أو مجموعة من المعايير القانونية المعروفة والمألوفة لتنظيم العلاقة بين الأشخاص داخل المؤسسة الواحدة أو لتنفيذ الواجبات والقيام بالأنشطة الرئيسية التي تتم داخل تلك المؤسسة كما أنها تشمل معايير السلوك والأعراف الاجتماعية والتشريعات المنظمة لعمل الواجبات وأن عدم الالتزام بها يعرض

الشخص إلى المساءلة من قبل المؤسسة وكذلك تتعرض المؤسسة للمساءلة من قبل هيئات حكومية أو اجتماعية . اما التعليمات هي إما إجراءات لتفسير تلك النظم والقواعد أو هي إجراءات تصدرها المؤسسة لتنظيم الأعمال الفرعية .

إن اللوائح والنظم الجامعية كثيرة جدا ومن الجدير بالذكر أن المؤسسات التعليمية في العالم تبتكر مختلف الوسائل لتوصيل وتوضيح تلك اللوائح والنظم الجامعية للطلبة خصوصا فمنها ما يقوم بإدراج المئات من قواعد السلوك في كتيبات خاصة وتوزع على الطلبة لغرض الالتزام بها والبعض الآخر ينظم المحاضرات لتأكيد تلك النظم واللوائح. وهي باختصار شديد تعني كافة التعليمات التي تشمل مجتمع المؤسسة التعليمية، وبالأخص الطالب من أول يوم يدخل في المؤسسة حتى تخرجه منها وتشمل عموما قواعد السلوك الصفي والتعامل مع الزملاء وواجبات وحقوق الهيئة الأكاديمية والالتزام بالدوام وكيفية الحفاظ على ممتلكات المؤسسة .

وتعالج اللوائح والتعليمات في المؤسسات التعليمية الخاصة بعض الأمور المشابهة الواردة أعلاه إلا أنها قد تركز على الكثير من الأنشطة والإجراءات المهمة وبشيء من التفصيل فهي تركز على لوائح القبول والتسجيل والتزام الطلبة في حضور المحاضرات ومعالجة غيابهم عنها وكيفية تأدية الامتحانات ونتائجها وكيفية معالجة عدم تحقيق الطالب للمتطلبات الدراسية أو الالتزام بأي عملية تؤول إلى ذلك ولوائح تحقيق/عدم تحقيق التقدم المطلوب للطالب وغيرها. ويحتاج الطالب لتوضيح تلك النظم ومعرفة كيفية تطبيقها لكي لا يكون عرضة في الوقوع ببعض الأخطاء التي تؤثر على أدائه وقد تجعل البيئة التعليمية غير مناسبة له.

وتشمل تلك اللوائح الهيئة الأكاديمية كلوائح الدوام والنصاب ولوائح البحث العلمي والنشر العلمي والإشراف الأكاديمي والعلمي ولوائح المتحن المشارك والخارجي ولوائح التوظيف والاستقالة لأعضاء الهيئة التدريسية وغيرها. وكذلك يحتاج عضو الهيئة الأكاديمية لمعرفة تلك النظم ومعرفة كيفية تطبيقها لكي لا يقع في بعض الأخطاء التي قد تؤثر على مستوى أدائه أيضا.

ويتضمن شكل 4-16 ستة رسوم تخص تقييم مؤشر مقدار توصيل وتوضيح اللوائح والنظم الجامعية ميدانيا وفي جميع المؤسسات التعليمية الخاصة أي من خلال وضع عدد من الأسئلة في استبانتي المشاركة والانخراط للهيئة الأكاديمية والطلبة تستهدف هذا المؤشر. حيث أعطي في الشكل 4-16 رسمين لتوضيح تقدير المؤشر وفق وجهة نظر الهيئة الأكاديمية بصورة منفردة ومعدل ذلك المؤشر ورسمين لتقدير المؤشر وفق تقييم الطلبة بصورة منفردة ايضا ومعدل ذلك المؤشر ثم رسمين لنفس المؤشر اعتمادا على مجموع وجهتي النظر لذلك المؤشر ومعدله العام .

إن تقييم الهيئة الأكاديمية في المؤسسات لمؤشر مقدار توصيل وتوضيح اللوائح والنظم الجامعية وفق نتائج استبانات المشاركة والانخراط في الشكل 4-16 يوضحه الخط المتكسر (IS-AC) حيث تراوحت التقديرات من

% 55 إلى % 87 ومعدل مقدار توصيل وتوضيح اللوائح والنظم الجامعية وفق تقييم الهيئة الأكاديمية يوضحه الخط المستقيم (AVE-AC) و قد بلغ % 76.559. ووفق تقييم الطلبة لهذا المؤشر في كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة المشاركة يوضحه الخط المتكسر (IS -ST ) وتراوحت قيمه التقديرية من % 58 إلى % 77 ومعدل ذلك (AVE-ST) حيث بلغ % 66 . وقد أعطي في نفس الشكل تقدير مقدار توصيل وتوضيح اللوائح والنظم الجامعية وفق تقيم الهيئة الأكاديمية والطلبة مجتمعا (AVE) وقد تراوحت نتائجه من 59% إلى % 82 وأخيرا حسب المعدل العام لمقدار توصيل وتوضيح اللوائح والنظم الجامعية وفق تقيم الهيئة الأكاديمية والطلبة مجتمعا (GAVE) وقد بلغ % 71 وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011 حيث يعد هذا الناتج قيمة معيارية لهذا المؤشر.

### 17-4-4 الأنشطة الموجهة لخدمة المجتمع (Institutional Activities Directed to the Community/ Community Activities)

من دون شك إن جميع المؤسسات التعليمية في العالم وكذلك المؤسسات التعليمية الخاصة قيد الدراسة تهدف في كل فعالياتها خدمة المجتمع المحلي والوطني ومن خلال الكثير من الأنشطة المتنوعة المباشرة وغير المباشرة، وتضع ذلك في رسالاتها وفي خططها الاستراتيجية . وقد ركز المشروع على دراسة هدف خدمة المجتمع من خلال الكثير من المؤشرات التي جمعت بياناتها من المؤسسات بصورة مباشرة. ومن المهم أيضا دراسة الأنشطة الموجهة لخدمة المجتمع ميدانيا أي من المؤسسة التعليمية إلى المجتمع المستهدف في تلك الأنشطة، ولكن تكتنف ذلك الكثير من الصعوبات والإشكاليات منها تعدد وتنوع تلك الأنشطة وعدم انخراط جميع الطلبة والهيئة الأكاديمية المشاركين في الاستبانة بهذه الأنشطة أو عدم توفر إمكانية المؤسسة في تقديم بعض الأنشطة للمجتمع ومن الصعب جدا متابعة المجتمع المحلي لدراسة تلك الخدمات التي وجهت له و أثرها .

وبرغم تلك الصعوبات لقد استهدفت استبانات المشاركة والانخراط للهيئة الأكاديمية والطلبة دراسة تقدير مؤشر الأنشطة (وبصورة أدق بعض وليس جميع الأنشطة) الموجهة لخدمة المجتمع من قبل الهيئة الأكاديمية والطلبة في المؤسسات التعليمية وذلك من خلال تضمين عدد من الأسئلة التي تتناول ذلك المؤشر لغرض تقييمه ميدانيا ولمعرفة حدود دقيقة تعتمد لذلك المؤشر.

ويتضمن شكل 4-17 ستة رسوم تخص تقييم مؤشر مقدار الأنشطة الموجهة لخدمة المجتمع وفي جميع المؤسسات التعليمية الخاصة أي معدل إجابات مجموع الأسئلة في كلٍ من استبانتي المشاركة والانخراط للهيئة الأكاديمية والطلبة التي تستهدف هذا المؤشر. حيث أعطي في الشكل4-17 ما مجموعه ستة رسومات يعود رسمين منها لتوضيح تقدير المؤشر وفق وجهة نظر الهيئة الأكاديمية بصورة منفردة ومعدل ذلك ورسمين لتقدير المؤشر وفق تقييم الطلبة بصورة منفردة ايضا ومعدل ذلك ثم رسمين لنفس المؤشر اعتمادا على مجموع وجهتي

النظر لذلك المؤشر ومعدلهما .

وإن تقييم الهيئة الأكاديمية في المؤسسات لمؤشر تقدير الانشطة الموجهة لخدمة المجتمع لجميع المؤسسات الخاصة في الشكل 4-17 يوضحه الخط المتكسر (IS-AC) وقد تراوحت تقديرات الأكاديميين من % 33 إلى % 81 ومعدل تقدير الأنشطة الموجهة لخدمة المجتمع وفق تقييم الهيئة الأكاديمية يوضحه الخط المستقيم (AVE-AC) حيث قد بلغ % 69. ووفق تقييم الطلبة للأنشطة الموجهة لخدمة المجتمع لكل مؤسسة من المؤسسات المشاركة يوضحه الخط المتكسر (IS -ST ) وتراوحت قيمه التقديرية من % 35 إلى % 55 ومعدل ذلك (AVE-ST) وقد بلغ % 44 . وقد أعطي في نفس الشكل تقدير الأنشطة الموجهة لخدمة المجتمع وفق تقيم الهيئة الأكاديمية والطلبة مجتمعا ، وقد مثل بالخط المتكسر ( AVE) وقد تراوحت نتائجه من % 34 إلى % 64 واخيرا المعدل العام تقدير الأنشطة الموجهة لخدمة المجتمع (GAVE) وقد بلغ % 53 وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011 والذي يعتبر قيمة معيارية لمؤشر الأنشطة المجتمعية في المؤسسات الخاصة.

### 4-4-18 نسبة البحث العلمي (Research Ratio)

إن بعض الدروس والتوصيات المهمة التي أصدرتها بعض المنظمات العالمية (UNESCO; OECD) والتي اقترنت بأهمية البحث العلمي وضرورة التركيز عليه في المؤسسات التعليمية للبلدان النامية إضافة لكونه يتسم بوجهة تنافسية بين دول العالم نتيجة الآثار الاقتصادية التي تترتب من نتائج البحث العلمي.

وأن تلك الأبحاث والابتكارات ليس بمقدور كل من يحمل شهادة القيام بها بل تحتاج لتحقيقها أشخاصاً موهوبين وتلقوا تعليما وتدريبا عاليين ويتميزوا بخبرة كبيرة ويفترض أن تركز الحكومات ومراكز البحث ومؤسسات التعليم العالي جهودها في تطوير مهن الباحثين عموما مع التركيز على الباحثين الشباب وتعزيز التواصل والتعاون بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات البحث العلمي مع القطاعات الصناعية والقطاعات الأخرى التي تحتاج لتطوير إمكانياتها بالبحث العلمي.

ومن الملاحظ أن من مميزات البلدان المتطورة في كل مناطق العالم تبنيها لسياسات تطوير البحث العلمي والابتكار في التعليم العالي والتركيز على تدريب واستبقاء وجذب رأس المال البشري أي من ذوي الخبرات والمهارات العالية (Meek et al., 2009) ومن نتائج تلك السياسات وفرة الناتج البحثي وما يصاحبه من تطور اقتصادي وصناعي ينعكس بصورة كبيرة على المجتمع. ولتلك الأسباب أصبحت مؤسسات التعليم العالي وتطويرها من المتطلبات الأساسية وعلى نحو متزايد في تحقيق نجاح الأمم والبلدان (Vessuri, 2011) .

ولو ألقيت نظرة سريعة على أعداد الباحثين العلميين على مستوى العالم لوجدنا في كل مليون شخص سنجد فقط 94.3 باحث علمي في البلدان الأقل نموا، وسنجد 313 باحثا علميا في البلدان الأكثر نموا، ويقابل ذلك سنجد 3728 باحثا علميا في دول بلدان منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD ، وإن دور التعليم العالي ومختلف العلوم في هذا الجانب يعد نقطة مغادرة من واقع غير متطور لواقع أكثر تطوراً ومن المفترض أن تكون على الأقل مهمة لمستقبلنا مثلما كانتا مهمة سابقا وحاليا للبلدان التي تطورت ويجب ألا ننسى أهمية البحث العلمي في تطوير قابلية الأكاديميين العلمية التي تنعكس ايجابيا على قابلية الأكاديمي في التدريس وتعد نتائج الأبحاث أحد المصادر المهمة في دعم تدريس وتدريب الطلبة وتعزيز مكانة المؤسسات التعليمية عالميا ووطنيا.

لذلك تناول المشروع بعض المؤشرات ذات العلاقة بالبحث العلمي، ومنها نسبة البحث العلمي للهيئة الأكاديمية من خلال طلب البيانات من المؤسسات التعليمية بصورة مباشرة، وقد رسمت في الشكل 4-18 ومؤشرات أخرى كنسبة مشاركة الهيئة الأكاديمية في الأنشطة العلمية، ونسبة التوسع في البحث العلمي ونسبة البحوث الممولة من قبل المؤسسات ومؤشرات ربط البحث العلمي بخدمة المجتمع كمقادير التمويل المخصصة لتطوير المجتمع من خلال البحث العلمي، وكمقدار المشاريع الممولة من قبل مجلس البحث العلمي وعدد الباحثين المشاركين في تلك المشاريع .

إن مقدار الأبحاث العلمية المنشورة نسبة لعدد الهيئة الأكاديمية (كبيانات فعلية وليست تقديرية) ولكافة المؤسسات الخاصة يوضحه الخط المتكسر (RR) والذي تراوحت قيمه من 0 إلى 1 (1 في مؤسسة واحدة فقط) ومعدل تقدير نسبة البحث العلمي وفق بيانات المؤسسات التعليمية يوضحه الخط المستقيم (AVE) والذي قد بلغ 0.229 وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011.

### 4-4-19 نسبة الأكاديميين المشاركين في فعاليات البحث العلمي

### (International Conferences/ Workshops Participated in by Academic Staff)

المؤشر الآخر والمهم لجوانب متعددة في المؤسسة التعليمية والمتعلق بالبحث العلمي أيضا والذي استهدفه المشروع هو دراسة نسبة أعضاء الهيئة الأكاديمية المشاركين في فعاليات البحث العلمي العالمية لما لذلك من أهمية في تطوير المشاركين علميا وفرصة مهمة لجعل أعضاء الهيئة الأكاديمية في مساس مع آخر مستجدات البحث العلمي في حقول المعرفة أي مع الحداثة وعلى مستوى العالم وكل في مجال اختصاصه لما لذلك من تطوير قابلية الهيئة الأكاديمية في البحث العلمي مما يؤثر إيجابيا على تطوير قابليتهم في التدريس ويعزز من موقع المؤسسة التعليمية عالميا كما يعكس التطور الحاصل في ذلك البلد .

الشكل البياني 4 -19 يتضمن رسمين، يمثل الأول نسبة أعضاء الهيئة الأكاديمية المشاركين في الأنشطة

(المؤتمرات والورش العالمية ) العلمية في المؤسسات التعليمية التي شملتها الدراسة وفق بيانات المؤسسات يمثله الخط المتكسر (RA) وقد تراوحت قيمه بين 4 % و 14 % وإن معدل ذلك يمثله الخط المستقيم (AVE) الذي بلغ أقل من 7 % سنويا وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011.

### 20-4-4 نسبة حملة شهادة الدكتوراه (Percentage of Ph.D. Holders)

لقد تناول المشروع مؤشراً آخراً ومهما لجوانب متعددة في المؤسسة التعليمية كالتدريس والتعليم والأنشطة الأكاديمية والعلمية هو نسبة حملة شهادة الدكتوراه من مجموع الهيئة الأكاديمية.

إن من أهم العوامل في تحديد فاعلية نظام المؤسسة التعليمية هو نوعية هيئتها الأكاديمية العاملة فيها وبلا شك يساهم المحاضر الجيد في تحقيق فرق جوهري في تعليم الطلبة. لذلك يتم اختيار الهيئة الأكاديمية في المؤسسات العالية بعناية فائقة ويخضع ذلك للكثير من العوامل منها: التحصيل الأكاديمي والخبرة الأكاديمية والبحث العلمي والإلمام بالتخصص والجوانب الذهنية والفكرية والشخصية ولا سيما مهارات التدريس ، ..الخ.

وقد تطرق المشروع الى بعض المجالات أعلاه ومنها نسبة حملة الدكتوراه كتعبير عن التحصيل الدراسي ونسبة من يحملون لقب أستاذ وأستاذ مشارك كتعبير عن الخبرة الأكاديمية والعلمية، ومؤشر نوعية البرامج التطويرية الموجهة للهيئة الأكاديمية لغرض صقل وتطوير الخبرة الأكاديمية، وقد مر علينا دراسة بعض المؤشرات الخاصة بالبحث العلمي . ومن الجدير بالذكر أن هناك بعض المجالات الأخرى والمهمة التي تؤثر على فاعلية نظام المؤسسة التعليمية ونوعية هيئتها الأكاديمية لكنها تقع تحت مسؤولية المؤسسات التعليمية ومن الصعب تناولها كميا في المشروع.

ومن الجدير بالذكر أن نسبة حملة الدكتوراه المشاركين في المسح فعليا قد بلغ 36.054 % من مجموع المشاركين وما تبقى(أي حوالي 64 % ) تعود لحملة الماجستير والبكالوريوس والدبلوم.

الشكل البياني 4-20 يتضمن رسمين، حيث يمثل الأول نسبة حملة الدكتوراه (كبيانات فعلية وليست تقديرية) من مجمل الأكاديميين في كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة التي شملتها الدراسة يوضحه الخط المتكسر (Ph.D.) والذي تراوح بين 0.08 % إلى 63 % وإن الثاني يمثل معدل ذلك لمجموع المؤسسات يمثله الخط المستقيم (AVE) الذي بلغ أقل من 28 % وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011.

### 21-4-4 نسبة حملة لقب الأستاذية وأستاذ مشارك

### ( Percentage of Professors and Associate Professors )

المؤشر الآخر المتعلق بالخبرة الأكاديمية والعلمية والذي سيتناوله المشروع بالدراسة هو نسبة الهيئة الأكاديمية من حملة لقب الأستاذية ولقب أستاذ مشارك لمجموع الهيئة الأكاديمية في كل مؤسسة تعليمية.

الشكل البياني 4-21 يبين نسبة حملة لقب الأستاذية ولقب أستاذ مشارك من أعضاء الهيئة الأكاديمية(كبيانات فعلية وليست تقديرية) لمجموع الهيئة الأكاديمية في كل مؤسسة تعليمية قد شملتها الدراسة وفق بيانات المؤسسات يوضحه الخط المتكسر (Prof) وقد تراوحت قيمه من 0 % إلى 49 % وإن معدل ذلك لمجموع المؤسسات يمثله الخط المستقيم (AVE) الذي يبلغ بحدود 12 % وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011.

### 4-4-22 البرامج التطويرية الموجهة للهيئة الأكاديمية

### (Professional Developments /Training Programs for Academic Staff)

المؤشر الآخر الذي تناوله المشروع متعلق بجودة البرامج التطويرية والتدريبية الموجهة لأعضاء الهيئة الأكاديمية، مما لا يخفى بأن البرامج التطويرية التدريبية مهمة جدا لتطوير الكادر الأكاديمي عموما وتولي المؤسسات التعليمية العالمية اهتماما بالغا بتلك البرامج لغرض تدريب الأكاديميين ليس فقط الجدد منهم على مختلف الفعاليات والعمليات التي تمارس عادة من كل أكاديمي في أي مؤسسة تعليمية (PC, 2010).

إن الفعاليات والمواضيع التي تشملها البرامج التطويرية والتدريبية كثيرة وقد تشمل كيفية تهيئة المحاضرة وإلقائها وملف المساق، وكيفية وضع تحديات تعليمية للطلبة متوقعة النتائج، وكيفية استخدام طرائق التدريس المختلفة التي تساعد الطلبة على تملك مختلف المهارات، وكيفية استخدام إستراتيجيات التقييم المتنوعة لتلبية مستويات وحاجات الطلاب المختلفة ، وكيفية إعداد البرامج الدراسية التي تلبي نتائج التعلم المتوقعة للطلاب والتي تتفاعل مع مختلف وجهات النظر والخبرات وتراعي آراء المستفيدين وتدريبهم على تقنية المعلومات وبعض البرامجيات التي تدعم التدريس. بل إن بعض البرامج تستهدف توصيل النظم واللوائح لكل أكاديمي.

وإن تلك البرامج تشمل جميع الأكاديميين بغض النظر عن ألقابهم العلمية وتعمل المؤسسات التعليمية على تشجيع الهيئة الأكاديمية للانخراط في تلك البرامج وتطوير قابلياتها، كما قامت تلك المؤسسات بتنفيذ سياسات لتمويل الهيئة الأكاديمية لأغراض التدريب داخل وخارج المؤسسة التعليمية وتتبع ذلك تقييما خاصا للأكاديميين. ومن الجدير بالذكر أن التدريب لا يقتصر على زمن معين للأكاديميين ففي كل مرحلة من مراحل الوظيفة الأكاديمية و بالأخص عندما يتقدم الأكاديمي في خبرته ومرتبته يهيأ له برنامج تدريبي وتطويري يناسب ذلك .

وللأسباب التي شرحت أعلاه استهدف المشروع هذا المؤشر من خلال بعض الأسئلة التي تضمنتها استبانات المشاركة والانخراط للهيئة الأكاديمية. الشكل البياني 4-22 يبين تقييم الهيئة الأكاديمية لجودة البرامج التطويرية التي

تعرضها المؤسسات وفق نتائج المسح الذي نفذ على أعضاء الهيئة الأكاديمية في كل المؤسسات التعليمية والتي شملتها الدراسة.

يوضح الخط المتكسر (PD-AC) تقييم الهيئة الأكاديمية وقد تراوحت قيمه المقدرة بين 56 % في بعض المؤسسات إلى 85 % في مؤسسات أخرى وأن معدل ذلك لمجموع المؤسسات يمثله الخط المستقيم (AVE) الذي يبلغ بحدود 74 % وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011.

### 23-4-4 تقييم اداء التنفيذيين (Performance of Executives)

المقصود بالتنفيذيين هم أولئك الأشخاص الذين يمارسون مهمة إدارة المؤسسات التعليمية وقد منحوا الصلاحية اللازمة لذلك بغرض العمل على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وإجراء التغيرات الضرورية المطلوبة بنجاح، وإن اختيار بعض الاشخاص لهذه المهمة لا بد أن يراعى فيه الكثير من المواصفات الأكاديمية والشخصية التي تعد ضرورية لتلك المناصب والتي تسمح للتنفيذي التعامل بشفافية مع كافة المنتسبين من هيئة أكاديمية وموظفين وطلبة ويشاطرهم أراءهم ويتعاون معهم بغرض تذليل الصعوبات التي تواجه المؤسسة أو الهيئة الأكاديمية أو تواجه الطلبة خلال دراستهم . ومن الواجبات الأساسية للتنفيذين النجاح في جعل المؤسسة التعليمية بيئة تربوية تسمح بتحقيق التطور العلمي المنشود وجاذبة للهيئة الأكاديمية وتساعد على تحقيق رضاها وتسهل مهامها وتلبي احتياجاتها التي من شأنها تحقيق توقعات الطلبة وأهدافهم التربوية.

ومن الضروري التركيز في المؤسسات التعليمية على ثقافة تقييم مختلف مستويات التنفيذيين وبالذات من لهم مساس مباشر برضا الطلبة و الهيئة الأكاديمية حيث أصبح تقييم الهيئة الأكاديمية والطلبة للتنفيذيين عرفا وتقليدا أكاديميا سنويا يجرى بصورة شفافة في المؤسسات التعليمية العالمية وتعلن نتائجه حيث يهدف لمعرفة مدى نجاح التنفيذيين في المهمات التي أوكلت لهم ومن خلاله يتم تطوير أداء تلك الفئة المهمة.

وللأهمية التي تطرقنا إليها أعلاه نجد من الضروري الحصول على مؤشر أو أكثر حول تقييم التنفيذيين في المؤسسات التعليمية الخاصة، وكما هو الحال في الفعاليات الأخرى، لذلك استهدف مشروع مؤشرات الأداء دراسة رأي الطلبة ورأي الهيئة الأكاديمية في ثلاثة مؤشرات مهمة هما تقييم التنفيذيين والثاني تقييم رؤساء الأقسام والثالث تقييم المسجلين أو دوائر التسجيل، من خلال وضع عدد من الأسئلة في استبانة المشاركة والانخراط لبعض الفقرات المهمة لكل مؤشر، تستهدف تقييم واجبات كل نوع من المستهدفين ومن ثم يمزج الرأيين لكل مؤشر لنحصل على رأي مشترك لتقدير حدود دقيقة لكل منها.

ولكون البيانات وكما أسلفنا تعتمد على الكلية كوحدة للمؤسسة التعليمية فيكون التقييم في هذا المؤشر(تقييم أداء التنفيذيين) ذو شقيين جزء موجه لرؤساء الجامعات ومساعديهم والجزء الآخر موجه للعمداء ومساعديهم،

وتم حساب المعدل لذلك، وفي حالة عدم وجود عمداء في بعض المؤسسات التعليمية يكون التقييم مقصودا به رئيس الجامعة ومساعدوه. أما مؤشري تقييم رؤساء الأقسام العلمية وتقييم المسجلين أو دوائر التسجيل فإن نتائجهما مخصصة لكل منهما ولا فرق في ذلك بين نوع المؤسسة التعليمية.

إن نتائج مؤشر تقييم التنفيذيين قد رسمت في الشكل 4-23 الذي يتضمن عدة خطوط لتوضيح نتائج استبانتي المشاركة والانخراط لهذا المؤشر، خط يمثل آراء الطلبة، وخط يمثل آراء الهيئة الأكاديمية، وخط ثالث يمثل دمج الرأيين وخط رابع يمثل معدل ذلك في المؤسسات الخاصة.

في الشكل 4-23 نتائج تقييم الهيئة الأكاديمية لمؤشر تقييم التنفيذيين و يمثله الخط المتكسر (PE -ST) وقد تراوحت قيمه المقدرة من 35 % في بعض المؤسسات إلى 64 % في مؤسسات أخرى وقد بلغ معدل ذلك التقييم 56.317 %. كما أن تقييم الطلبة لمؤشر تقييم التنفيذيين يمثله الخط المتكسر (PE -AC) وقد تراوحت تقديراته من 51 % إلى 85 % ومعدل ذلك مساويا 66 %، و إن بيانات مزج الرأيين يوضحه الخط المتكسر (PE) حيث قد تراوحت نتائجه التقديرية بين 41 % و 69 % ومعدل ذلك (AVE) كان مساويا ل 59 % والذي يعد قيمة معيارية لهذا المؤشر لنفس العام الدراسي.

### 4-4-24 تقييم رؤساء الأقسام (Performance of Heads of Academic Departments)

لكون رؤساء الأقسام وفي كل المؤسسات التعليمية يمارسون أهم المسؤوليات الأكاديمية والعلمية ذات المساس المباشر بالطلبة والهيئة الأكاديمية، فقد تناول المشروع دراسة مؤشر تقييم رؤساء الأقسام بالدراسة وفق تقييمات الهيئة الأكاديمية والطلبة في كل مؤسسة تعليمية خاصة ومن خلال وضع عدد من الأسئلة في استبانة المشاركة والانخراط تستهدف هذا المؤشر، ومن ثم نقوم بمزج الرأيين لنحصل على رأي مشترك لتقدير حدود دقيقة لهذا المؤشر.

إن نتائج مؤشر تقييم رؤساء الأقسام قد رسمت في الشكل 4-24 حيث يتضمن أربعة خطوط لتوضيح نتائج استبانتي المشاركة والانخراط لمؤشر تقييم رؤساء الأقسام ، أحدهما لرأي الطلبة والآخر للهيئة الأكاديمية والثالث لدمج رأي الطلبة والهيئة الأكاديمية، والأخير معدلا لذلك.

الشكل 4-24 يتضمن نتائج تقييم الهيئة الأكاديمية وفق المسح لمؤشر تقييم رؤساء الأقسام يمثله الخط المتكسر (PH - AC) وقد تراوحت تقديراته من 65 % في بعض المؤسسات إلى 84 % في مؤسسات أخرى وقد بلغ معدل ذلك 70 %. كما أن تقييم الطلبة لمؤشر تقييم رؤساء الأقسام يمثله الخط المتكسر (PH - ST)، والذي تراوحت نتائجه من 40 % إلى 81 %، ومعدل ذلك بحدود 64 %، كما أن تقديرات دمج الرأيين

يوضحه الخط المتكسر (PH) وقد تراوحت قيمه المقدرة بين 35 % و 83 % ومعدل (AVE) ذلك بحدود 69 % والذي يعد قيمة معيارية لهذا المؤشر في المؤسسات الخاصة وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011 .

### 4-4-25 أداء المسجلين أو دوائر التسجيل

### ( Performance of Registrars/Registration Offices)

تعد مسؤولية المسجلين أو واجبات دوائر التسجيل المركز الرئيسي والمنهل الحقيقي والمستمر لكل البيانات والسجلات الأكاديمية للطلبة، ومحور أهم عملية يواكبها الطلبة ويواجهونها دائما في كل المؤسسات التعليمية وهي عملية التسجيل على المساقات في كل فصل أو سنة دراسية، وكذلك الدرجات والنتائج الامتحانية ويتوارى من خلفها الكثير من العوامل الضمنية المهمة والمباشرة لتحسين البيئة التعليمية كمدى ملائمة ومناسبة الجدول الدراسي للطالب وكفاية المساقات المطروحة وتوافر القاعات الدراسية والمختبرات، والتي تساهم بصورة إيجابية في تحصيل الطالب (HU, 2004).

لدوائر التسجيل رسالة لكونها واجهة المؤسسات مع المجتمع، وتتلخص تلك الرسالة في عرض مختلف الخدمات في مجال عملها والسريعة والمناسبة والدقيقة للطلبة وأسرهم وللهيئة الأكاديمية وللمجتمع.

تقوم دوائر التسجيل بالتنسيق مع مختلف الكليات والاقسام لأداء مهامها ومن أهم مهامها ضمان تدفق المعلومات من مختلف هيئات وأقسام المؤسسة التعليمية بكل ما يتعلق بالتسجيل من طرح المساقات وتحديد المحاضرين وجدولة القاعات والمختبرات الدراسية وتدقيق سلامة إجراءات التسجيل ومتابعة مصادر الدرجات وإدامة سجلات الطلبة والخريجين وضرورة توفير هذه الخدمات للطلبة والأكاديميين إلكترونيا.

إن هذه الخدمات التي تقدمها دوائر التسجيل والمسؤوليات التي تقوم بها تساعد المؤسسة التعليمية على نمو هيئاتها وطلبتها من خلال التوسع في طرح البرامج الدراسية وإنجاز رسالة المؤسسة التعليمية وفي تحقيق أهدافها في خدمة المجتمع.

لهذه الأسباب لم يغفل المشروع دراسة وتقييم المسجلين (أو دوائر التسجيل) بصورة ميدانية من خلال توجيه بعض الأسئلة للمستفيدين مباشرة من خدماتها أي الطلبة والهيئة الأكاديمية في استبانات المشاركة والانخراط، حيث تغطي تلك الأسئلة بعض المسؤوليات والخدمات التي تضطلع بها دوائر التسجيل وكما بين بعضها أعلاه.

وقد مثلت نتائج مؤشر تقييم المسجلين أو دوائر التسجيل في الشكل 4-25 الذي يتضمن أربعة خطوط لتوضيح نتائج استبانتي المشاركة والانخراط لمؤشر تقييم دوائر المسجلين (أو دوائر التسجيل) من قبل الطلبة والهيئة الأكاديمية، ووفق رأيي الطلبة والهيئة الأكاديمية ومعدل ذلك.

الشكل 4-25 يبين نتائج مؤشر تقييم المسجلين أو دوائر التسجيل يمثله الخط المتكسر (PR - AC) وقد تراوح تقدير تقييمات الهيئة الأكاديمية وفق المسح من 60 % في بعض المؤسسات إلى 87 % في مؤسسات أخرى وقد بلغ معدل ذلك التقييم 71 %. كما أن تقييم الطلبة لمؤشر تقييم دوائر التسجيل يمثله الخط المتكسر (PR -ST) والذي تراوحت قيمه التقديرية من 25 % إلى 57 % ومعدل ذلك مساويا ل 35 % ووفق تقييمات رأيي الطلبة والهيئة الاكاديمية مجتمعا يوضحه الخط المتكسر (PR)، وقد تراوحت نتائجه من 33 إلى 63 %، ومعدل ذلك (AVE) مساويا ل 42 % الذي يعد قيمة معيارية لهذا المؤشر في المؤسسات الخاصة وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011 .

### 4-2-26 توضيح إستراتيجية المؤسسة (Clarifying Institutional Strategies)

إن الرسالة والرؤية تشكل مجموعة من العناصر الأساسية والحاسمة لإستراتيجية كل المؤسسات التعليمية. حيث إن جميع المؤسسات تعلن عن إستراتيجياتها وتحاول تطويرها باستمرار، وعندما توضع إستراتيجية المؤسسة التعليمية وتعلن للمجتمع لابد أن يراعى في ذلك أن تخدم أغراض المؤسسة، وكدليل رئيسي لأهداف المؤسسة وغاياتها، وتوضيح لأهم القيم ونقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص (Drucker and Goldstein, 2007).

وإن رسالة مؤسسات التعليم العالي كتعبير في حقيقته لا يراد منه إلا التعبير بصورة موجزة عن أهدافها التي تطمح لها في المجتمع وكما أنها تشكل إطارا لكافة عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة. كما تستهدف الرسالة مجموعة المساهمين والقادة والمستفيدين والمستخدمين .كما أنها تساعد تلك المجموعة على معرفة القرارات والمهمات والإستراتيجيات التي تتوافق ورسالة المؤسسة. ورؤية المؤسسة يجب ألا تتعارض مع الرسالة ويجب أن تتضمن بعض القيم المؤسسية المنظورة ويجب أن تمنح الاتجاه الريادي المطلوب للمؤسسة التعليمية خلال فترة مستقبلية محددة وأن تلهم الأكاديميين والطلبة ليكونوا تواقين للهدف والإحساس به.

وهكذا نرى أن الرسالة تستهدف مجتمع المؤسسة (الأكاديميين والموظفين الإداريين والطلبة) والرؤيا تحدد لهم قيما أساسية لبلوغها في المستقبل القريب (المنظور) ، ومن هنا تأتي ضرورة توصيل وتوضيح إستراتيجية المؤسسة التعليمية للهيئة الأكاديمية، لكي تشكل الإطار والهدف الذي يعملون من أجله. وإن أهمية ذلك المؤشر وضرورة استهدافه في مشروع مؤشرات الأداء للمؤسسات الخاصة وتقييمه من خلال المسح لا بد أن يعبر عن نجاح المؤسسة التعليمية في تنفيذ واجباتها.

الشكل البياني 4 -26 يبين تقييم الهيئة الأكاديمية لتوصيل ولتوضيح إستراتيجية المؤسسة التعليمية وفق

نتائج استبانات المشاركة والانخراط التي نفذت في كل المؤسسات التعليمية التي شملتها الدراسة.

يوضح الخط المتكسر (IS) تقييم الهيئة الأكاديمية لتوضيح إستراتيجية المؤسسة وقد تراوحت قيمه المقدرة من 56 % في بعض المؤسسات إلى 85 % في مؤسسات أخرى ومعدل ذلك لمجموع المؤسسات يمثله الخط المستقيم (AVE-IS) الذي يساوي 73 % والذي يعد قيمة معيارية لهذا المؤشر في المؤسسات الخاصة وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011.

### 4-2-27 رضا الطلبة (Student Satisfaction)

بخلاف العديد من المؤسسات التجارية والصناعية التي تتعامل بالسلع والبضائع والخدمات فإن المؤسسات التعليمية تختلف عن تلك المؤسسات وتتصف بكل المواصفات أو المميزات الخاصة والمتعلقة بصناعة الخدمة، وإن مميزات الخدمات التعليمية تختلف عن مميزات الخدمات الأخرى في كونها دقيقة ونتائجها غير مباشرة، ومتنوعة الخواص وفي أحيان كثيرة غير متجانسة، وتقترن وتتأثر بالشخص المقدم لها، ومتغيرة وقابلة للضرر، وإن الزبون (أي الطالب) مشارك وموجود عند صناعتها. إضافة لذلك تجد المؤسسات التعليمية نفسها في بيئة شديدة التنافس تقتضي وتفضي إلى فهم أهمية ودور جودة الخدمة المقدمة (Billups, 2008).

وبناء على ذلك يكون تعريف رضا الطلاب موضوعا يرافقه الكثير من الالتباس وقد يكون من المناسب اعتماد التعريف الآتي لرضا الطالب والذي يكون فيه الرضا "عبارة عن مزيجا من تصوراته حول شكل العملية التعليمية المفترض وخبرته الجامعية المكتسبة من سنوات الدراسة في المؤسسة التعليمية" ( Costa et al., 2012) . من هذا التعريف ومما ورد أعلاه ولكون بيئة المؤسسات التعليمية تنافسية كغيرها، وتعتمد في مصادرها المالية على أجور الطلبة، ولكون الطالب موجوداً وسط عملياتها، ولكون الرضا تعبير عن رأي أخلاقي له دلائل تنعكس على سلوك الطالب داخل المؤسسة، وقد يكون سببا لانتقال الطلبة منها، يكون وضع تلك التصورات كتقييم (من قبل الطلبة) أمرا غير سهل من ناحية ومن ناحية ثانية يكون موضوع رضا الطالب من أهم العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسة التعليمية وسمعتها.

وسيتم في هذا المبحث استعراض نتائج المشروع الخاصة برضا الطلبة، حيث يبين الشكل البياني 4-27 رضا الطلبة على المؤسسة التعليمية وفق نتائج استبانات المشاركة والانخراط للطلبة التي نفذت في كل مؤسسات التعليم العالي الخاصة التي شملتها الدراسة.

حيث يوضح الخط المتكسر (SS) من الشكل 4-27 (المعطى في نهاية الفصل) تقييم رضا الطلبة على المؤسسة التعليمية وقد تراوحت قيمه التقديرية بين 57 % في بعض المؤسسات إلى 82 % في مؤسسات أخرى ومعدل

ذلك لمجموع المؤسسات يمثله الخط المستقيم (AVE) الذي بلغ % 65 والذي يعد كقيمة معيارية لهذا المؤشر في المؤسسات الخاصة وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011.

### 28-2-4 المشاركة والانخراط للطلبة

### (Participation and Engagement based on Student Survey)

إن مفهوم المشاركة والانخراط قد وضح في مقدمة الفصل الأول علما إنه متداول في المؤسسات التعليمية ويدرس منذ عقود، وإن مفهوم مشاركة وانخراط الطلبة بمختلف الأنشطة الأكاديمية وغير الأكاديمية في المؤسسة التعليمية قد تطور مع الزمن وبدأ يعني ويشمل الكثير من الأنشطة المهمة منها: وقت الطالب المستغرق في انجاز الواجبات، ونوعية الجهد المبذول، ومدى التزام الطالب بمختلف الإجراءات، والتكامل الأكاديمي والاندماج في المجتمع، والممارسات التربوية الجيدة التي يقوم بها الطالب، ونتائج التعلم، وغيرها (Machado et al., 2011) .

كما يمكن تعريف ظاهرة المشاركة والانخراط الطلبة من خلال مكونين أساسيين وهما: الأول وهو مقدار الوقت والجهد المبذول من قبل الطالب في مختلف الأنشطة الأكاديمية وغير الأكاديمية التي تؤدي لتطوير خبرته الجامعية وتعمل على إغنائها وتحقيق التحصيل الدراسي الذي يرغب فيه الطالب، وتصب هذه جميعها في إحراز أهدافه التعليمية. ويكون المكون الثاني شكل وطريقة توزيع المصادر التعليمية المتوافرة من قبل المؤسسة ومدى تنظيم فرص التعلم والدعم الأكاديمي وتنظيم مقدار إتاحة وسائل الدعم والخدمات المختلفة الأخرى لحث وتشجيع الطالب للاستفادة منها. ويوضح المكون الثاني تشكل مختلف العوامل من المؤسسة التعليمية وأجهزتها والهيئة الأكاديمية التي تتفاعل في تحقيق المشاركة والانخراط الإيجابي للطلبة في مجمل العملية التعليمية وأنشطتها (Strydom, 2012; Strydom et al., 2012) .

نتائج تقييم استبانات المشاركة والانخراط للطلبة قد بينت في الشكل البياني 28-4 وفق نتائج الاستبانات التي نفذت في كل المؤسسات التعليمية التي شملتها الدراسة. حيث يوضح الخط المتكسر (PE-ST) تقييم الطلبة لمؤشر المشاركة والانخراط وقد تراوحت تقديرات وفق المسح بين % 49 في بعض المؤسسات إلى % 64 في مؤسسات أخرى، ومعدل ذلك لمجموع المؤسسات يمثله الخط المستقيم (AVE-ST) الذي بلغ % 58، كما أن تقييم المشاركة والانخراط اعتمادا على دمج رأيي الهيئة الأكاديمية والطلبة مثل بالخط المتعرج (AVE) حيث تراوحت تقديراته من بين % 50 في بعض المؤسسات إلى % 69، ومعدل تقييم المشاركة والانخراط من وجهة نظر الطلبة والهيئة الأكاديمية قد مثل بالخط المستقيم (GAVE) والمساوي ل % 61 والذي يعد قيمة معيارية

للمشاركة والانخراط في المؤسسات الخاصة وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011.

### 4-2-29 رضا الهيئة الأكاديمية (Academic staff Satisfaction)

لقد وضح في مقدمة هذا الفصل بأن تحقيق رضا الطلبة ومن ثم المجتمع على المؤسسات التعليمية يعد عاملا حاسما في نمو وتطور المؤسسة التعليمية ويعتمد على الكثير من العوامل، لكن من أهم العوامل التي تؤثر في تحقيق مستوى جيد من الرضا عند الطلبة على مؤسساتهم هو دور أعضاء الهيئة الأكاديمية في المساعدة على تحقيق ذلك، وإن هذا الدور المناط بالهيئة الأكاديمية يعتمد اعتمادا كليا على ما توفره المؤسسة التعليمية من بيئة ومستلزمات وشروط عمل بناءة في أداء الواجبات الأساسية لعضو الهيئة الأكاديمية، وأن ذلك التوافر في البيئة والمستلزمات والشروط ومن خلال قناعة ورضا الهيئة الأكاديمية يترجم وينعكس على مجمل البيئة والمستلزمات والشروط (Kroncke, 2006; Duževi ć et al., 2014 ).

ونتائج تقييم رضا الهيئة الأكاديمية قد بينت في الشكل البياني 4-29 وفق نتائج استبانات المشاركة والانخراط التي نفذت في كل المؤسسات التعليمية التي شملتها الدراسة. حيث يوضح الخط المتكسر (ACS) تقييم الهيئة الأكاديمية للرضا على المؤسسات التعليمية، وقد تراوحت التقديرات بين 63 % في بعض المؤسسات إلى 84 % في مؤسسات أخرى ، كما أن معدل ذلك المؤشر لمجموع المؤسسات يمثله الخط المستقيم (AVE) الذي بلغ 74 %، والذي يعد قيمة معيارية لرضا الهيئة الأكاديمية في المؤسسات الخاصة وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011.

### 4-2-30 المشاركة والانخراط من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية

### (Participation and Engagement based on academic staff survey)

لقد عرفت المشاركة والانخراط للطلبة وبينت أهميتها وبصورة عامة في المباحث السابقة من هذا الفصل ودرست نتائج المشروع الخاصة المشاركة والانخراط للطلبة من وجهة نظرهم، وفي هذا المبحث سيتم دراسة نفس الظاهرة ولكن من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية (Wayt, 2012; HEA, 2014; NSSE,2015) .

وقد بينت نتائج تقييم هذا المؤشر من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية في الشكل البياني 4-30 ووفق نتائج الاستبانات التي نفذت في كل مؤسسات التعليم العالي الخاصة التي شملتها الدراسة. حيث يوضح الخط المتكسر (PE-AC) تقييم الهيئة الأكاديمية لمدى المشاركة والانخراط في مختلف الأنشطة والفعاليات في المؤسسات التعليمية الخاصة وقد تراوحت تلك التقديرات بين 61 % في بعض المؤسسات إلى 73 % في مؤسسات أخرى ومعدل ذلك وفق تقييم الهيئة الأكاديمية لمجموع المؤسسات يمثله الخط المستقيم (AVE-AC) الذي يبلغ بحدود 65 %،

كما أن تقييم المشاركة والانخراط اعتمادا على دمج رأيي الهيئة الأكاديمية والطلبة مثل بالخط المتعرج (AVE) حيث تراوحت تقديراته من 50 % في بعض المؤسسات إلى 69 % ومعدل ذلك من وجهة نظر الطلبة والهيئة الأكاديمية قد مثل بالخط المستقيم (GAVE) والمساوي 61 % والذي يعد قيمة معيارية للمشاركة والانخراط في المؤسسات الخاصة وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011.

**ملاحظة 4** : ومن الجدير بالذكر إن جميع نتائج المشروع العملية قد خضعت لبعض الفحوص الاستكشافية، ولبعض الاختبارات والتحاليل الإحصائية للتحقق من سلامتها وجوهريتها، وكونها متأتية نتيجة عوامل موضوعية تخص أداء المؤسسات وليست متأتية نتيجة عوامل الصدفة والعشوائية، وكما تبين الوثيقة الساندة والمسماة **"Performance Indicators for Private Higher Education Institutions: Some Statistical Tests and Measures, pp.1-326"**، والأبحاث المنشورة والمعتمدة على نتائج المشروع، والواردة أدناه:

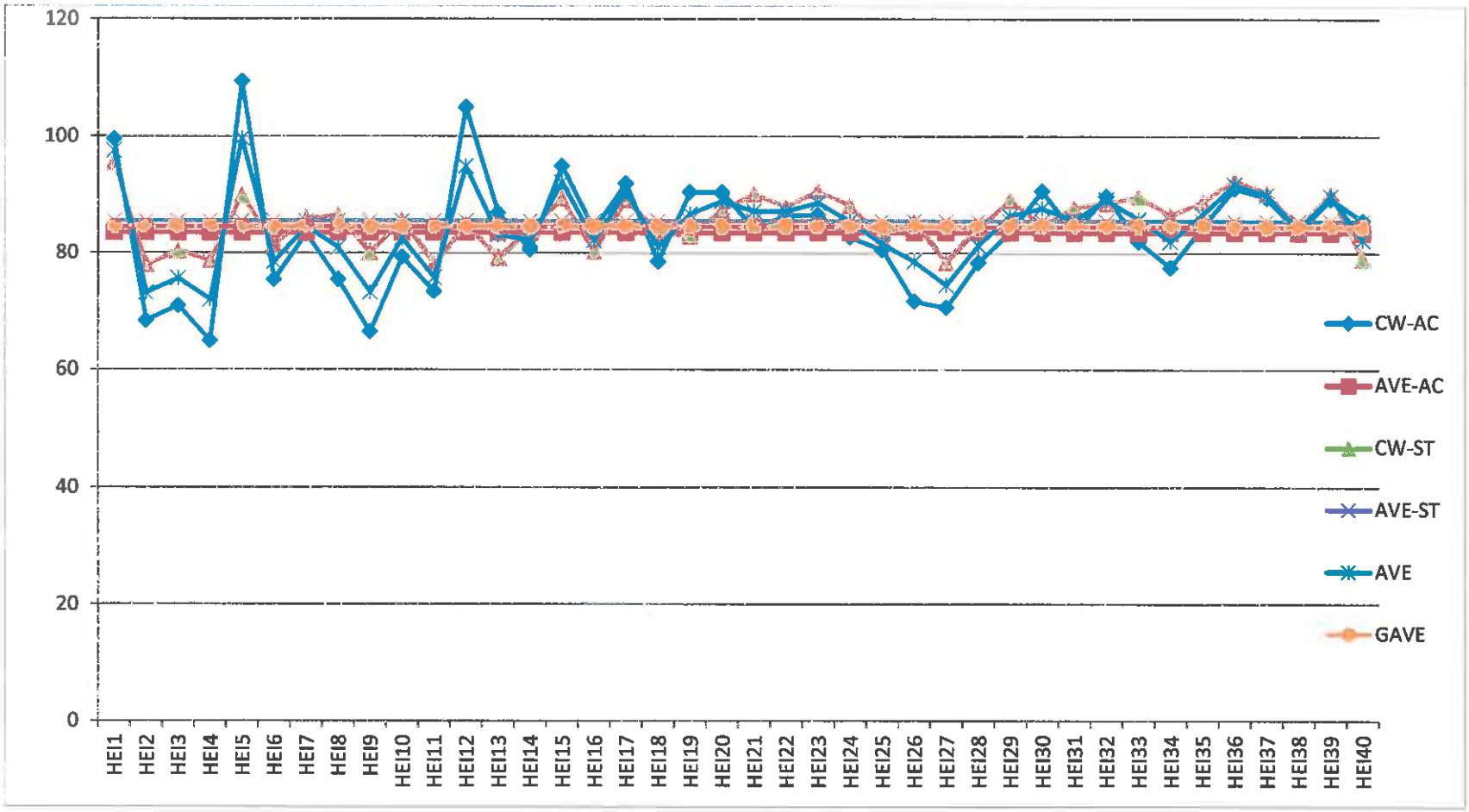
Performance Measurement in Private HEIs: Performance Indicators, Data Collection and Analysis. Proceedings of the Conference "The Future of Education", 2015b, Florence, Italy 12 – 13, June 2015, pp. 511-516.

Standards, benchmarks and qualitative indicators to enhance the institution's activities and performance: Surveys and data analysis. International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO) , 2015c, Vol.5, No. 4, pp.38-62.

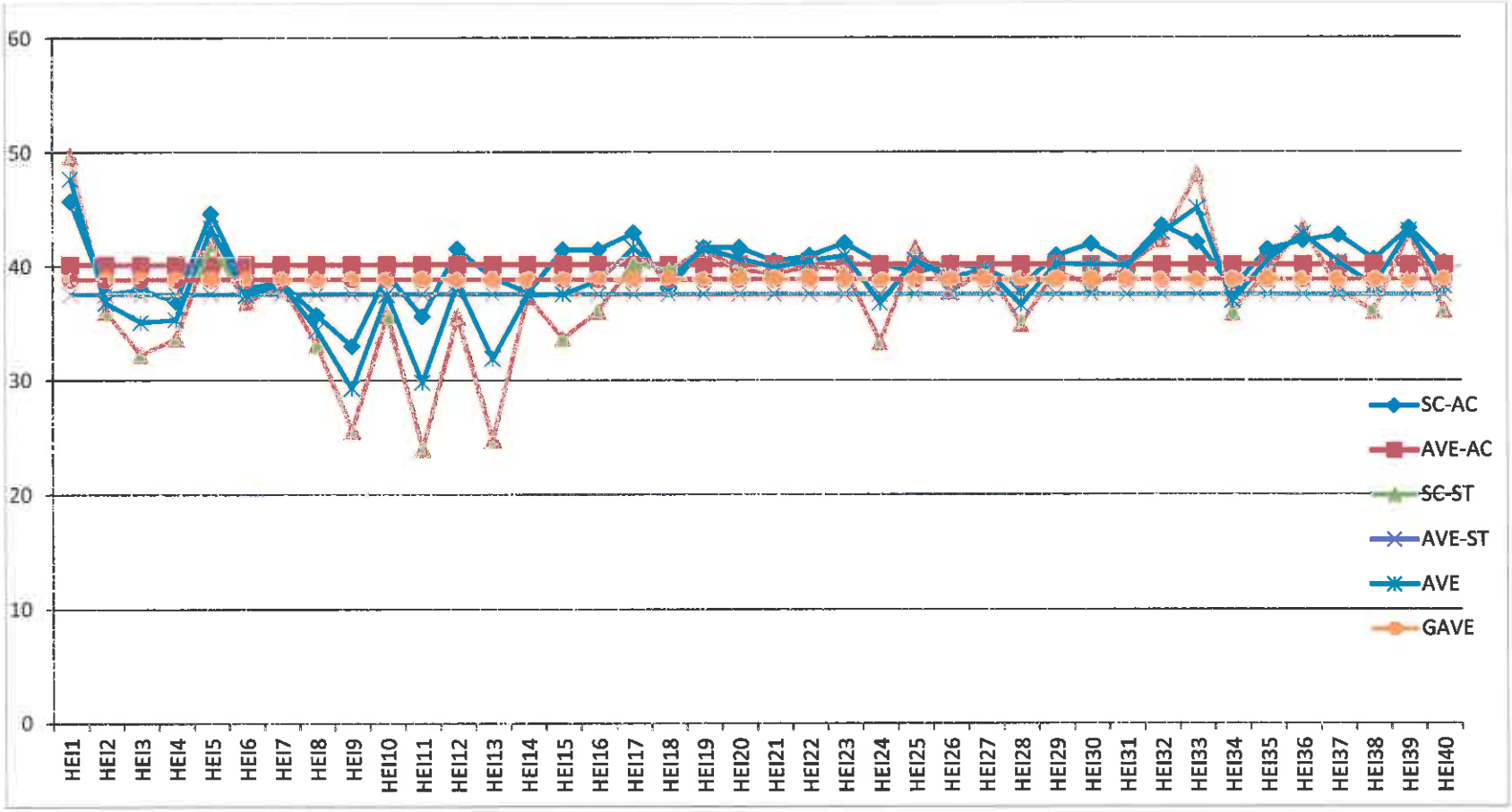
A Framework for Fostering the Quality of HEIs: Data Collection, Evaluation, Indication and Validation. Int. J. of Quality and Innovation, 2016, Vol.3, No.1, pp.42-66.

جدول رقم 4-1 يبين أوزان الفعاليات/المؤشرات W1 (المنفذة في مسوح الطلبة) واوزان الفعاليات/المؤشرات W2 (المنفذة في مسوح الهيئة الأكاديمية).

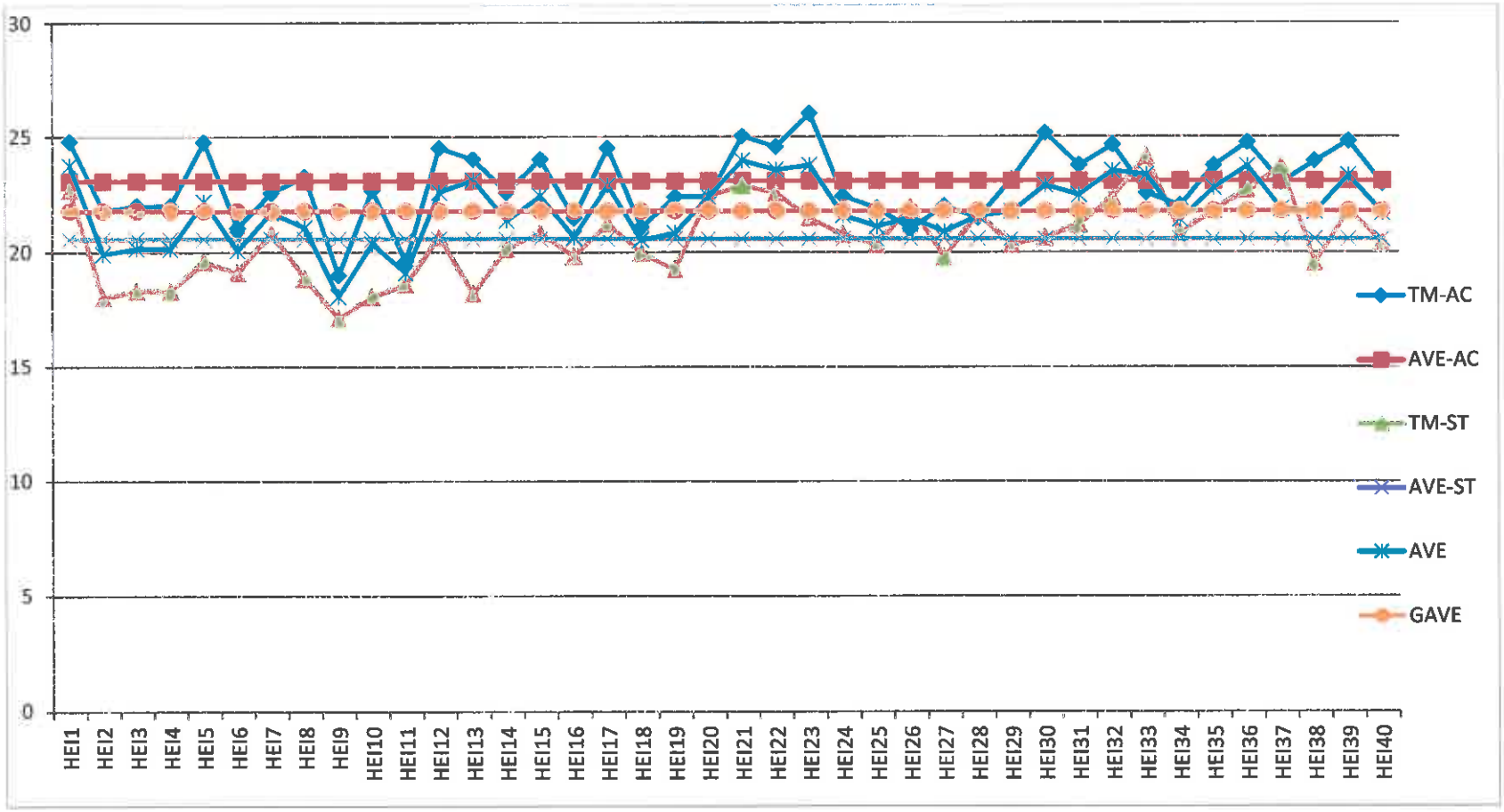
| الفعالية/المؤشر | W1 | W2 | المعدل/المجموع | الفعالية/المؤشر | W1 | W2 | المعدل/المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العمل التدريسي | 135 | 120 | 127.5 | لوائح النظم والتعليمات | 35 | 35 | 35 |
| مقدرة/قدرة الطالب | 60 | 60 | 60 | الأنشطة المجتمعية | 25 | 15 | 20 |
| طرائق التدريس | 30 | 30 | 30 | نسبة البحث العلمي | بيانات فعلية | | |
| استراتيجيات التقييم | 40 | 40 | 40 | نسبة الأكاديميين المشاركين في فعاليات البحث العلمي | بيانات فعلية | | |
| جودة التعليم المنظور | 75 | | 75 | نسبة حملة الدكتوراه | بيانات فعلية | | |
| التفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية | 30 | 20 | 25 | نسبة حملة لقب الأستاذية وأستاذ مشارك | بيانات فعلية | | |
| الإشراف الأكاديمي | 25 | | 25 | البرامج التطويرية الموجهة للهيئة الأكاديمية | 65 | | 65 |
| جودة البرامج | 40 | | 40 | تقييم أداء التنفيذين | 20 | 60 | 80 |
| جودة الأقسام | 65 | | 65 | تقييم رؤساء الأقسام | 5 | 25 | 30 |
| المهارات والسمات | 30 | | 30 | أداء المسجلين أو دوائر التسجيل | 20 | 5 | 25 |
| تقنية المعلومات والاتصالات | 30 | 25 | 55 | توضيح استراتيجية المؤسسة | | 20 | 20 |
| جودة تسهيلات المؤسسة | 30 | 25 | 55 | رضا الطلبة | 35 | | 35 |
| النصاب التدريسي | $1>21,\ 2=19-21,\ 3=16-18,$ $4=13-15,\ 5\le 12$ | | | المشاركة والانخراط من وجهة نظر الطلبة | 335 | | 335 |
| حجم الصف | $3=31-<41,2=41-<51,1\ge 51,$ $5\le 20,\ 4=21-<31,$ | | | رضا الهيئة الأكاديمية | 35 | | 35 |
| نسبة الطالب للأستاذ | بيانات فعلية | | | المشاركة والانخراط من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية | | 300 | 300 |



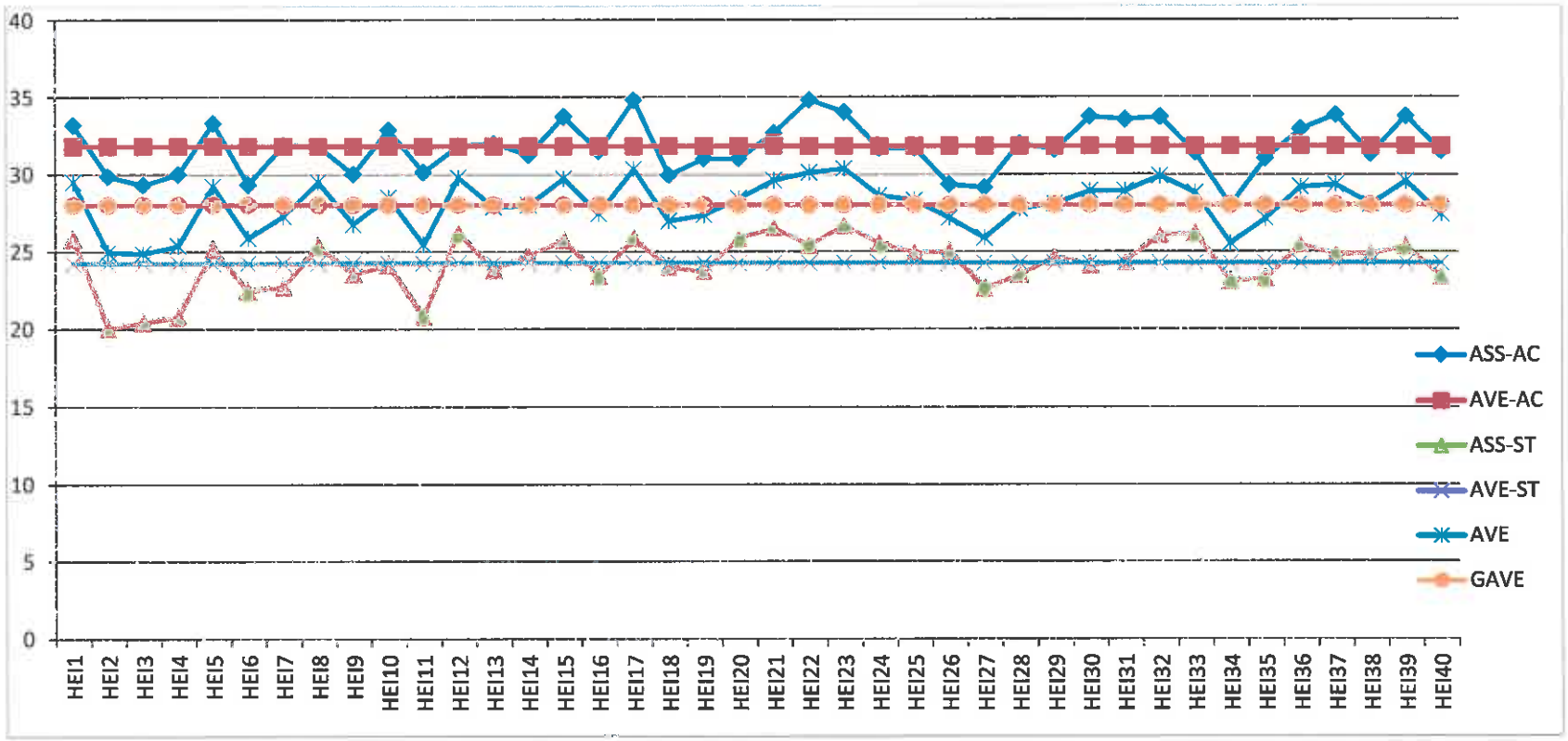

شكل رقم 4-1 يبين العمل التدريسي



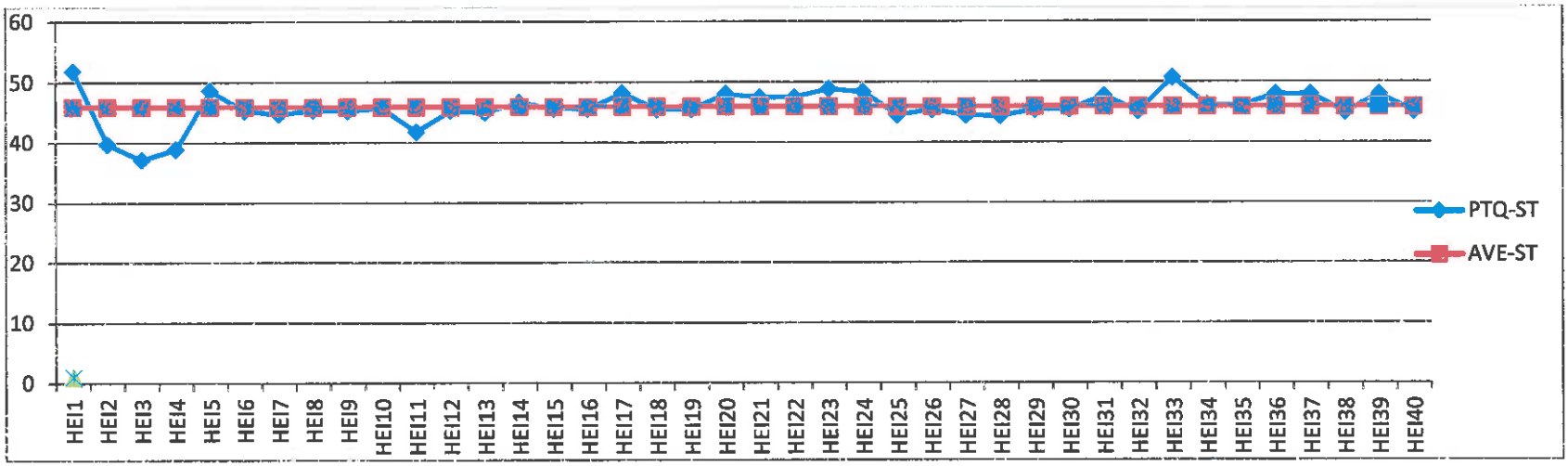

شكل رقم 4-2 يبين قدرة الطالب



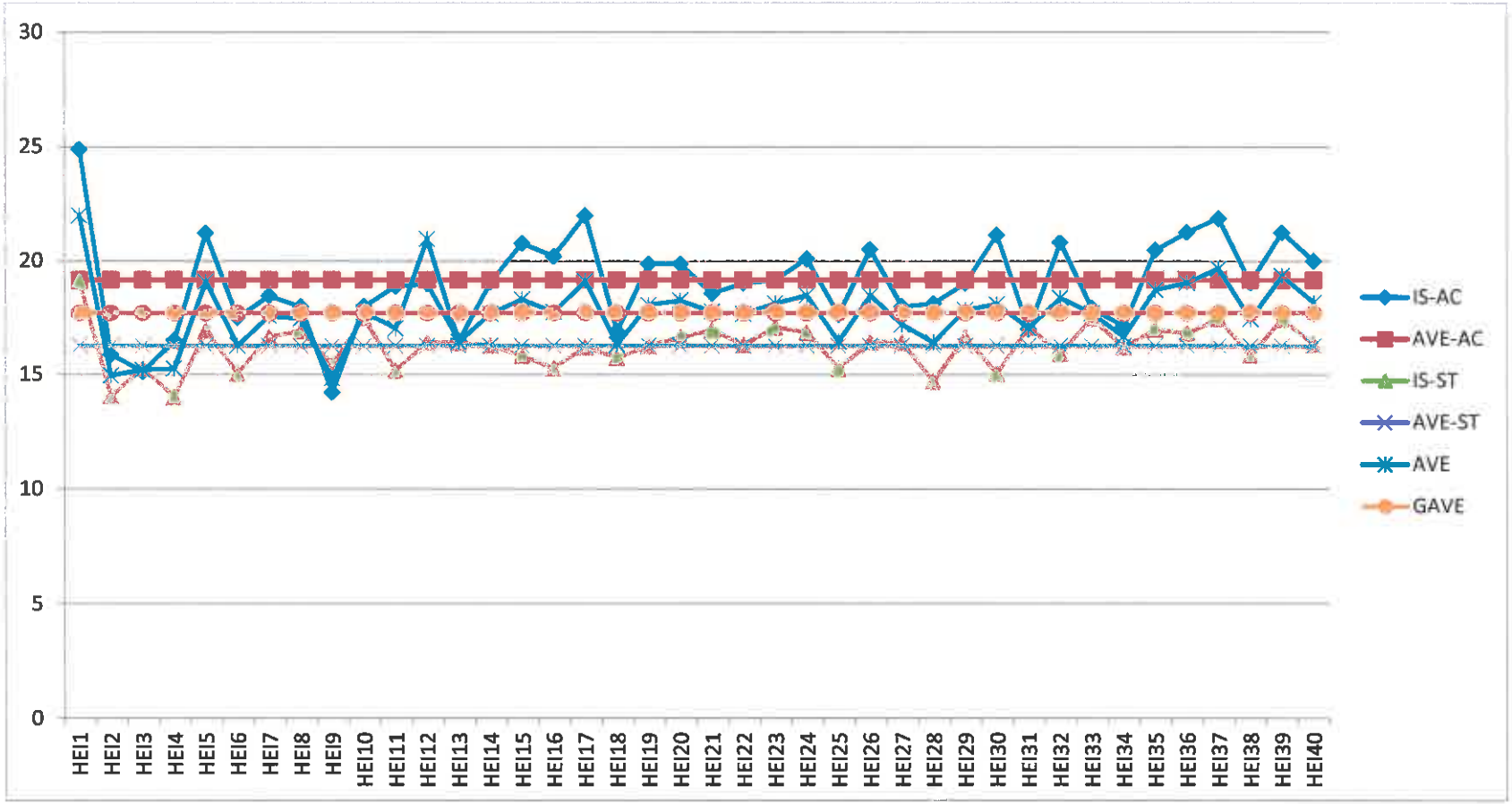

شكل رقم 4- 3 يبين طرائق التدريس



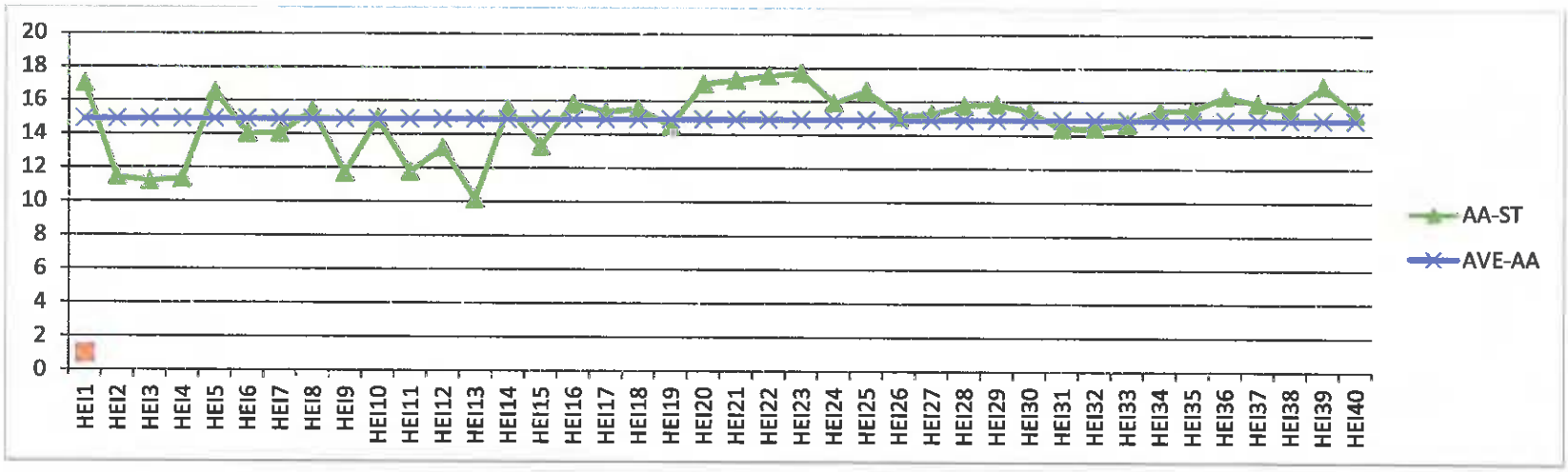

شكل رقم 4- 4 يبين إستراتيجيات التقييم



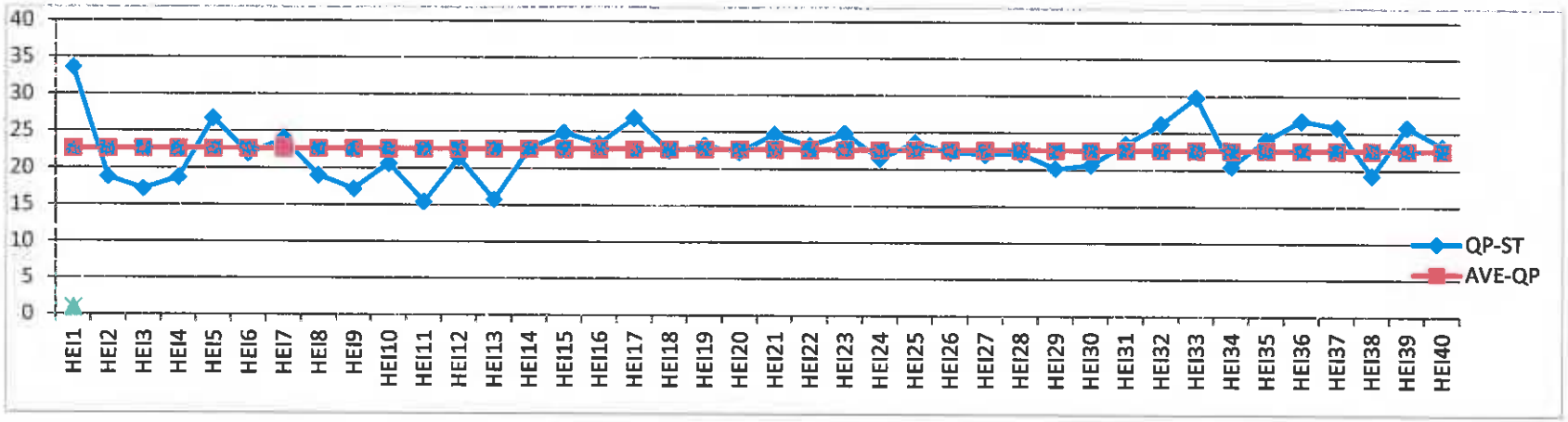

شكل رقم 4- 5 يبين مقدار التعلم المنظور أو المتصور



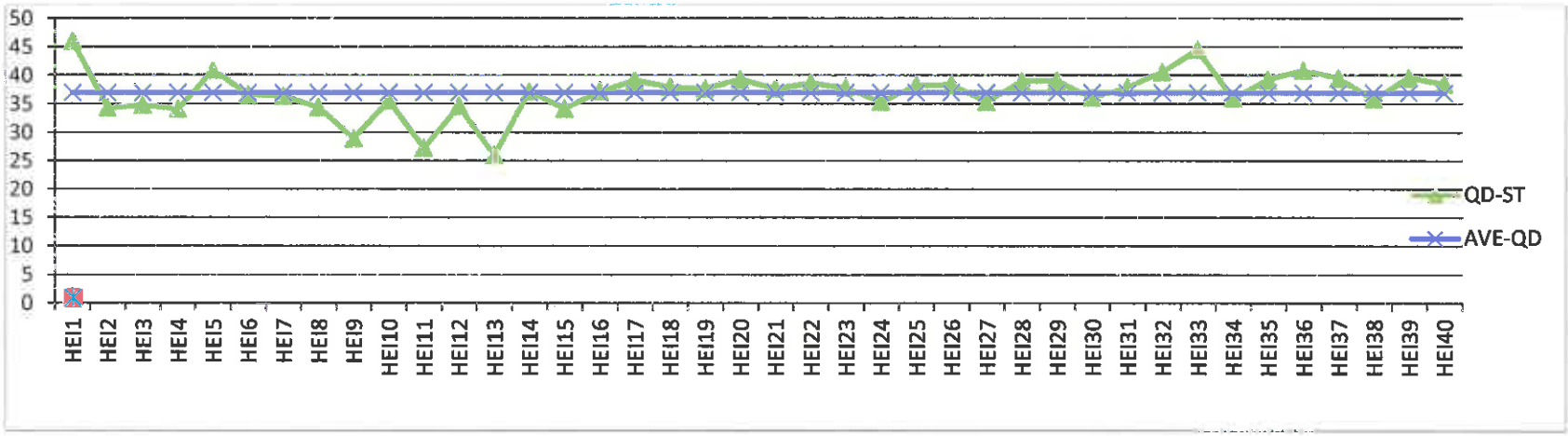

شكل رقم 4- 6 يبين مقدار التفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية



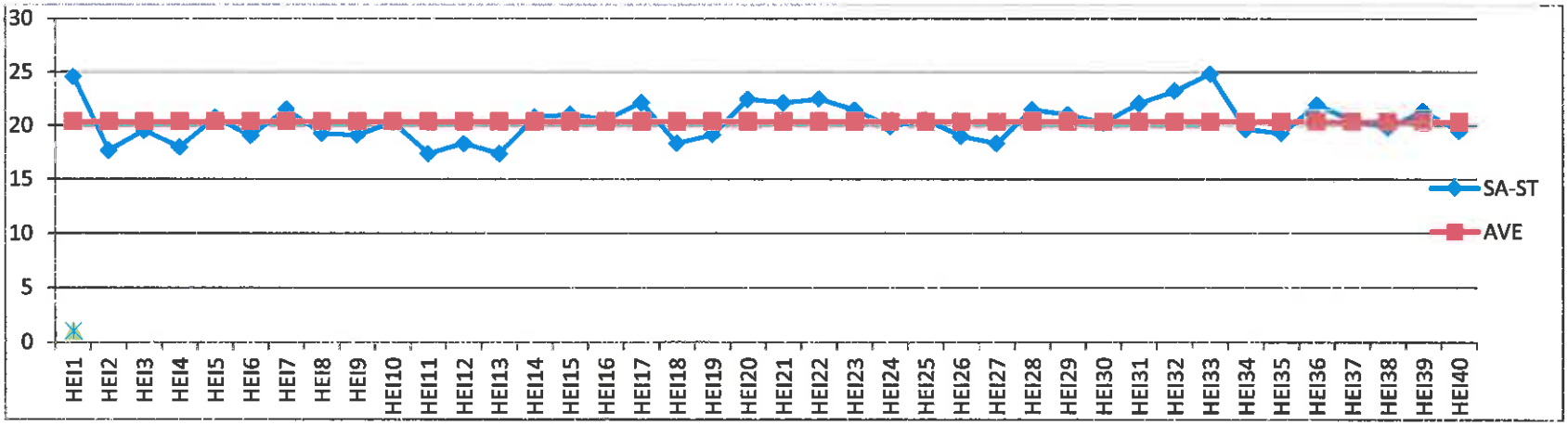

شكل رقم 4- 7 يبين تقييم الأشراف الأكاديمي



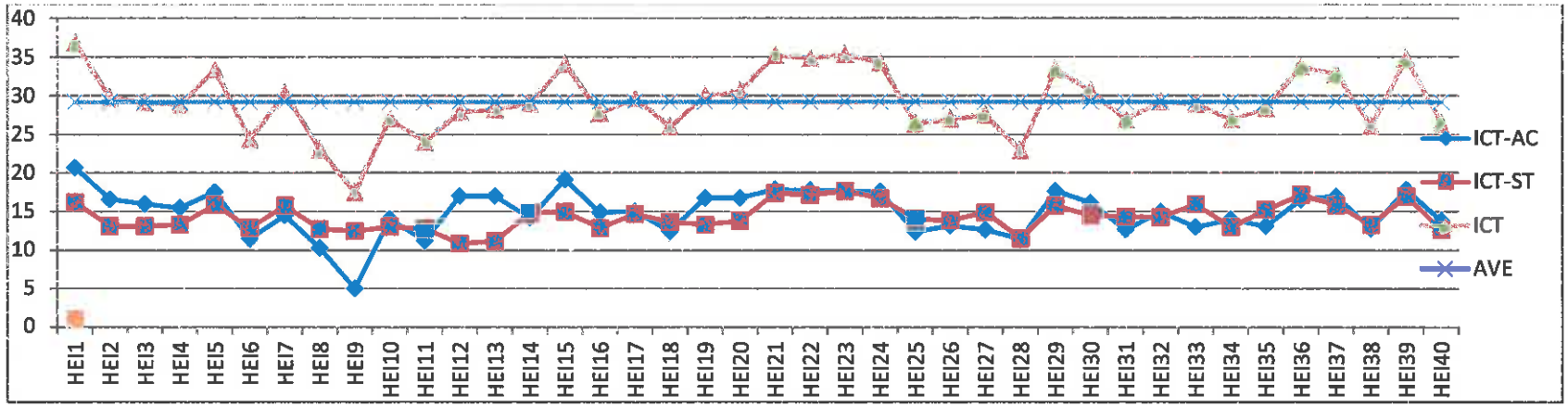

شكل رقم 4- 8 يبين جودة البرامج



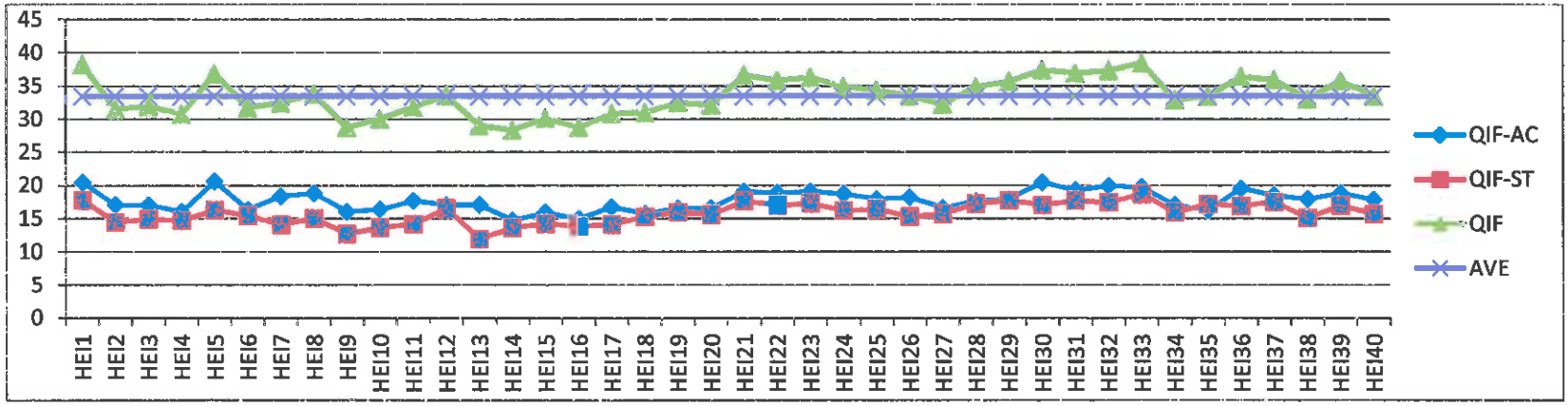

شكل رقم 4- 9 يبين جودة الأقسام



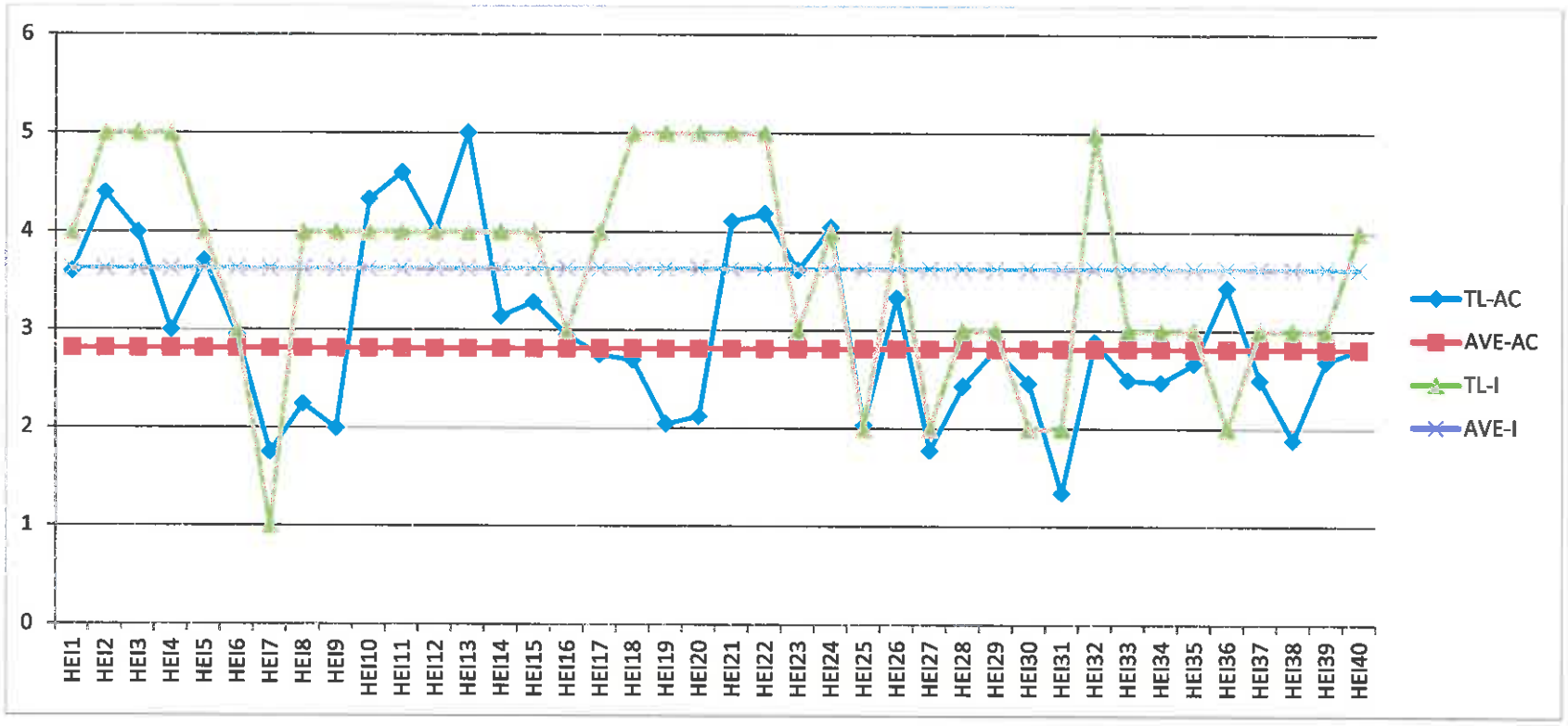

الشكل 4-10 يبين تقييم الطلبة لمهاراتهم وسماتهم لكل مؤسسة من المؤسسات



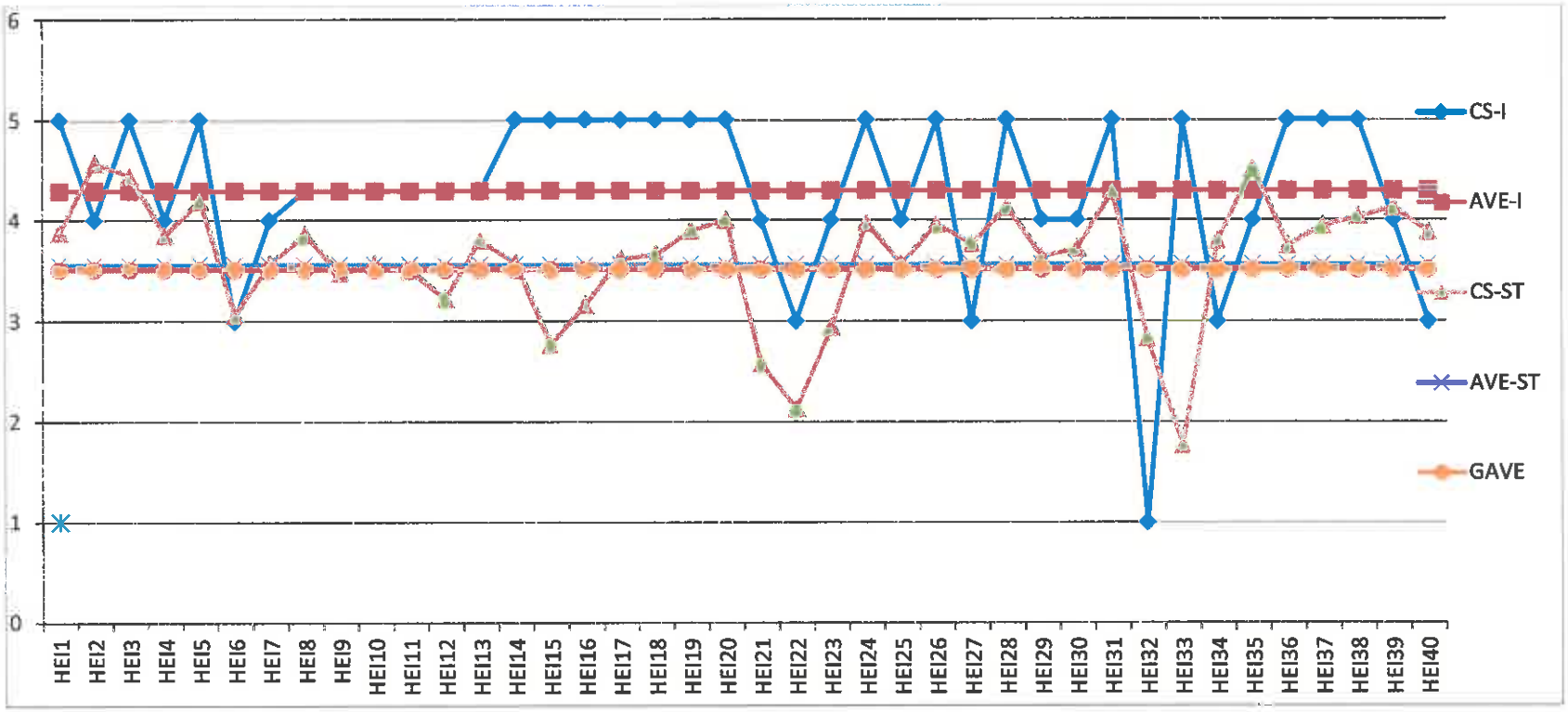

شكل رقم 4- 11 يبين كفاءة تقنية المعلومات والاتصالات



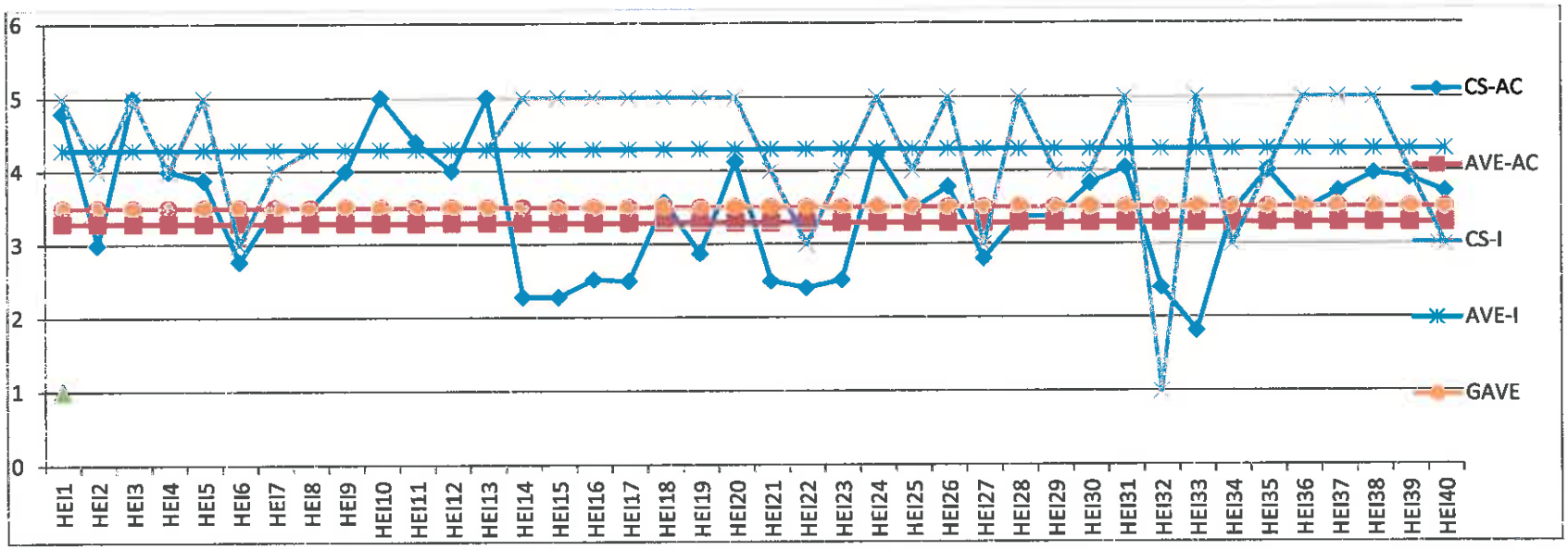

شكل رقم 4- 12 يبين جودة التسهيلات و الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات



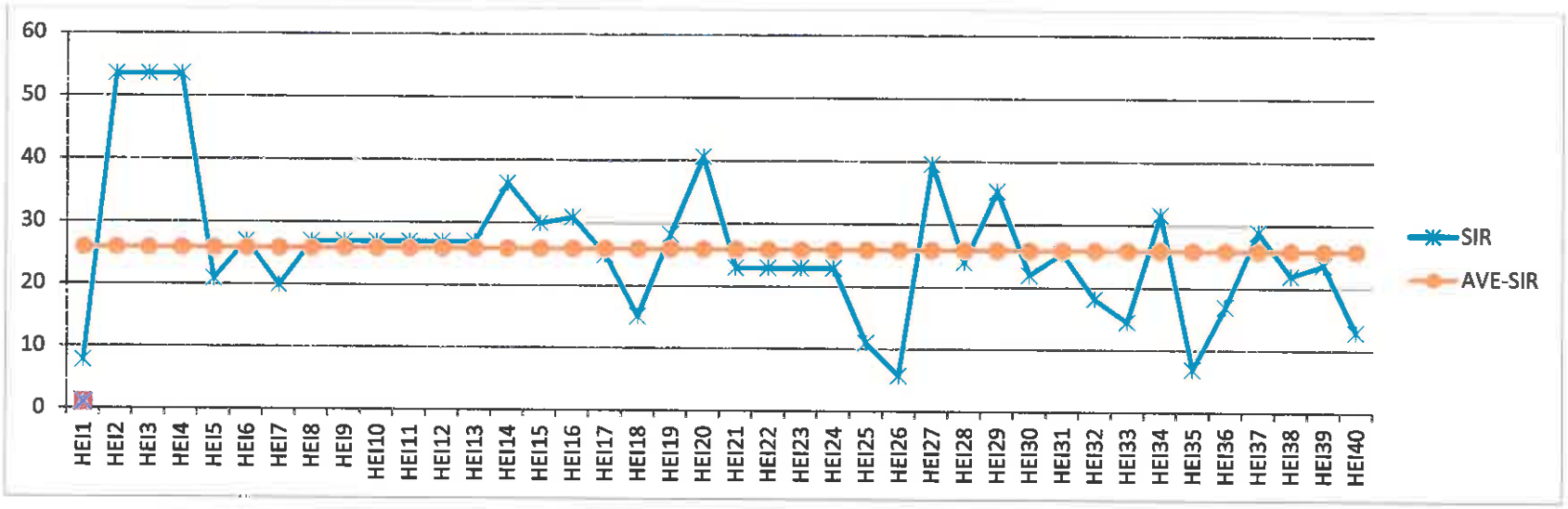

شكل رقم 4- 13 يبين النصاب التدريسي



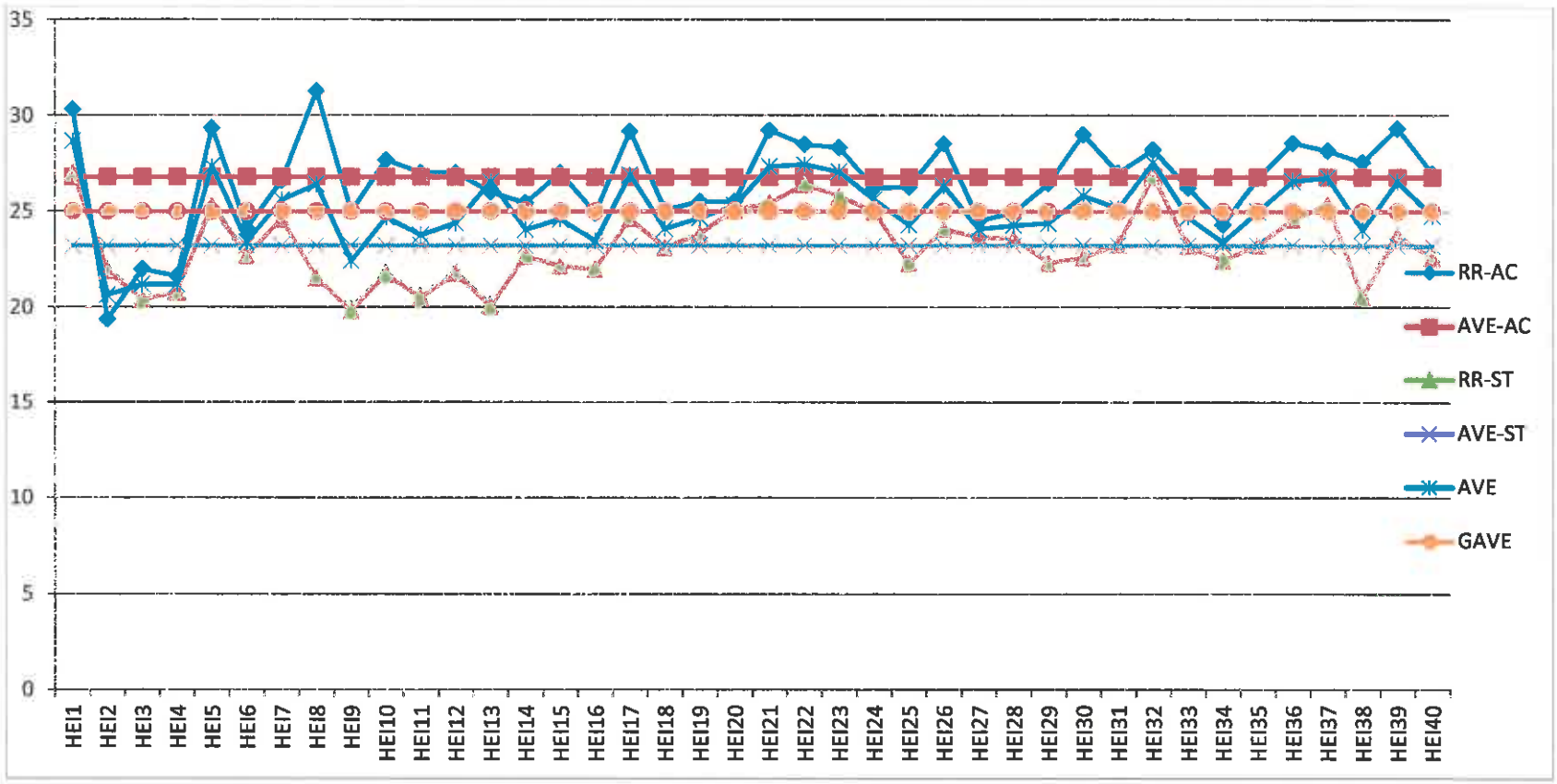

شكل رقم 4- 14A يبين تقييم الطلبة وبيانات المؤسسات لحجم الصف



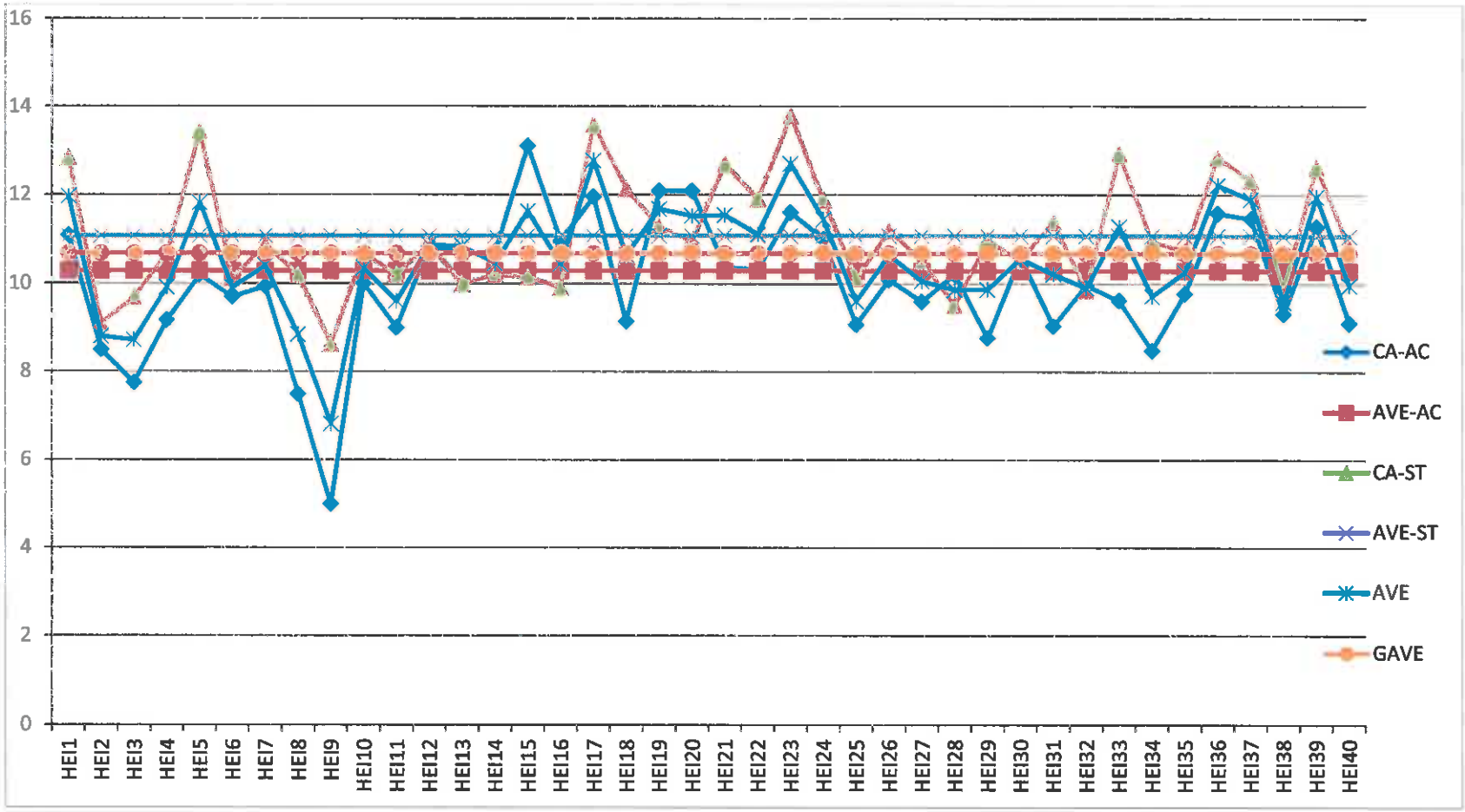

الشكل 14B-4 يبين تقييم الهيئة الأكاديمية وبيانات المؤسسات لحجم الصف



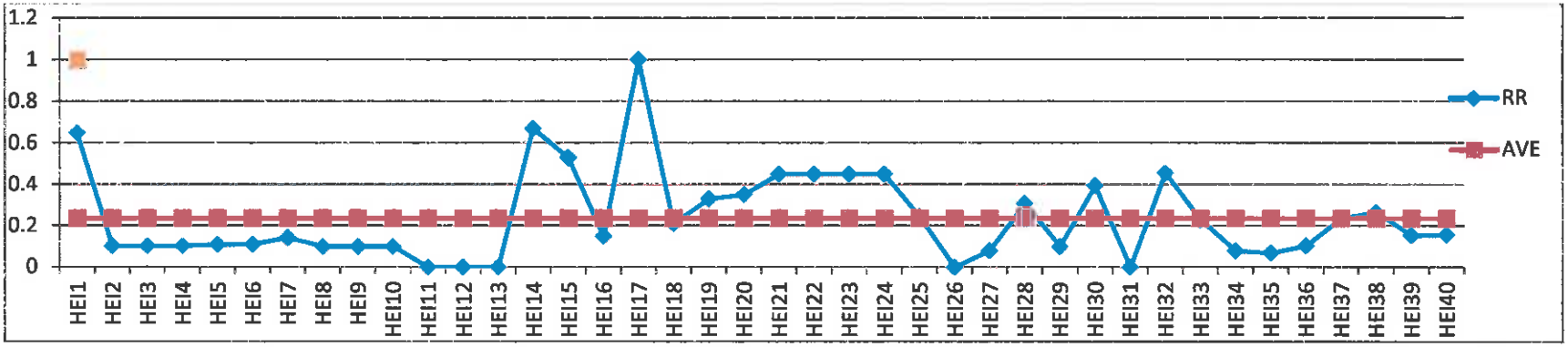

الشكل 4-15 يبين نسبة الطالب للأكاديمي في المؤسسات التعليمية



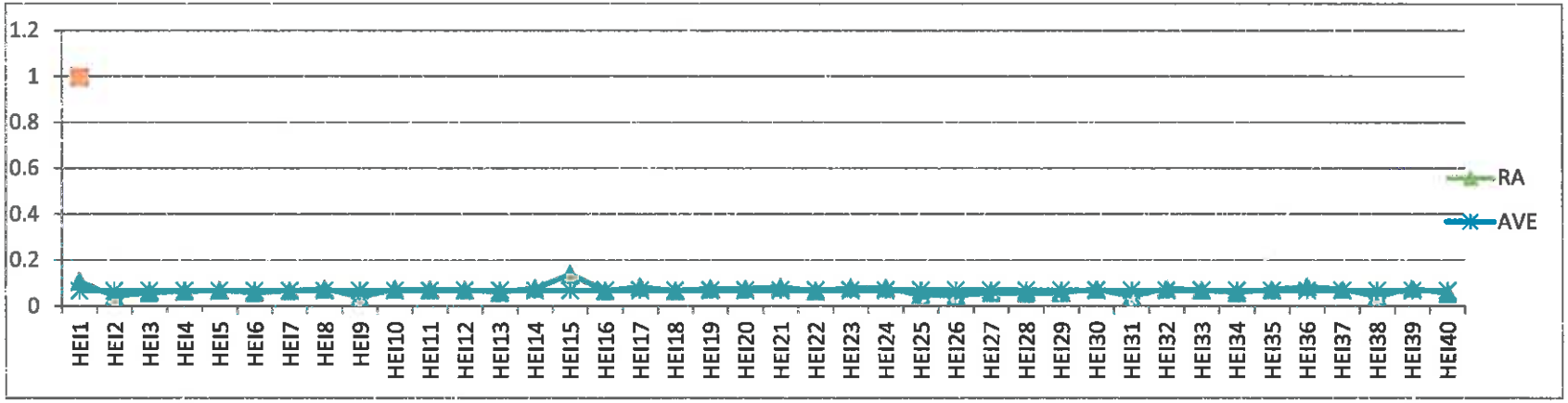

شكل 4-16 يبين تقييم مؤشر مقدار توصيل و توضيح اللوائح والنظم الجامعية



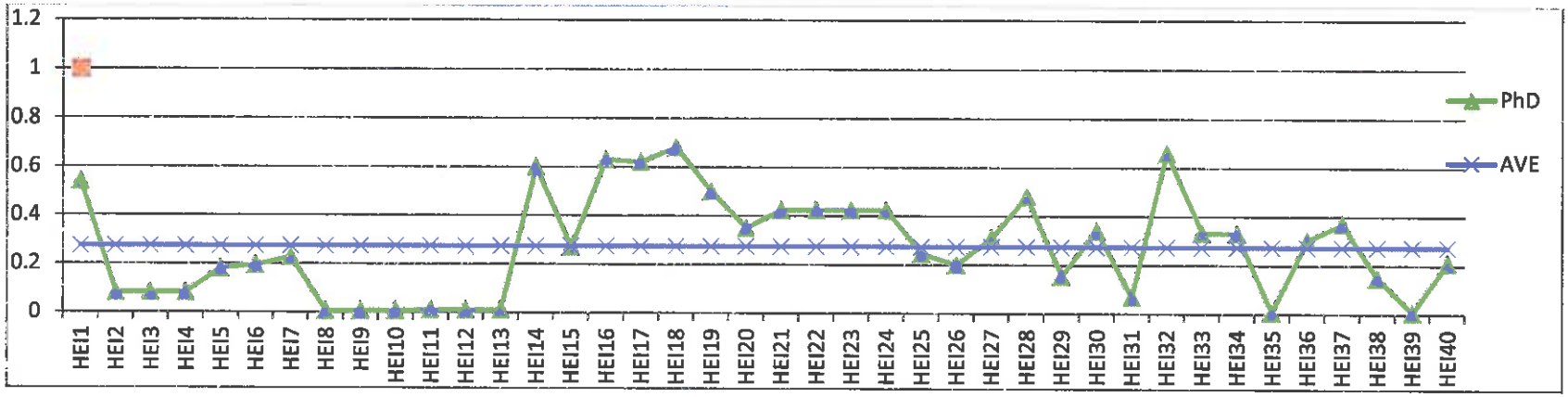

شكل 4-17 يبين مقدار الأنشطة الموجهة لخدمة المجتمع



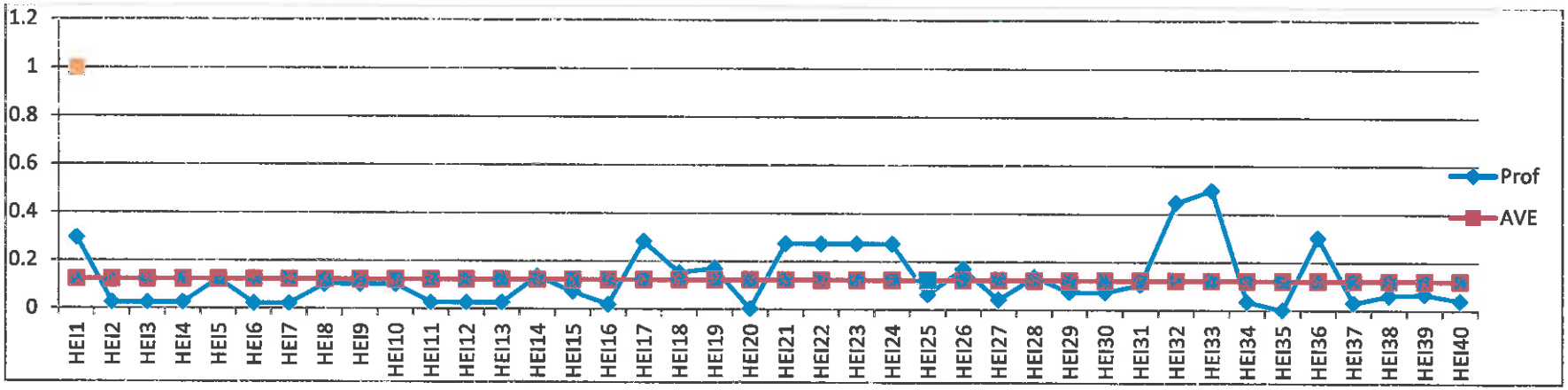

الشكل 4-18 يبين نسبة البحث العلمي



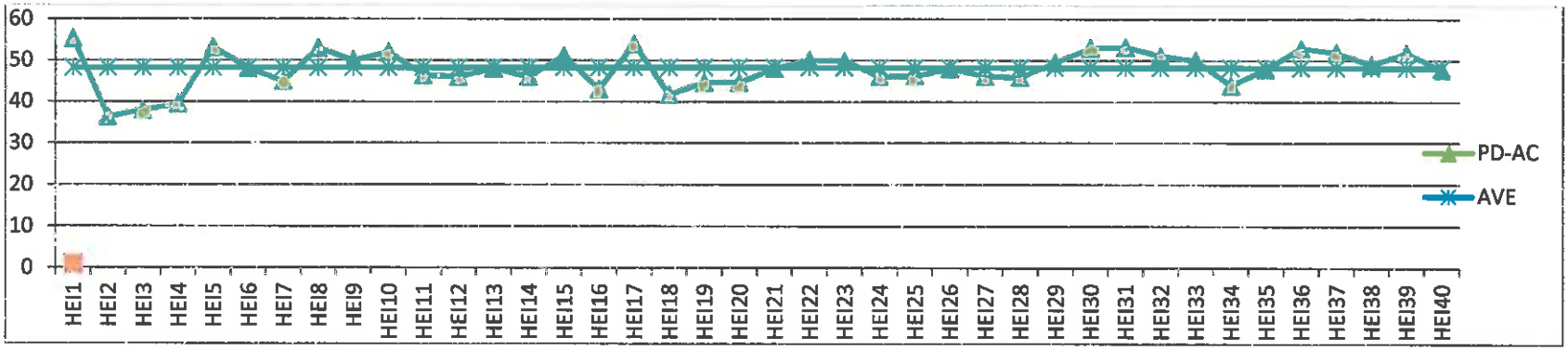

الشكل 4-19 يبين نسبة المشاركين في الأنشطة العلمية



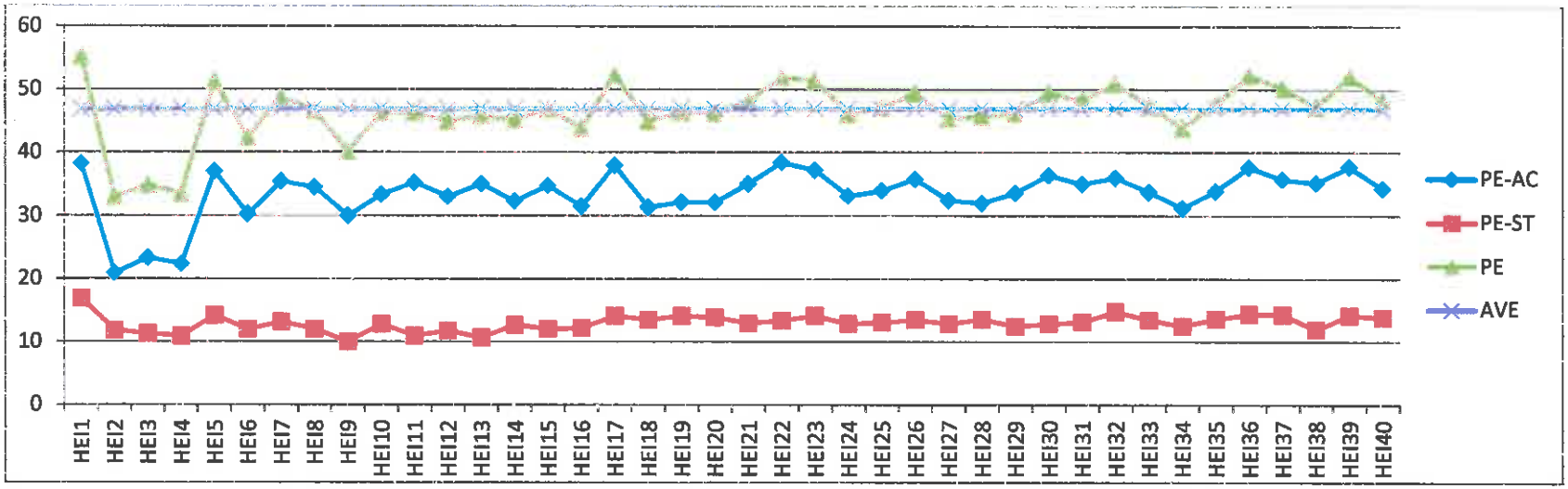

شكل 4-20 يبين نسبة حملة الدكتوراه



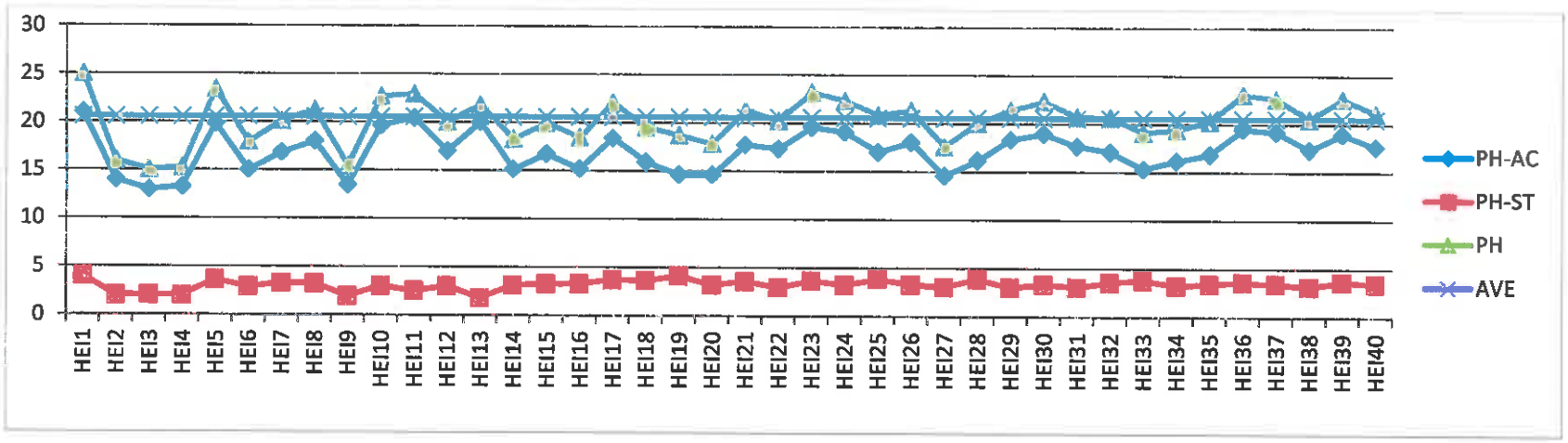

شكل 4-21 يبين نسبة حملة لقب الأستاذية و الأستاذ مشارك



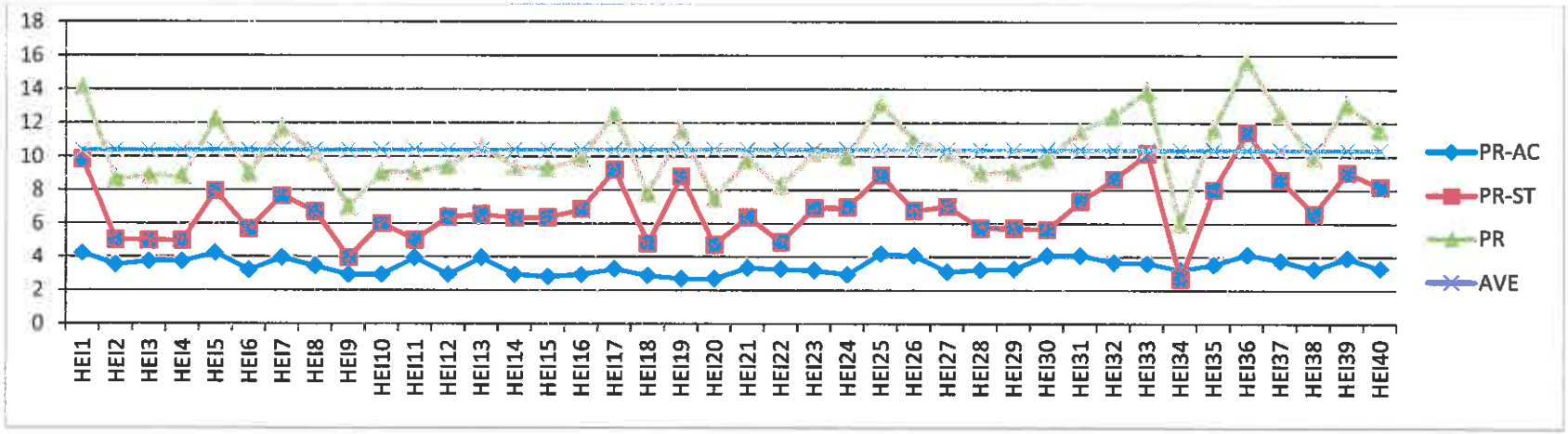

الشكل 4-22 يبين تقييم الهيئة الأكاديمية لجودة البرامج التطويرية الموجهة للأكاديميين



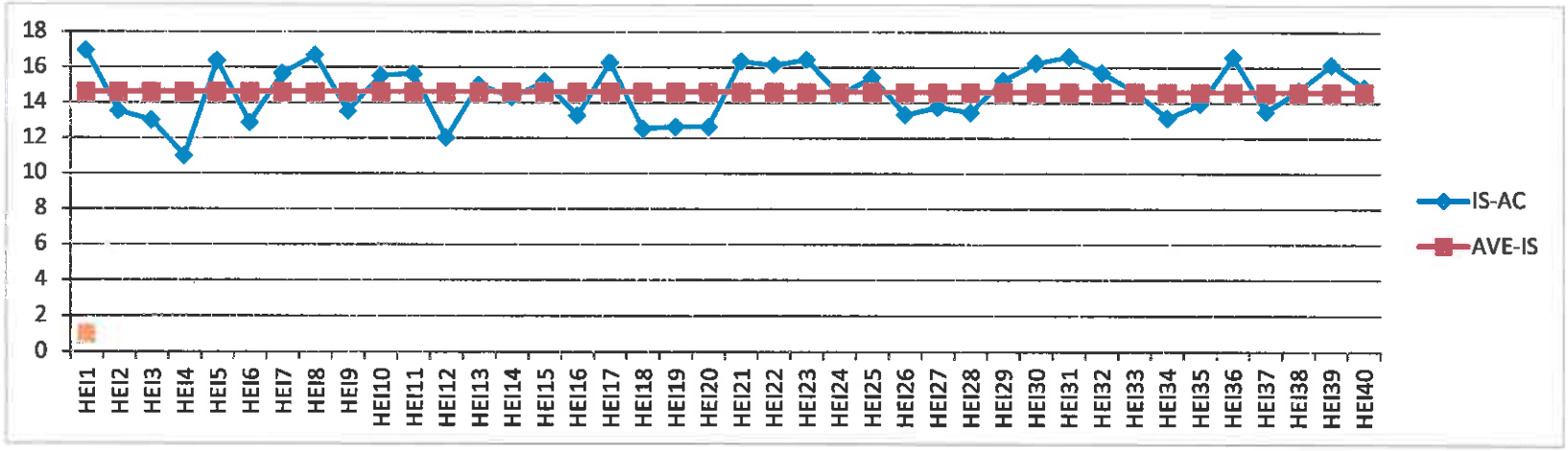

الشكل 4-23 يبين نتائج تقييم الهيئة الأكاديمية والطلبة لمؤشر تقييم التنفيذيين



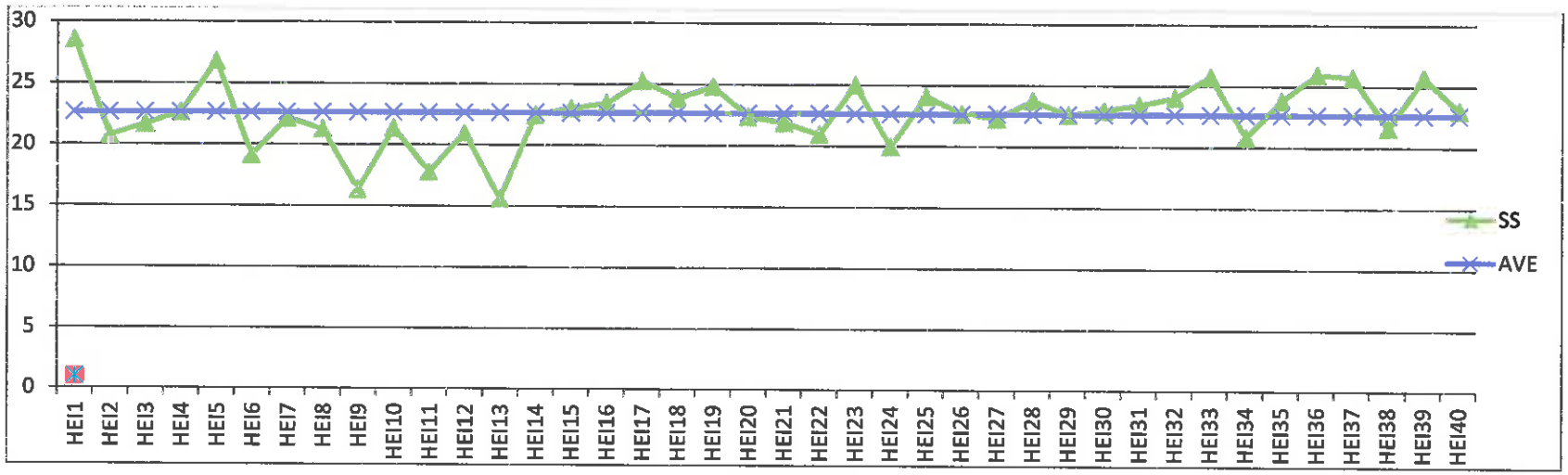

الشكل 4-24 يبين نتائج تقييم الهيئة الأكاديمية والطلبة لمؤشر تقييم رؤساء الأقسام



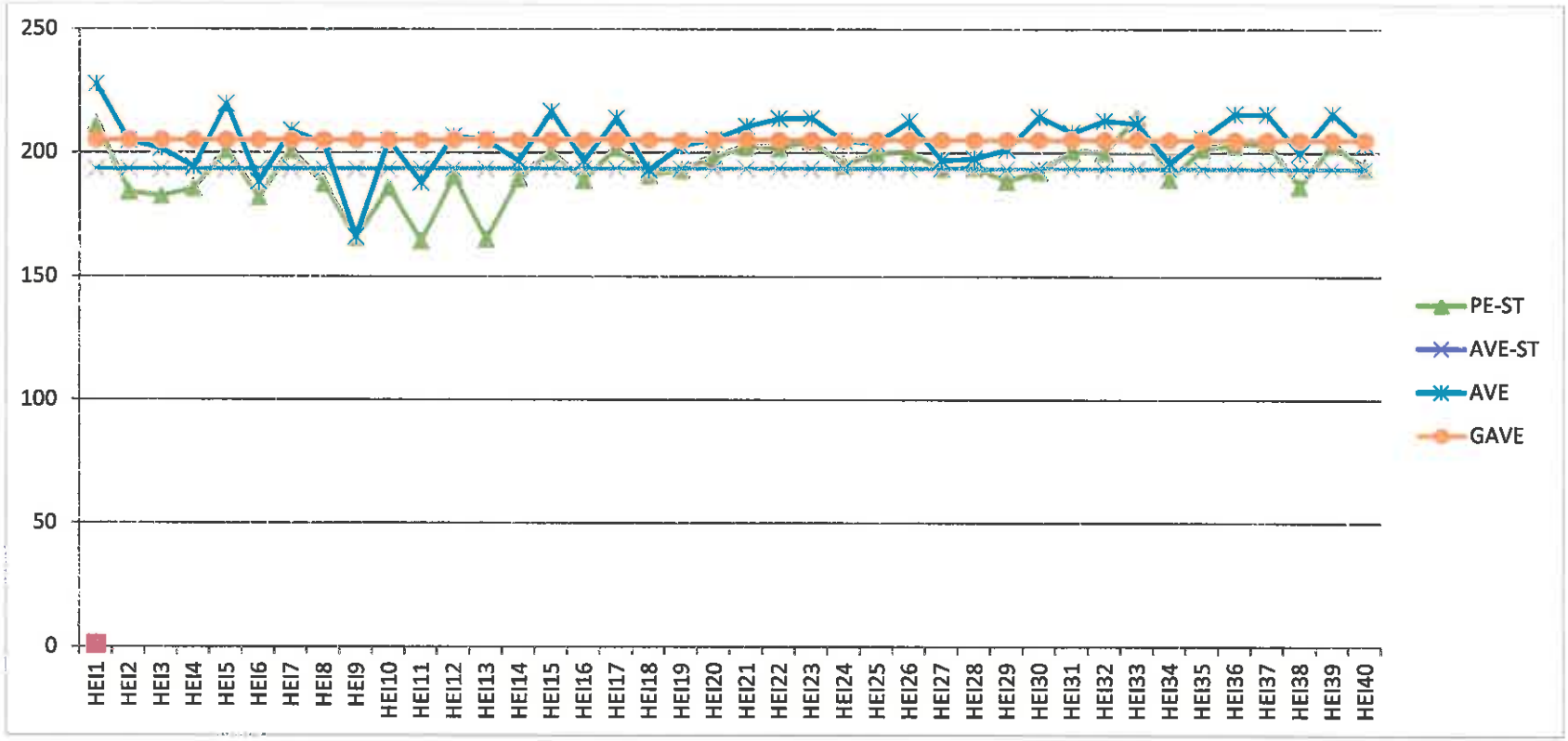

الشكل 4-25 يبين نتائج تقييم الهيئة الأكاديمية والطلبة لمؤشر تقييم دوائر التسجيل



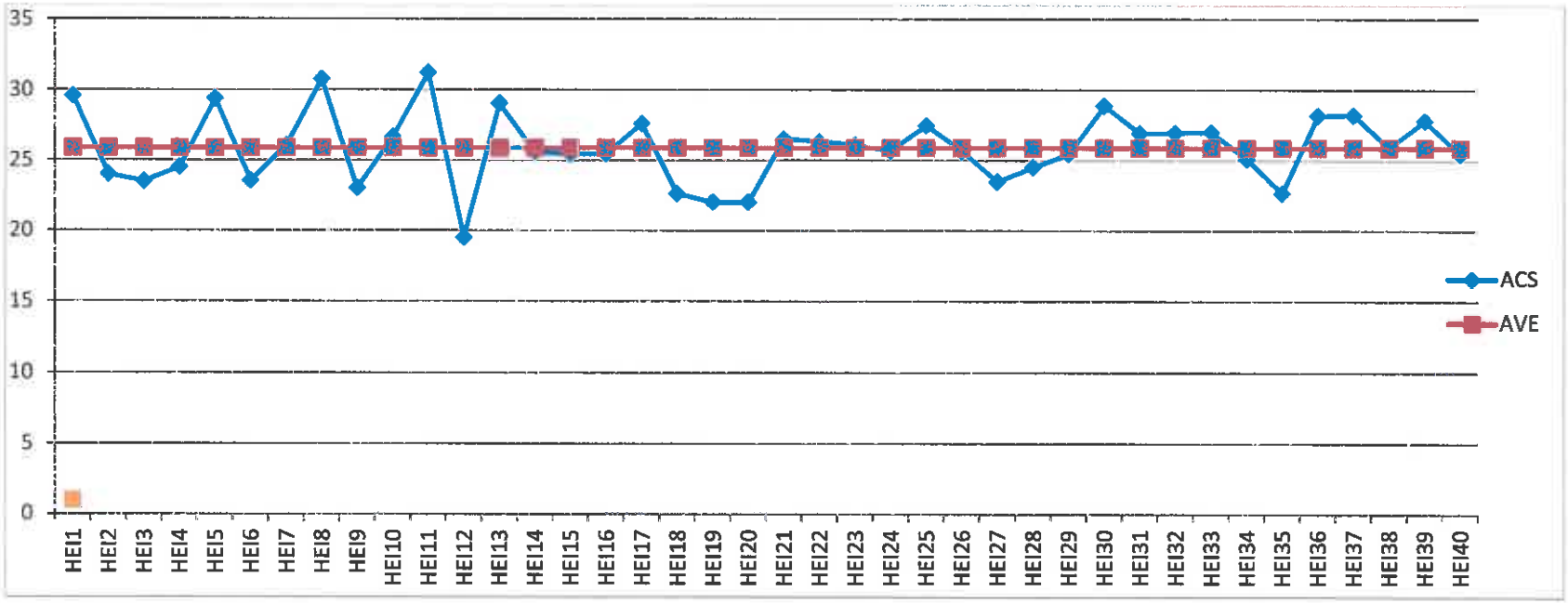

الشكل 4-26 يبين مقدار توضيح إستراتيجية المؤسسة



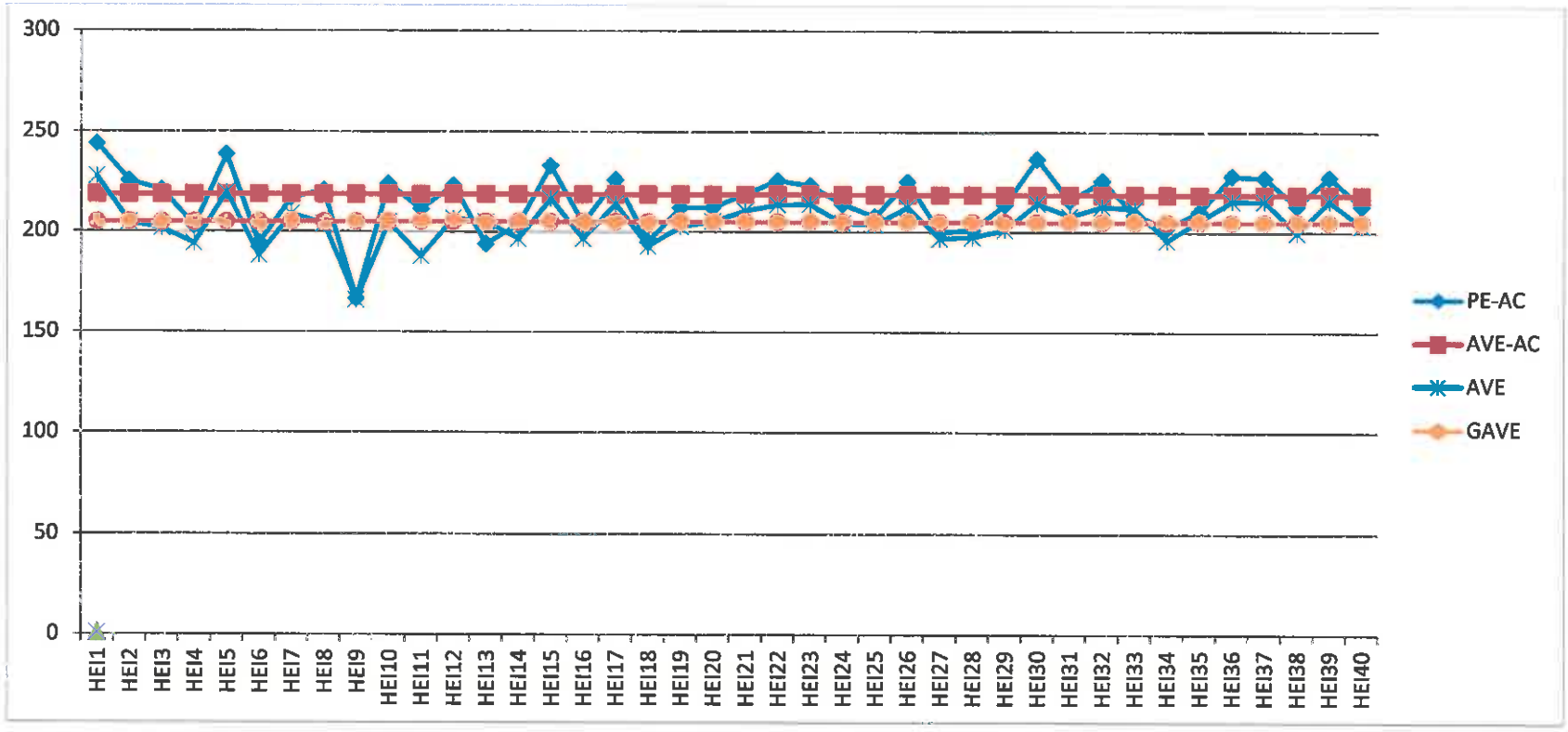

الشكل 4-27 يبين نتائج رضا للطلبة




الشكل 4-28 يبين تقدير الطلبة لمقدار المشاركة والانخراط




الشكل 4-29 يبين نتائج تقدير رضا الهيئة الأكاديمية




الشكل 4-30 يبين تقدير المشاركة والانخراط للطلبة من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية

# 5

# الفصل الخامس:
# الاستنتاجات والتوصيات

## 5-1 المقدمة

لقد أعطيت نتائج مجمل الأداء بالرموز لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة في الفصل الثالث، وأداء كل هدف من أهداف المشروع وأيضا لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة، وثم أداء وتحصيل المؤسسات وفق الغايات 24 المعتمدة في المشروع.

وفي الفصل الرابع أعطيت نتائج 30 قيمة معيارية (كالعمل التدريسي وقابلية الطالب،... الخ) لمؤسسات التعليم العالي الخاصة، وقد تم التطرق إلى أهميتها بصورة عامة ثم أعطيت نتائج المؤسسات لتلك الأنشطة وكذلك القيم المعيارية المقدرة، وتمت مناقشتها.

ولأهمية تلك المؤشرات/الفعاليات لكل مؤسسة من المؤسسات التعليمية وللطلبة وللوزارة سيتم في هذا الفصل مناقشة الاستنتاجات الخاصة بنتائج المشروع في المبحث 5-2 لكل فعالية أو مؤشراً اعتمادا على تلك النتائج التي مثلت بأشكال بيانية وبجداول إحصائية في الفصلين الثالث والرابع وستعطى التوصيات اللازمة التي نعتقد بضرورة مراعاتها (ولكونها تحدد مسارات العمل المستقبلي المطلوب من المؤسسات) لغرض تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية وفق تلك المعطيات في المبحث 5-3.

## 5-2 الاستنتاجات

سيتم عرض الاستنتاجات الخاصة ببعض الفعاليات المهمة ولجميع المؤسسات التعليمية المشاركة في المشروع وقد لوحظ في تلك النتائج غالبا أن تقييمات الهيئة الاكاديمية أعلى من تقييمات الطلبة للمؤشرات المشتركة.

بناءً على النتائج العددية المتحققة المشار إليها أعلاه والتي استعرضت في الفصلين السابقين حيث أعطيت نتائج جميع المؤسسات، وحدود التقييم، والقيمة المعيارية لكل مؤشر، سنورد بعض الاستنتاجات المهمة وبعد دراسة النتائج بصورة تفصيلية وليس الاكتفاء بالمعدلات (لأنه وكما هو معروف خضوع المعدلات وحتى الموزونة منها للتأثير الكبير بالقيم المتطرفة (Outliers)، وفي نتائجنا نقصد بالقيم المتطرفة نتائج التقييم المتدنية جدا أو المرتفعة جدا لبعض المؤسسات)، وستتم المقارنة بين نتائج التقييم للمؤشرات المشتركة، وعلى النحو الآتي :

1. العمل التدريسي: لقد بلغت القيمة المعيارية المقدرة لهذا المؤشر (المعدل العام وفق رأي الهيئة الأكاديمية والطلبة) 66.199 % لمجموع المؤسسات الخاصة. ولقد لوحظ أن نتائج غالبية المؤسسات عموما تعد

جيدة إذا ما أخذ بنظر الاعتبار خبرة الطلبة المحدودة في مثل هذه المسوح وعدم ممارستهم تقييمات تخص فعاليات مهمة كالعمل التدريسي ، حيث إنها المرة الأولى التي يشتركون في مثل هذه المسوح الشاملة.

لا سيما أن تدقيق نتائج المؤسسات الخاصة بصورة مركزة تعطي صورة جيدة عن هذا المؤشر فمثلا يختلف الحد الأدنى لتقييمات الهيئة الأكاديمية قليلا عن الحد الأدنى لتقييم الطلبة (% 58 ، % 54 على التوالي) و هذا يدل على التوافق الكبير في أقل التقديرات، ويعد منخفضا لبعض المؤسسات وسيلي ذكر عددها، ومن الممكن ملاحظة الحد الأعلى لتقييمات الهيئة الأكاديمية يختلف كثيرا عن تقييم الحد الأدنى للهيئة الأكاديمية. كما أن الحد الأعلى لتقييمات الهيئة الأكاديمية يختلف أيضا وبحدود 20 نقطة عن الحد الأعلى لتقييم للطلبة (% 91 ، % 71على التوالي ) ولتقييم الأول ممتاز والثاني جيد لعدد كبير من المؤسسات الخاصة وهذا يؤكد ما تم استنتاجه أعلاه.

وقد أعطيت النتائج في الشكل 4-1 من الفصل الرابع، ومن ملاحظة الشكل نستنتج إن نتائج المؤسسات في العمل التدريسي قد انتظمت في ثلاث مجموعات تقريبا ، المجموعة الأولى التي حققت أعلى النتائج والمجموعة الثانية التي تقاربت قيمها من المعدل أعلاه والمجموعة الثالثة التي كانت مقادير العمل التدريسي فيها أقل من المعدل وضعيفا وهي 14 مؤسسة من مجموع 40 مؤسسة، في حين أن 26 مؤسسة نتائجها أكبر او مساوية للمعدل.

من المجموعة الأولى ندرج أدناه نتائج أول ستة مؤسسات ، كما يأتي:

HEI 5 : % 78، وHEI 1: % 76، وHE1 15 : % 72 ، وHEI 36: % 72، وHEI 17: % 71، وHEI 37: % 71.

2. قابلية الطالب: إن القيمة المعيارية المقدرة لهذا المؤشر (أي تقدير المعدل العام لقدرة الطالب اعتمادا على تقييم الطلبة والهيئة الأكاديمية) قد بلغت % 65 وتعد نتيجة هذا المؤشر جيدة أيضا، وبرغم عدم وضوح هذا الاستنتاج للوهلة الأولى سيتم مناقشته لاحقا.

وبتدقيق البيانات المتحققة لهذا المؤشر وبصورة مركزة نستنتج إن المؤسسات التعليمية الخاصة تنتظم تحت ثلاث مجموعات أيضا حيث إن عدد المؤسسات التي كانت تقديراتها جيدة وأعلى من المتوسط قد بلغ 18 مؤسسة، وبلغت التقديرات القريبة من المتوسط لحوالي 15 مؤسسة، وعدد المؤسسات التي تقديراتها غير جيدة وأقل من المتوسط قد بلغت 7 مؤسسات فقط من مجموع 40 مؤسسة، وهذا يبرر

ما ذهبنا اليه في الاستنتاج أعلاه . علما أن أفضل النتائج قد حققتها المؤسسات الآتية:

HEI 1: 79 %، وHEI 33: 75 %، وHEI 5: 72 %، وHEI 39: 72 %، وHEI 33: 72 %، وHEI 36: 71 %.

3. طرائق التدريس: بلغت القيمة المعيارية المقدرة لهذا المؤشر (المعدل العام اعتمادا على تقييم الطلبة والهيئة الأكاديمية ) لطرائق التدريس 73 % وتعتبر هذه القيمة جيدة جدا ، وكذلك بقية القيم المقدرة لطرائق التدريس لا سيما أن غالبية المؤسسات (31 كلية من مجموع 40 كلية ) قد حققت نتائج جيدة وأعلى بكثير من المتوسط، وهذا يدل بوضوح إلى أن غالبية المؤسسات تستخدم مختلف طرائق التدريس التي تراعي مختلف مستويات الطلبة واحتياجاتهم التعليمية وأن المؤسسات التي حققت أعلى النتائج كانت:

HEI 21: 80 %، وHEI 1: 80 %، وHEI 23: 79 %، وHEI 36: 79 %، وHEI 22: 78 %، وHEI 32: 78 %، وHEI 37: 78 %، وHEI 33: 78 %، وHEI 39: 78 %.

4. إستراتيجيات التقييم: إن تقدير المعدل العام أي القيمة المعيارية المقدرة لإستراتيجيات التقييم واعتمادا على تقييم الطلبة ، والهيئة الأكاديمية قد بلغ 70 % وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011 ومن ملاحظة الشكل 4-3 نستنتج أن غالبية المؤسسات قد حققت نتائج جيدة (32 كلية من مجموع 40 كلية ).

إن نتائج إستراتيجيات التقييم والقيمة المعيارية المقدرة تعكس صورة جيدة جدا أيضا لمدى استخدام مختلف إستراتيجيات التقييم التي تناسب مختلف الطلبة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة. وهذا يدل بوضوح إلى تكامل مؤشري طرائق التدريس وإستراتيجيات التقييم في المؤسسات التعليمية، وأن المؤسسات التي حققت أعلى النتائج في إستراتيجيات التقييم كانت:

HEI 23: 76 %، وHEI 17: 76 %، وHEI 22: 76 %، وHEI 32: 75 %، وHEI15: 74 %.

5. التعليم المنظور أو المتصور: لقد كان تقدير هذا المؤشر لمؤسسات التعليم العالي الخاصة اعتمادا على تقييمات الطلبة، حيث يساوي 61 %. وهذا يعني أن 61 % من توقعات الطلبة وتصوراتهم

لنوعية التعليم قد تحققت في مؤسساتهم.

ويمكن القول أن هذه النتيجة تعد متوسطة إذا ما أخذ بنظر الاعتبار عدد المؤسسات التي حققت نتائج مقبولة وعدد من لم يحقق نتائج مقبولة، حيث بلغ عدد المؤسسات التي كانت تقديراتها مقبولة وأعلى من المتوسط 13 مؤسسة وبلغت المؤسسات ذات التقديرات القريبة من المتوسط حوالي 19 مؤسسة وعدد المؤسسات التي تقديراتها غير جيدة وأقل من المتوسط قد بلغت 8 مؤسسات فقط من مجموع 40 مؤسسة وهذا يبرر ما استنتجناه أعلاه .

وما يؤكد هذا الاستنتاج هو ضعف خبرة الطلبة (علما قد أستثني طلبة السنة التحضيرية من المسوح) في التعامل مع مثل هذه المسوح الشاملة وإشراكهم لأول مرة في تقدير مثل هذه الفعاليات المهمة لا سيما أن هذا المسح يعد الأول من نوعه على مستوى المؤسسات والطلبة في سلطنة عمان.

علما أن أفضل المؤسسات في التعلم المنظور أو المتصور كانت ما يلي:

HEI 1: 69.167 % ، وHEI 33: 67.529 %، وHEI 23 : 65.067 % ، وHEI 5 : 64.793 %، وHEI 24: 64.425 % ، وHEI 17: 64.167 %.

6. التفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية :بناءً على تصورات الطلبة والهيئة الأكاديمية تم تقدير القيمة المعيارية لهذا المؤشر (المعدل العام للتفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية) وقد بلغ 59 % وفق بيانات العام الدراسي 2010-2011. يعتبر هذا التقدير منخفضا ويشير إلى انخفاض مقدار الفعاليات المشتركة بين الطلبة والهيئة الأكاديمية علما أنه كان هناك 11 مؤسسة تعليمية تعد تقديراتها منخفضة جدا وأقل من المعدل.

وقد حصلت المؤسسات الأتية على أعلى التقديرات:

HEI 1: 73 %، وHEI 37 : 65 % ، وHEI 39: 65 %، وHEI 17 : 64 %، وHEI 5 : 64 % وHEI 36 : 64 %.

7. الإشراف الأكاديمي: إن تقدير معدل نشاط الإشراف الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي الخاصة بناءً على آراء الطلبة قد بلغ 59 % ويعد هذا الرقم منخفضا إذا ما قورن بأهمية نشاط الإشراف الأكاديمي وحاجة الطالب الضرورية له. وأن هذه النتيجة يمكن تفسيرها باتجاهين: الأول أن 59 % من

احتياجات الطلبة من عملية الإشراف الأكاديمي قد تحققت ، وثانيا يعد هذا الرقم تقييما لأداء المشرف الأكاديمي من قبل الطلبة. علما أن هناك 11 مؤسسة تعليمية كانت تقديراتها منخفضة جدا ودون هذا المعدل.

من نتائج مشروع المؤشرات تحديد أفضل المؤسسات في تقدير مؤشر الإشراف الأكاديمي وكانت كما يأتي:

HEI 23 : 71% ، و HEI 22 : 70 % ، وHEI 21 : 69 % ، وHEI 1 : 68 %، وHEI 20 : 68 %.

8. جودة البرامج: لقد كانت أحد نتائج المشروع دراسة رأي الطلبة بخصوص جودة البرامج الأكاديمية التي يدرسونها من خلال الاستبانات فكان تقديراً منخفضا ومساويا ل 57 %. علما كان هناك 12 مؤسسة كانت نتائج تقييماتها أقل من هذا المعدل.

وقد تحققت أفضل تقديرات هذا المؤشر عند المؤسسات التعلمية الآتية:

HEI 1: 84 % ، وHEI 33 : 74 %، وHEI 17 : 67 %، وHEI 5: 67 % ، وHEI 36 : 67 %.

9. تقييم الأقسام : إن دراسة رأي الطلبة المتعلق بأقسامهم العلمية وتقييمها فقد تم بناءً على مقياس المعدل العام لهذا المؤشر وقد قدر وفق تلك الآراء ب 57 % وهذا الناتج لا يختلف كثيراً بل يؤكد نتيجة تقييم المؤشر السابق "جودة البرامج ".

وتوصلت الدراسة إلى وجود 15 مؤسسة تعليمية خاصة كانت تقييماتها أقل من هذا المعدل وتمخضت النتائج عن أفضل التقديرات للمؤسسات الآتية :

HEI1 : 71 % ، و HEI 33: 69 % ، و HEI 5 : 635 % ، و HEI 36: 63 % ، و HEI 32: 63 %.

10. المهارات والسمات: لقد تناولت استبانة الطلبة بعض الأسئلة الموجهة لدراسة المهارات والسمات وكان من نتيجة ذلك الحصول على التقدير العام 68 % وأن الكثير من المؤسسات قد تميزت في الحصول على تقديرات جيدة لتعزيز السمات والمهارات وأن أفضل النتائج كانت لدى المؤسسات الآتية:

HEI 33: 83 %، و HEI1 : 82 % ، و HEI 32: 77% ، و HEI 22: 75% ، وHEI 20 : 75 %، وHEI 17 : 74 %.

11. تقنية المعلومات والاتصالات: نظرا لأهمية هذا المؤشر وأثره على نتائج التعليم والتعلم تمت دراسته في المشروع، وبناءً على آراء الهيئة الأكاديمية والطلبة تم تقدير القيمة المعيارية (المعدل العام) لكفاءة وسائل تقنية المعلومات والاتصالات لجميع المؤسسات التعليمية التي اشتركت في المسوح وكان المعدل مساويا ل % 53، ويعد هذا التقدير منخفضا وإن هناك 17 مؤسسة كانت تقديراتها أقل من المعدل كما أن أفضل التقديرات قد تحققت عند المؤسسات الآتية:

HEI1 : % 67، وHEI 23: 64% ، و HEI 21: % 64، و HEI 22: % 63 ، و HEI 39: 63%، و HEI 24: % 62، و HEI 15: % 62 .

12. جودة تسهيلات المؤسسة: إن معدل تقديرات الهيئة الأكاديمية والطلبة لمؤشر جودة تسهيلات المؤسسة يساوي: % 60.827 وهو أفضل بقليل من نتيجة المؤشر السابق ويتكامل معه وأن أفضل نتائج جودة تسهيلات المؤسسات قد تحققت عند:

HEI 33: 70%، و HEI 1: 69%، و HEI 30: % 68، و HEI 32: % 68 ، و HEI 5: 67 % ، و HEI 22 : % 66، و HEI 36: % 66 ، و HEI 23: % 66.

13. النصاب التدريسي: ولأهمية النصاب التدريسي، تم الحصول على بيانات النصاب التدريسي (عدد الساعات المعتمدة التي يقوم بتدريسها عضو الهيئة الأكاديمية) بطريقتين: الأولى مباشرة من المؤسسات حيث تراوح المؤشر من 5.7 لغاية 20 ساعة معتمدة وأن معدل النصاب وفق تلك البيانات كان 14.577 ساعة معتمدة.

أما الطريقة الثانية أي وفق بيانات المسح فقد تراوح تقدير النصاب التدريسي من أقل أو مساوي 12 لغاية أكبر أو مساوي 20 ساعة معتمدة وبمعدل يتراوح من 18 إلى 19 ساعة محتسبة. علما أن أقل نصاب تدريسي وفق بيانات المسح كان لدى المؤسسات الآتية:

HEI 11: 4.6 ، و HEI 2: 4.4 و HEI 10: 4.3 ، و HEI 22: 4.2 ، و HEI 21: 4.1 ، و HEI 24: 4.1، وذلك باستخدام المقياس الآتي :

$(5 \le 12,\ 4 = 13-15,\ 3 = 16-18,\ 2 = 19-21,\ 1 > 21)$.

14. حجم الصف: لقد تم الحديث عن أهمية هذا المؤشر في الفصل الرابع، لذلك تم الحصول على بيانات هذا المؤشر بثلاث طرائق، الأولى طلبت مباشرة من المؤسسات والثانية والثالثة عن طريق مسحي الهيئة الأكاديمية والطلبة.

وقد تراوح معدل حجم الصف وفق البيانات التي طلبت من المؤسسات من 8 لغاية 40 طالبا. وتراوح المؤشر وفق بيانات مسح الهيئة الأكاديمية من 20 لغاية 40 . علما أن أقل حجم صف وفق بيانات المسح القياسية كان لدى المؤسسات الآتية:

HEI 10: 5، و HEI 3: 5، و HEI 13: 5، و HEI 1: 4.8، و HEI 11: 4.4، و HEI 24: 4.3، و HEI 20: 4.1.

ووفق بيانات مسح الطلبة قد تراوح حجم الصف من 25 لغاية 45 ، وأن معدل حجم الصف بالبيانات القياسية قريب من تقييم الهيئة الأكاديمية. علما أن أقل حجم صف وفق البيانات القياسية لهذا المسح كان لدى المؤسسات الآتية:

HEI 2: 4.7، وHEI 35: 4.5 ، وHEI 3: 4.4 ، وHEI 31: 4.3، و HEI 39: 4.1، و28 HEI: 4.1 ، وHEI 5: 4.2.

علما أن: $(20 \le 5,\ 31 > -21 = 4,\ 41 > -31 = 3,\ 51 > -41 = 2,\ 1 \ge 51)$ .

وتبين بيانات حجم الصف أعلاه (ونرجو ملاحظة الشكلين 14A-4 و 14B-4) اختلاف تقديرات الهيئة الأكاديمية وتقديرات الطلبة مع البيانات التي زودتنا بها المؤسسات التعليمية الخاصة.

15. نسبة الطالب للأستاذ: لقد بلغت نسبة الطالب للأستاذ 26 طالبا وهناك 12 مؤسسة تعليمية خاصة (من مجموع 40 مؤسسة خاصة) كانت فيها نسبة الطالب للأستاذ أعلى من ذلك.

16. لوائح النظم والتعليمات: بناءً على آراء الهيئة الأكاديمية والطلبة تم تقدير القيمة المعيارية (المعدل العام) لمقدار توصيل وتوضيح لوائح النظم والتعليمات الجامعية وقد بلغت 71 %. وتعد هذه النتيجة جيدة لأغلب المؤسسات التعليمية التي اشتركت في المسوح، وتعكس اهتمام غالبية المؤسسات بتوصيل وتوضيح لوائح النظم والتعليمات الجامعية.

وكانت أفضل التقديرات اعتمادا على تقييمات الهيئة الأكاديمية قد تحققت لدى المؤسسات الآتية:

HEI 1 : 87% ، وHEI 5: 84 %، وHEI 39: 84 % ، و HEI 21: 83 % ، و HEI 17: 83%، و HEI 31: 83 %.

وبالنسبة لنتائج مسح الطلبة كانت أفضل التقديرات لدى المؤسسات الآتية :

HEI 1: 77 % ، وHEI 32: 77 %، وHEI 22: 75 %، وHEI 23: 74 %، و HEI 21: 73 %، و HEI 5 : 72 % ، و HEI 20: 72 % .

17. الأنشطة المجتمعية: لقد كان المعدل العام وفق مسحي الهيئة الأكاديمية والطلبة مساويا 53.41 % ويعد متوسطا لتقييم مؤشر الأنشطة الموجهة لخدمة المجتمع وفق نتائج الدراسة ويؤكد محدودية الأنشطة الموجهة من المؤسسات التعليمية لخدمة المجتمع المحلي، وكان هناك 15 مؤسسة تعليمية ذات نتائج منخفضة جدا وأقل من المعدل .

وقد تمخضت الدراسة عن أفضل معدلات لتقدير الأنشطة الموجهة لخدمة المجتمع وفق تقييمي الهيئة الأكاديمية والطلبة في المؤسسات الآتية :

HEI 17: 63.83 % ، و HEI 23: 63.46 %، و HEI 36: 61.07 % ، و HEI 39: 59.77 %، و HEI 37: 59.46 %، و HEI 5: 59.08 %، و HEI 21: 57.66 % و HEI 22: 57.38 %.

18. نسبة البحث العلمي: إن بيانات هذا المؤشر قد تم الحصول عليها بصورة مباشرة من المؤسسات التعليمية وكانت النتائج عموما ضعيفة حيث تبين أن معدل نسبة البحث العلمي منخفضة عموما وكانت مساوية ل 22.9 % ، وفي حوالي 24 مؤسسة من مجموع المؤسسات كانت تلك النسبة ضعيفة جدا وأقل من المعدل وتكاد تكون معدومة في البعض وأن أفضل المؤسسات التعليمية في هذا الجانب كانت كما يلي:

HEI 17: 100 %، وHEI 14 : 67 %، و HEI 1: 65 %، و HEI 15 : 53 %، و HEI32 : 46 %.

19. نسبة الأكاديميين المشاركين في فعاليات البحث العلمي: قد تم الحصول على بيانات هذا المؤشر بصورة

مباشرة من المؤسسات التعليمية وكانت النتائج عموما ضعيفة حيث تبين أن معدل نسبة الأكاديميين المشاركين في فعاليات البحث العلمي لجميع المؤسسات قد بلغت حوالي 7 % وكذلك فإن تلك النسبة ضعيفة في غالبية المؤسسات. ونتيجة هذا المؤشر لا تختلف كثيراً بل وتؤكد نتيجة تقييم المؤشر السابق.

وأفضل المؤسسات التعليمية في هذا المؤشر كانت كما يلي:

HEI 15: 14 %، و HEI 1: 11 %، و HEI 36: 8.5 %، و HEI 17: 8 %، و HEI 21: 8 %.

20. نسبة حملة شهادة الدكتوراه: جاءت نسبة حملة شهادة الدكتوراه وفق بيانات المؤسسات التعليمية الخاصة متواضعة لأغلب المؤسسات و كانت 21 مؤسسة النسبة عندها أقل من المعدل الذي بلغ حوالي 28 % وإن أعلى النسب قد تحققت لدى:

HEI 18: 68 %، و HEI 16: 63 %، و HEI 17: 62 %، و HEI 14: 60 %، و HEI 1: 54 %.

إن نتيجة هذا المؤشر تدعم وتؤيد نتيجة تقييم المؤشرين السابقين.

21. حملة لقب الأستاذية وأستاذ مشارك: إن معدل هذا المؤشر وفق البيانات التي زودتنا بها المؤسسات منخفض جدا، وقد بلغ 12 % وهناك 22 مؤسسة كانت نسبتها أقل من المعدل، وأن أعلى النسب قد حصلت لدى:

HEI 33: 50 %، و HEI 32 : 44 %، و HEI 36: 30 %، و HEI 1: 29 %، و HEI 17: 28 %.

22. أما بخصوص مؤشر البرامج التطويرية الموجهة للهيئة الأكاديمية فقد كان معدل أداء هذا المؤشر مساويا ل 74 %، و كانت أفضل النتائج قد تحققت لدى المؤسسات الآتية:

HEI1 : 85 %، و HEI 17: 83 % و HEI 31: 81 %، و HEI 5: 82 %، و HEI 36: 82 %، و HEI 30 82 %.

23. مؤشر تقييم أداء التنفيذيين: إن القيمة المعيارية المقدرة ( أي معدل تقييم هذا المؤشر و فق رأي الطلبة

والهيئة الأكاديمية) قد بلغت % 59 . إن هذه النتيجة وما لهذا المؤشر من أهمية تعد ضعيفة وكما يشير الرسم البياني (4-23) إلى وجود 24 مؤسسة تعليمية خاصة كانت نسبها دون المعدل. وكانت أفضل نتائج هذا المؤشر لدى المؤسسات الآتية:

HEI 1: % 69، وHEI 36: % 65 وHEI 17: % 65، وHEI 39: % 65، و HEI 22: % 65، و HEI 23: % 64 و HEI 5 : 64%.

24. إن المعدل العام لتقييم مؤشر رؤساء الأقسام وفق رأي الطلبة والهيئة الأكاديمية قد بلغ % 69 ، وهذا المعدل مع بقية التقديرات الخاصة بالطلبة والهيئة الأكاديمية تعد بصورة عامة مقبولة لأغلب المؤسسات ( حيث وجد أربع مؤسسات فقط كانت تقديراتها ضعيفة) وجيدة في مؤسسات كثيرة. وعند مقارنة القيمة المعيارية لهذا المؤشر مع القيمة المعيارية لمؤشر أداء التنفيذيين نجد أنها أفضل بكثير من تقييم المؤشر السابق (التنفيذيين) وقد حققت مجموعة من المؤسسات تقييما جيدا لرؤساء الأقسام إلا أن هناك 12 مؤسسة تعليمية خاصة كانت نسبها التقديرية منخفضة ولكنها قريبة من المعدل كما يبين الرسم. وأن أفضل النتائج قد تحققت لدى المؤسسات الآتية:

HEI 1: % 83 ، وHEI 5 : 79%، وHEI 23: % 77، و HEI 36: % 77، و HEI 37: % 75، و HEI 39: % 75.

25. يعد مؤشر أداء المسجلين أو دوائر التسجيل من المؤشرات المهمة جدا والتي تعكس مقدار الجهد الذي تبذله المؤسسة في تحسين البيئة التعليمية للطالب ومقدار الدعم الذي يتلقاه الطالب في دراسته ولما لذلك المؤشر من علاقة بالكثير من العوامل الجوهرية والمهمة كالتعليم والتعلم والبيئة التعليمية كطرح المساقات وكفايتها ومدى ملائمة الجدول الدراسي للطالب ورضاه.

ومعدل تقيم الهيئة الأكاديمية لمؤشر أداء المسجلين أو دوائر التسجيل قد بلغ % 71 ويعد جيداً وأعلى بكثير من معدل تقييم الطلبة الذي بلغ % 35 والذي يعد ضعيفا جدا. و بالرغم من أهمية رأي الهيئة الأكاديمية إلا أن تقييم رأي الطلبة منخفض جدا ولا يمكن تفسير ذلك الانخفاض بعوامل الصدفة والعشوائية أو عدم الدقة في الإجابة ولا سيما أن الطلبة هم على اتصال مباشر ودائم مع خدمات التسجيل والمستفيد الأول من دعم دوائر التسجيل وأول من يتأثر ويعاني من عدم وجود ذلك الدعم.

كما أن القيمة المعيارية المقدرة لهذا المؤشر (أي معدل تقييم هذا المؤشر و فق رأي الطلبة والهيئة

الأكاديمية) قد بلغت % 42 وهو ما يعد ضعيفا جدا أيضا . ويبين الرسم البياني 4-25 في الفصل الرابع من التقرير إلى وجود 25 مؤسسة تعليمية خاصة كانت نسبها التقديرية مساوية للمعدل أو اقل من ذلك.

وكانت أفضل نتائج هذا المؤشر والتي تعد متوسطة قد تحققت لدى المؤسسات الأتية:

HEI 36: % 63، و HEI 1: % 57، و HEI 25: % 53 ، و HEI 39: % 52 ، و HEI 17: % 50 ، و HEI 37: % 50.

26. توضيح إستراتيجية المؤسسة: إن معدل هذا المؤشر قد بلغ % 75 وبرغم من كونه يعكس اهتماما جيدا للمؤسسات بتوضيح الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة إلا أن الرسم البياني يشير إلى وجود 24 مؤسسة كانت تقديراتها مساوية أو فوق المعدل و16 مؤسسة تعليمية خاصة كانت نسبها دون المعدل. وكانت أفضل نتائج توصيل وتوضيح إستراتيجية المؤسسة ما يلي:

HEI 1: % 85، HEI 36: % 83 ، و HEI 23 : % 82، و HEI 5: 82% ، و HEI 21: % 82 . و HEI 17: % 81 ، و HEI 30 % 81، و HEI 39: % 81.

27. إن مؤشر تقييم رضا الطلبة لعموم المؤسسات قد بلغ % 65 وتعد هذه القيمة المعيارية متوسطة، كما أن الرسم البياني الخاص بهذا المؤشر يشير إلى وجود 13 مؤسسة تعليمية خاصة كانت نسبها التقديرية للرضا دون هذا المعدل. وقد كان طلبة المؤسسات الآتية قد قيموا هذا المؤشر بأفضل التقييمات:

HEI 1: % 81 ، و HEI 5 : 77%، و HEI 36: % 74، و HEI 33: % 74، و HEI 39: % 74، و HEI 37: % 74، و HEI 17: % 72.

28. إن مؤشر تقييم رضا الهيئة الأكاديمية لعموم المؤسسات قد بلغ % 74 وتعكس هذه النتيجة رضا جيدا إلا أن هناك 11 مؤسسة تعليمية خاصة كانت نسبها دون هذا المعدل. وقد كانت الهيئات الأكاديمية للمؤسسات الآتية أكثر رضا من المؤسسات الأخرى:

HEI 1: % 84، و HEI 5 : 84%، و HEI 30 % 82، و HEI 36: % 80، و HEI 37: % 80،

و HEI 39: % 79، و HEI 17: % 79، و HEI 25: 78%.

29. المشاركة والانخراط للطلبة وللهيئة الأكاديمية: لقد كان معدل تقدير المشاركة والانخراط للطلبة في عموم المؤسسات الخاصة مساويا ل % 58 والمعدل وفق رأي الهيئة الأكاديمية مساويا ل % 65 علما أن القيمة المعيارية المقدرة وفق الرأيين لهذا المؤشر تساوي % 61، وقد كان هناك 11 مؤسسة من مجموع 40 ذات تقديرات أقل من المعدل ، علما أن جميع هذه النسب المارة تعكس مستوى تقييميا متوسطا. وقد كان طلبة المؤسسات الآتية أكثر مشاركة وانخراطا من المؤسسات الأخرى:

HEI 33 : % 64، و HEI 1: % 63، و HEI 23 : % 61، و HEI 37: % 61، و HEI 39: % 61، و HEI 36: % 61، و HEI 21: % 60، و HEI 17: % 60.

وقد كانت الهيئات الأكاديمية للمؤسسات الآتية أكثر مشاركة وانخراطا من المؤسسات الأخرى:

HEI 1: % 73، وHEI 5: 71% ، و HEI 30 % 71، و HEI 15: % 70، و HEI 36: % 68، و HEI 39: % 67، و HEI 37: % 68، و HEI 17: % 67، و HEI 22: % 67.

30. بيانات استبانات المشاركة والانخراط للطلبة وللهيئة الأكاديمية : إن الكثير من المؤشرات تم حسابها اعتمادا على بيانات استبانات المشاركة والانخراط للطلبة وللهيئة الأكاديمية والتي نفذت في جميع المؤسسات التعليمية الخاصة، لذلك تم أجراء بعض الفحوص الإحصائية على تلك الاستبانات. إن نتائج فحص استبانات المشاركة والانخراط للطلبة وللهيئة الأكاديمية (يرجى ملاحظة الوثيقة المشار لها في الفقرة 32) تبين وجود علاقة طردية ومعنوية بدرجة عالية بينهما، وتفضي لوجود تشابه بين التقييمات، أي أن تقييم أي فعالية أو نشاط في أي مؤسسة من قبل الهيئة الأكاديمية أو الطلبة إن كان جيدا فسيكون تقييم الطلبة أو الهيئة الأكاديمية كذلك والعكس صحيح إلا أنه وبرغم ذلك فهناك فروق جوهرية بين تلك التقييمات.

كما أن النتائج الأخرى للفحص أشارت إلى علاقة طردية ومعنوية إحصائية بين نتائج المسوح ونتائج تقييم الأداء التي تمت.

31. اشارت جميع الفحوص التي أجريت على نتائج المشروع المتمثلة بالعلاقة بين محاور الاستبانات وبين نتائج فعاليات استبانات المشاركة والانخراط للطلبة وللهيئة الأكاديمية وفحص معنوية نتائج استبانات المشاركة والانخراط للطلبة وللهيئة الأكاديمية ومقارنة نتائج الاستبانات ودراسة ومدى الاختلاف

المتحقق في نتائج المؤسسات إلى وجود علاقة جيدة وجوهرية بين محاور كل استبانة والناتج النهائي لها ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل النتائج المتحققة، وهذا يعني حصول تلك النتائج بسب عوامل حقيقية خاصة بمستوى تفاعل الهيئة الأكاديمية والطلبة مع الأنشطة الأكاديمية وغير الأكاديمية وبمستوى أداء المؤسسات التعليمية لتلك الأنشطة وليس لعوامل الصدفة والعشوائية

32. نتائج تقييم الأداء: لقد كان أحد الأهداف الأساسية للمشروع إضافة إلى حساب القيم المعيارية التي أعطيت في الفصل الرابع والتي تمت مناقشتها في الفقرات أعلاه، هو تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة (نرجو ملاحظة الفصل الثالث) حيث كانت القيمة المعيارية المقدرة (المعدل العام) لأداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة والتي زودت المشروع بكافة البيانات، واعتمادا على كافة المؤشرات تساوي 549.314 من 1000 وقد كان هناك 16 مؤسسة من مجموع 30 مؤسسة ذات تقديرات أقل من المعدل.

إن الفحوص الإحصائية التي أجريت على النتائج النهائية للمشروع لتبيان مدى مصداقيتها (لاحظ الوثيقة المساندة والخاصة بفحص وتدقيق النتائج والموسومة:

**Performance Indicators for Private Higher Education Institutions: Some Statistical Tests and Measures, pp.1-326).**

كانت ضرورية للتأكد من دقة وسلامة النتائج المتحققة في المشروع وكونها متأتية نتيجة عوامل موضوعية تتعلق بمستوى أداء المؤسسات التعليمية، حيث بينت تلك الفحوص إنه لا مجال للشك في هذه النتائج، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لا يمكن نكران أن النتيجة أعلاه لا تعبر عن أداء عالي للمؤسسات الخاصة وللوزارة أسبابها الجوهرية (نرجو ملاحظة الفصل الأول صفحة 15) التي حتمت تنفيذ المشروع في هذا الوقت بالذات، وإنه لمن الواضح أن بعض المؤسسات كان أدائها غير جيد وفق ما تعبر عنه القيم المعيارية أعلاه.

لكن من الضروري مناقشة معطيات النتائج التقديرية أعلاه وفق بعض العوامل الموضوعية التي تبينت من خلال التعامل مع مؤسسات التعليم العالي الخاصة ومنها:

- من خلال تدقيق بيانات مؤسسات التعليم العالي الخاصة تبين عدم وجود قواعد بيانات مستدامة في بعض المؤسسات لتوفير بعض بيانات المشروع .
- من المتوقع أن هناك الكثير من الفعاليات أو الأنشطة التي تمت في المؤسسات لكن دون توثيقها ولم

تحفظ بعض المؤسسات أي بيانات حولها.

- تطبيق المشروع للمرة الأولى على المؤسسات الخاصة وبهذا الشمول أوجد بعض الصعوبات في حساب بعض المؤشرات بسبب عدم توفر بعض البيانات لدى بعض المؤسسات.

- بعض المؤسسات لم تعط أي بيانات ولم تسجل أي نتائج تذكر حول الكثير من الأنشطة المهمة كالمؤشرات ذات العلاقة بالبحث والنشر العلمي ومؤشرات الأنشطة المجتمعية وغيرها مما يؤكد ما ورد أعلاه ويدل على ضعف الأداء ويؤكد هذه النتيجة. وبسبب عدم وجود قواعد بيانات مستدامة في بعض المؤسسات، وبعض الصعوبات الأخرى تم تأجيل تطبيق بعض مؤشرات المشروع .

إن الأسباب الواردة أعلاه ليست لتبرير نتائج تقييم الأداء التي حصلنا عليها، ولكنها بالتأكيد قد أثرت على مجمل النتائج، مما يتطلب الاهتمام الكافي في عملية توثيق مختلف الأنشطة لدى المؤسسات وضرورة ايجاد قواعد بيانات في كافة المؤسسات والعمل على إدامتها ولكي تلبي مختلف الأغراض.

## 3-5 التوصيات

التوصيات أدناه تم التوصل إليها بناءً على الاستنتاجات الواردة في المبحث السابق والتي اعتمدت أصلا على النتائج العددية المتحققة في الفصلين الثالث والرابع . ونعتقد أن الأخذ بالتوصيات الواردة أدناه من قبل المؤسسات مهم جدا لغرض تحسين المدخلات، وتعزيز كافة عمليات التعليم والتدريس التي تتم فيها، والبيئة التعليمية والرضا، والتحصيل والمخرجات ومن ثم الأداء في جميع مؤسسات التعليم العالي الخاصة:

1. لقد تمت مناقشة تقييم الهيئة الأكاديمية والطلبة للعمل التدريسي وتبين أنه جيدا برغم كونه مساويا ل % 66 و أن حوالي 14 مؤسسة من المؤسسات التعليمية قد حققت نسبا دون تلك النسبة مما يتطلب ضرورة تركيز تلك المؤسسات على العمل التدريسي للطالب بغية تطويره وتوضيح المسارات التي تزيد من نجاح الطلبة وتجويد تحصيلهم .
ويتطلب هذا التقييم التأكيد من المؤسسات التعليمية تلك على أن جودة التعليم متاحة لأي طالب في المؤسسة، ومن ثم فإن فرص تطوير العمل التدريسي ممكنة التحقيق للجميع .
2. اتضح أن مقدرة الطالب وفق تقييم الطالب لنفسه وتقييم الهيئة الأكاديمية وبعد المناقشة في المبحث السابق يعد جيد أيضا ومساويا ل % 65 و أن هناك 7 مؤسسات كانت تقديراتها منخفضة . وفي ضوء هذا المؤشر نرى أن تعمل جميع المؤسسات على تطوير قابلية الطالب من خلال تكامل مختلف معارف تخصصه وما يلزم لتطوير شخصيته.
ويتطلب من تلك المؤسسات التركيز على السياسات التي تطور من قابلية الطالب وتزيد من فرص تحقيق أهدافه.
3. تبين أن تقييم طرائق التدريس (المتبعة في المؤسسات والتي حددت بخمس مجموعات) من قبل الهيئة الأكاديمية والطلبة كان جيدا ومساويا ل % 73 وهذا يعني ضرورة تركيز كافة المؤسسات على تنوع طرائق التدريس المناسبة والتي تلبي مستويات وحاجات الطلاب المختلفة والتأكيد على تعزيز تلك الطرائق من قبل المؤسسات التسعة التي كانت نسبها أقل من المعدل.
4. كذلك تبين أن تقييم إستراتيجيات الامتحانات (المتبعة في المؤسسات والتي حددت بخمس مجموعات أيضا) من قبل الهيئة الأكاديمية والطلبة كان جيدا ومساويا ل% 70 وهذا يعني ضرورة تركيز كافة المؤسسات على تنوع إستراتيجيات الامتحانات المناسبة للطلبة والتي تسمح بتحديد مواطن القوة والضعف لديهم وتناسب مختلف الطلبة والتأكيد على تعزيز تلك الطرائق من قبل المؤسسات الثمان التي كانت نسبها أقل من المعدل.

5. إن تقييم الطلبة لمؤشر التعليم المنظور أو المتصور يساوي % 61، وعند تدقيق النتائج المعطاة في الشكل 4-5 أظهرت إن هناك 13 مؤسسة قد حققت نسبا مقبولة وبقية المؤسسات كانت نتائجها جميعا متقاربة وتختلف قليلا عن المتوسط. وعموما هذا يعني أن % 61 من توقعات الطلبة وتصوراتهم لنوعية التعليم في المؤسسات الخاصة قد تحققت ، مما يتطلب من المؤسسات كافة الانفتاح على الطلبة ومحاولة استقراء الأسباب التي تقف خلف الفرق الكبير والحاصل بين تصورات الطلبة للتعليم والمتحقق منه بغية العمل على تقليل تلك الفجوة.

6. اتضح من نتائج المسوح أن تقييم مؤشر التفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية كان دون الوسط وقد بلغ % 59 وهناك مؤسسة واحدة قد حققت نسبة جيدة وهذه النسبة تستلزم الجهد الكبير من كافة المؤسسات الخاصة بغرض زيادة التفاعل بين الطلبة والهيئة الأكاديمية وفي مختلف الأنشطة الأكاديمية واللاصفية.

7. لقد أشارت التقديرات وفق بيانات المسح أن تقدير مؤشر الإشراف الأكاديمي بناءً على آراء الطلبة قد بلغ % 59 ويعد هذا الرقم منخفضا إذا ما قورن بأهمية نشاط الإشراف الأكاديمي وحاجة الطالب الضرورية له، علما أن هناك بعض المؤسسات قد حققت نتائج جيدة أو فوق المتوسط. وأن هذه النتيجة تستلزم من المؤسسات التعليمية العمل بنظام المرشد الأكاديمي لكل طالب والتركيز على مسؤولية المشرف الأكاديمي وضرورة أيجاد بعض الوسائل التي تلزم الطلبة بمراجعة المشرفيين الأكاديميين وتوفير متطلبات نجاح عملية الإشراف الأكاديمي.

8. لقد أظهرت النتائج تقيما منخفضا لمؤشري جودة البرامج (% 57) وجودة الأقسام الأكاديمية (% 57) من وجهة نظر الطلبة. عدا مؤسستين قد حققتا نتائج جيدة في المؤشر الأول ومؤسسة واحدة منهما قد حققت نتيجة جيدة في المؤشر الثاني. من هنا نرى أن تعمل مؤسسات التعليم العالي الخاصة باتخاذ بعض السياسات للتعريف بالبرامج الجديدة وتحديث البرامج المطروحة لكي تلبي طموح الطلبة. وكذلك يتطلب من المؤسسات التأكيد على السياسات التي تحقق جودة التعليم من خلال جودة البرامج المطروحة.

9. لقد كان تقييم الهيئة الأكاديمية والطلبة منخفضا لمؤشري كفاءة تقنية المعلومات والاتصالات (% 53) وجودة تسهيلات المؤسسة (61%) لعموم المؤسسات وبناءً على ذلك تقتضي المصلحة العامة ومصلحة الطلبة أن تقوم مؤسسات التعليم العالي الخاصة بتطوير تقنية المعلومات والاتصالات وبذلها لجميع الطلبة وتوسيع استخدامها في التعليم والتدريس وعموم الخدمات المؤسسية الأخرى بغية تحقيق أهدافها.

10. لقد تبين أن معدل النصاب التدريسي وفق بيانات المؤسسات يساوي 15 ساعة محتسبة. أما وفق بيانات المسح فقد تراوح النصاب بمعدل مقداره 18-19 ساعة محتسبة. مع ملاحظة الفرق الواضح بين الرقمين نستنتج عدم توفر الوقت الكافي لعضو الهيئة الأكاديمية في المؤسسات الخاصة للبحث العلمي أو للأعمال غير التدريسية الأخرى.

11. لقد تراوح معدل حجم الصف وفق بيانات المؤسسات من 8 لغاية 40 طالباً. ووفق بيانات مسح الهيئة الأكاديمية من 20 إلى 45 ووفق مسح الطلبة من 25 إلى 45. و هذه النتائج تتطلب من المؤسسات ذات النسب العالية اتخاذ ما يلزم لجعل تلك النسبة معقولة.

12. لقد بلغت نسبة الطالب للأستاذ وفق بيانات المؤسسات 26 طالبا وهي عموما جيدة إلا أن هناك 12 مؤسسة تكون فيها نسبة الطالب للأستاذ أعلى من ذلك. هذه النتيجة تستدعي زيادة أعداد الهيئة الأكاديمية ذات الخبرة الجيدة في تلك المؤسسات.

13. لقد كان معدل تقدير استخدام اللوائح والنظم في مؤسسات التعليم العالي الخاصة جيدا وقد بلغ 71. % وان هناك 30 مؤسسة كانت تقديراتها جيدة جدا أو جيدة (أعلى أو قريبة من المتوسط). وهذا يعني ضرورة التركيز بصورة أكبر على شرح وتوصيل وتطبيق اللوائح والنظم الجامعية في ال 10 مؤسسات الأخرى .

14. لقد أظهرت نتائج المسوح معدلات متواضعة للأنشطة المجتمعية التي تقوم بها المؤسسات وقد بلغت لعموم المؤسسات 43 % ، وهناك 15 مؤسسة من المؤسسات التعليمية تقديراتها منخفضة جدا وأقل من المعدل. من هنا نرى ومن خلال أهداف، وأدوار المؤسسات الخاصة في خدمة المجتمع يتطلب ذلك من جميع المؤسسات السعي لتطوير وزيادة الأنشطة الموجهة لخدمة المجتمع، وفتح آفاق جديدة تساهم فيها المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها في خدمة المجتمع العماني.

15. بخصوص مؤشر نسبة البحث العلمي حيث تبين أن معدل هذه النسبة منخفضة عموما (23%) وفي حوالي 24 مؤسسة من مجموع المؤسسات كانت تلك النسبة متواضعة مما يتطلب الاهتمام المطلوب من المؤسسات بهذا المؤشر لأهميته الكبيرة والتي وضحت في الفصل الرابع، وضرورة أن تسعى الهيئات الأكاديمية في المؤسسات الخاصة لإجراء الأبحاث وتعزيز ذلك من خلال قيام المؤسسات الخاصة بالتعاقد مع الأكاديميين من ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي وتوفير ما يشجع الهيئات الأكاديمية على إجراء البحث العلمي ويساعدهم في تحقيق ذلك خدمة للمؤسسة والطالب والمجتمع ككل.

16. بخصوص مؤشر الأكاديميين المشاركين في فعاليات البحث العلمي الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالمؤشر السابق حيث تبين أن نسبة الأكاديميين المشاركين في فعاليات البحث العلمي في غالبية المؤسسات

ضعيفة مما يؤكد التوصية السابقة وتطبيقها بصورة ملحة.

17. إن مؤشر نسبة حملة شهادة الدكتوراه وفق بيانات المؤسسات التعليمية الخاصة كانت متواضعة لأغلب المؤسسات وأن 21 مؤسسة كانت النسبة عندها أقل من المعدل الذي بلغ حوالي % 28 . مما يتطلب عمل المؤسسات على التعاقد مع حملة الدكتوراه وبالأخص من ذوي الخبرة لما لذلك من أهمية بالغة في أداء المؤسسات التعليمية . و هو ما يؤكد التوصيات أعلاه.

18. إن معدل مؤشر حملة لقب الأستاذية وأستاذ مشارك وفق البيانات التي زودتنا بها المؤسسات منخفض جدا وقد بلغ حوالي % 12 ، وهناك 22 مؤسسة كانت نسبتها أقل من المعدل. علما أن هذه النسبة وإن كانت متواضعة إلا أنها قد تحققت بفضل وجود هيئة أكاديمية من ذوي الخبرة ومن تلك الالقاب في الجامعات الخاصة وليس في الكليات الخاصة، وفي الوقت نفسه فإن هذه النسبة تفسر عدم تعاقد غالبية المؤسسات (الكليات) الخاصة مع أكاديميين من ذوي الخبرة ! وهي أيضا تأكيدٌ آخر للتوصيات الأربع أعلاه.

19. لقد أظهرت نتائج المسوح معدل جيد لمؤشر وضوح إستراتيجية المؤسسة أي توصيل الرسالة والرؤية والقيم ونقاط القوة والضعف والتهديد والفرص للهيئة الأكاديمية حيث تبين أن المعدل العام يساوي 73% ويعكس جهدا طيبا لغالبية المؤسسات كما يؤكد ضرورة الاهتمام بهذا المؤشر أي بتوصيل وتوضيح الإستراتيجية في المؤسسات 16 التي كانت نتائجها اقل من المعدل.

20. إن القيمة المعيارية المقدرة لمؤشر تقييم أداء التنفيذيين قد بلغت % 59 وهي عموما متواضعة ويشير الرسم البياني إلى وجود 24 مؤسسة تعليمية خاصة كانت نسبها دون المعدل، وعليه لابد أن تأخذ المؤسسات هذه التقييمات وتضعها كمعيار لمدى نجاح التنفيذيين في عملهم وبالذات تلك المؤسسات التي حققت نتائج متوسطة أو دون المتوسط، ثم محاولة قياس الرضا بعد فصل من الآن أو في نهاية العام الدراسي لمعرفة التطور الحاصل في أداء التنفيذيين ليصبح تقييم التنفيذيين ثقافة مؤسسية موجهة.

21. إن القيمة المعيارية لمؤشر تقييم رؤساء الأقسام وفق رأي الطلبة والهيئة الأكاديمية قد بلغ % 69 ، ويعد هذا التقييم أفضل بكثير من مؤشر تقييم التنفيذيين أعلاه. علما أن هناك 12 مؤسسة تعليمية خاصة كانت نسبتها دون المعدل و4 مؤسسات منخفضة جداً مما يتطلب منها اعتماد هذا المؤشر كتقييم فعلي لرؤساء أقسامها واتخاذ ما يلزم لتحقيق تقييم في نهاية الفصل الحالي لمعرفة مدى تطور التقييم ولاتخاذ ما يلزم لذلك والعمل على جعل تلك التقييمات ثقافة مؤسسية راسخة.

22. إن القيمة المعيارية المقدرة لمؤشر أداء المسجلين أو دوائر التسجيل (أي معدل تقييم هذا المؤشر وفق رأي الطلبة والهيئة الأكاديمية) قد بلغت 42 % ولا سيما وجود 25 مؤسسة تعليمية خاصة كانت نسبها مساوية أو دون المعدل الذي هو منخفض أصلا. وبرغم أهمية دوائر التسجيل وأثرها على المؤسسة التعليمية والطالب، يشير هذا الناتج إلى تقدير منخفض لهذا المؤشر المهم، ويعكس مشكلة جوهرية في غالبية المؤسسات الخاصة في أداء دوائر التسجيل مما يتطلب الاهتمام بتلك الأقسام ورفدها بالموظفين الأكفاء وضرورة تطوير أعمالها باتجاه الخدمات الإلكترونية وإتاحتها للطالب في أي وقت.

23. إن مؤشر تقييم رضا الطلبة في عموم المؤسسات قد بلغ 65 % وتعد هذه القيمة المعيارية متوسطة كما أن الرسم البياني الخاص بهذا المؤشر يشير إلى وجود 13 مؤسسة تعليمية خاصة من 40 مؤسسة كانت نسبها دون هذا المعدل مما يتطلب متابعة طلبتها لمعرفة أسباب ذلك ومحاولة قياس الرضا بعد فصل من الآن لمعرفة التطور الحاصل. والعمل على إيجاد بعض المسارات التي تزيد من نجاح الطلبة وتحقيق رضاهم.

24. لقد بينت نتائج المسح تقديرا جيدا لمؤشر تقييم رضا الهيئة الأكاديمية وقد بلغ في عموم المؤسسات 74 % إلا أن هناك 11 مؤسسة تعليمية خاصة كانت نسبها دون هذا المعدل مما يتطلب منها دراسة ذلك ومعرفة أسبابه، وتذليل بعض العقبات التي قد تواجه الهيئة الأكاديمية ومن ثم العمل على تحقيق نسب جيدة.

25. لقد كان تقدير مؤشر المشاركة والانخراط للطلبة وللهيئة الأكاديمية وفق المسوح ما يلي: مؤشر المشاركة والانخراط وفق رأي لطلبة في عموم المؤسسات الخاصة مساويا ل 44.29 %، والمعدل وفق رأي الهيئة الأكاديمية أفضل منه ومساويا ل 69 % علما أن القيمة المعيارية المقدرة (المبنية على رأي الطلبة والهيئة الأكاديمية) لهذا المؤشر والمساوية ل 53 % تعكس مستوى متوسطا. وبرغم ذلك هناك 11 مؤسسة كانت تقييماتها دون المعدل مما يستوجب دراسة ذلك ومعرفة أسباب عدم اشتراك الطلبة في مختلف الأنشطة الأكاديمية وغير الأكاديمية والعمل على إيجاد بيئة مناسبة للتعلم، ولتنمية غنى وثراء التجربة التعليمية للطالب.

26. أظهرت نتائج تطبيق المؤشرات أن القيمة المعيارية المقدرة (المعدل العام) لأداء المؤسسات التعليمية الخاصة تساوي 549.314 من 1000 وهي عموما متوسطة وأن هناك 16 مؤسسة تعليمية من

30 مؤسسة ذات تقديرات أقل من المعدل.

إن هذه النتيجة توجب الحاجة الآنية للتغيير والتطوير وإعادة توجيه المصادر وتغير بنية بعض المؤسسات وضرورة رفدها بالكوادر ذات الخبرة الجيدة وإعادة تنظيم العمليات التعليمية والأكاديمية في تلك المؤسسات وفق الفعاليات الواردة في المشروع ونتائجها المذكورة وبما يتطلب تحقيق أفضل النتائج.

## المراجع العربية


البستان أحمد عبد المحسن (2011). واقع إدارة خدمة المجتمع والبيئة في مؤسسات التعليم العالي العربية . المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي .ابو ظبي من 7-8 ديسمبر. الجانب الاقتصادي في تقرير معهد بيرتلس مان الالماني عن سلطنة عمان . من الرابط
http://www.oman-online.net/arabic/category/

المجذوب عبد الباقي مبارك محمد علي (2011). البحث العلمي والتكنولوجي في مؤسسات التعليم العالي العربية الواقع والمأمول.المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي.ابو ظبي من 7-8 ديسمبر.


## المراجع الأجنبية


Amano, I. (2010). Structural Changes in the Higher Education System in Japan Reflections on the Comparative Study of Higher Education Using the Theory of Martin Trow. *Educational Studies in Japan: International Yearbook,* No.5., pp.79-39.
http://www.eric.ed.gov/PDFS/EJ916676.pdf

Bandiera, O. Larcinese, V. and Rasul, I. (2009). Heterogeneous Class Size Effects: New Evidence from a Panel of University Students. IZA Discussion Paper No. 4496, pp.1-42.
http://www.econstor.eu/bitstream/10419/35952/1/614342422.pdf

Billups, Felice, D. (2008). Measuring College Student Satisfaction: A Multi-Year Study of the Factors Leading to Persistence. *Paper presented at the 39th annual meeting of the Northeastern Educational Research Association,* October 23, 2008, Rocky Hill, CT.
http://digitalcommons.uconn.edu/nera_2008/14

Cave, M., Hanney, S., Henkel, M., and Kogan, M. (1997). *The Use of Performance Indicators in Higher Education: The Challenge of the Quality Movement*. Jessica Kingsley Publishers, London.

Chalmers, D. (2008). Teaching and Learning Quality Indicators in Australian Universities. *Proceedings of Outcomes of higher education: Quality relevance and impact, IMHE,* 8-10 September, Paris, France, pp.1-18. http://www.oecd.org/dataoecd/4/40/41216416.pdf

Chaney, B. H. , Eddy, J. M., Dorman, S. M., Glessner, L. , Green, B. L. and Lara-Alecio, R. (2007). Development of an Instrument to Assess Student Opinions of the Quality of Distance Education Courses. *The American Journal of Distance Education,* Vol.21, No.3, pp.145–164.

Chen, S-H., Wang, H-H. and Yang, K-J. (2008). Establishment and application of performance measure indicators for universities. *The TQM Journal,* Vol.21, Issue 3, pp.1-10.

Chevaillier, T. (2003). Strategic Indicators for Higher Education Systems: Lessons from the French Experience. In Akiyoshi, Y. and Kaiser, F. (2003). System-Level and Strategic Indicators for Monitoring Higher Education in the Twenty-First Century. UNESCO, Bucharest, pp. 101-108. http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001357/135700e.pdf

Costa Vieira, Paulo Roberto da, Irene Raguenet Troccoli and Jose Maria Carvalho da Silva(2012). Perceived quality in higher education service in Brazil: the importance of physical evidence. *Revista Cientifica International, Vol.1*, No.2, pp.16-40.

Definition of Academic Department. In NACADA (2003). Paper presented to the Task force on defining academic advising, Kansas State University, pp.1-4. https://www.nacada.ksu.edu/Resources/Clearinghouse/View-Articles/Definitions-of-academic-advising.aspx

Definition of Academic Program, Temple University.

http://www.temple.edu/provost/aaair/documents/academic-

programs/academic-program-definitions.pdf

Definition of Graduate Attributes. In Glasgow University, pp.1-3.

http://www.gla.ac.uk/students/attributes/

Definition of Sample/Population, Statistics. In Glossary-University of Glasgow.
http://www.stats.gla.ac.uk/steps/glossary/basic_definitions.html#popn

Definition of Mission and Vision. In Glossary of Education.
http://edglossary.org/class-size/

Definition of class size. In Glossary of Education.
http://edglossary.org/class-size/

Definition of Community Engagement. In Carnegie Foundation (2015). Carnegie Elective Community Engagement Classification: First-Time Classification Documentation Framework, pp. 1-16.
http://www.fau.edu/ufsgov/Files/2015_2016/Sep_2015/2015_first-time_framework.pdf

Definition of Goals, Objectives. In Aragoni, L. (2009). Setting goals, writing objectives. http://www.you-can-teach-writing.com/writing-objectives.htm1

Definition of Performance Indicators. In Vlăsceanu, L., Grünberg, L., and Pârlea, D. (2007). Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions (Bucharest, UNESCO-CEPES) Revised and updated edition,pp.1-119.
http://observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/unesco_cepes_qual_assur_acred.pdf

Drucker, J. & H. Goldstein, H. (2007). Assessing the regional economic development impacts of universities: A review of current approaches. *International Regional Science Review*, Vol.30, No.1, pp.20-46.

Duque, L.C. (2014). A framework for analyzing higher education performance: Students' satisfaction, perceived learning outcomes, and dropout intentions. *Total Quality Management & Business Excellence*,

Vol.25 , No.1-2, pp. 1-21.

Dužević, I., Tonći Lazibat, and Mia Delić (2014). Examining Individual and Institutional Influences on Students' Engagement. *IPEDR*, Vol.70, No. 18, pp. 90-95.http://www.ipedr.com/vol70/018-rp020-ICEMI2014_H00033.pdf

Fielden, J. and Abercromby, K. (2001). Accountability and International co-operation in the renewal of higher education, *UNESCO,* pp. 1-63. http://www.unesdoc.unesco.org/images/0012/001206/120630e.pdfSimilar

Floyd, K. S., Susan, J. Harrington, and Julie, Santiago(2009). The Effect of Engagement and Perceived Course Value on Deep and Surface Learning Strategies. *The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, Vol. 12, pp.181-190. http://www.inform.nu/Articles/Vol12/ISJv12p181190Floyd530.pdf

Franceschini, F., Galetto, M., Maisano, D. and Mastrogiacomo, L. (2008). Properties of Performance Indicators in Operations Management: A Reference Framework. *The International Journal of Productivity and Performance Management,* Vol. 57, No.2, pp137-155.

Gibbs, G. (2009). Developing students as learners – varied phenomena, varied contexts and a developmental trajectory for the whole endeavor. Journal of Learning Development in Higher Education, Issue 1, pp. 1-12.

HEA (2014) Higher Education System Performance Framework (2014-2016), pp. 1-11. https://www.education.ie/en/The-Education-System/Higher-Education/HEA-Higher-Education-System-performance-Framework-2014-2016.pdf

Hodgson, G. M. (2006). What Are Institutions? *Journal Of Economic Issues,* Vol. XL, No.1, pp.1-25.

Giudici, P. (2003). Applied Data Mining: Statistical Methods for Business and Industry. Wiley, John & Sons, Incorporated.

Henard, F. and Roseveare, D. (2012). Fostering Quality Teaching in Higher

Education: Policies and Practices. OECD, pp.1-54.
http://www.oecd.org/edu/imhe/QT%20policies%20and%20practices.pdf

HU (2004). Registrar, Hampton University.
http://www.hamptonu.edu/studentservices/registrar/

Kaplan, R.S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Working Paper (No. 10-074), Harvard Business School, Harvard University, pp. 1-37. http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf

Kaplan, R. S. and D.P. Norton (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment*, Boston: HBS Press.

Kaufman, R. (1988). Preparing useful performance indicators. *Training and Development Journal*, Vol. 42, No. 9, pp.80–83.

Kim, K. Young and Sax, J. Linda (2007). A Student Experience in the Research University (SERU). CSHE, pp.1-20.
http://cshe.berkeley.edu/publications/docs/ROPS[1].Kim.Sax.7.31.07.pdf

Kroncke, K. N. (2006). Correlation between Faculty Satisfaction and Student Satisfaction in Higher Education. The Ohio State University, pp.1-58.
https://kb.osu.edu/dspace/bitstream/handle/1811/6535/Kristin_Kron?sequence=1

Kuh, G. D. (2003). The National Survey of Student Engagement: Conceptual Framework and Overview of Psychometric Properties. Indiana University Center for Postsecondary Research and Planning, pp.1-26.
http://nsse.iub.edu/pdf/conceptual_framework_2003.pdf

Lee, C. and Buckthorpe, S. (2008). Robust performance indicators for non-completion in higher education. *Quality in Higher Education*, Vol. 14, No.1, pp.67-77.

Looney, J. W. (2011). Integrating formative and summative assessment: progress toward a seamless system? OECD, pp.1-64.

http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=edu/wkp(2011)4&doclanguage=en

Lubega T. Jude, Omona Walter and Van der Weide, Theo (2011). Knowledge Management Technologies and Higher Education Processes: Approach to Integration for Performance Improvement. *International Journal of Computing and ICT Research*, Vol.5, Special Issue, pp. 55-68.

Machado, M.L., Brites, R., Magalhaes, A. and Sa, M. J.(2011). Student satisfaction with higher education: Critical data for student development. *European Journal of Education,* Vol.46, No. 3, pp. 415-432.

Meek, V., L., Teaicher U. and Kearney, Mary-Louise (2009). Higher Education, Research and Innovation: Changing Dynamics Report on the UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge 2001-2009, pp.1-242. http://unesdoc.unesco.org/7B81C25C-A4B5-4BE8-BB77-87B17CDB2170/FinalDownload/

Mishra, S. (2007) *Quality Assurance in Higher Education: An Introduction,* National Assessment and Accreditations Council Bangalore, India & Commonwealth of Learning, Vancouver, Canada.
http://www.col.org/sitecollectiondocuments/pub_qahe_intro.pdf

Monks, J. and Schmidt, R. (2010). The Impact of class size and number of students on outcomes in Higher Education. pp.1-23. http://www.ilr.cornell.edu./

NACADA (2014). Executive Office, Kansas State University. http://www.nacada.ksu.edu/Resources/Clearinghouse/View-Articles/Definitions-of-academicadvising.aspx

Navarro, M. M., Iglesias, M. P. and Torres, M. P. R. (2005). A new management element for universities: satisfaction with the offered courses. *International Journal of Educational Management*, Vol.19, No.6, pp.505-526.

Nicholson, K. (2011). Quality Assurance in Higher Education: A Review of

the Literature. McMaster University, pp.1-15.
http://cll.mcmaster.ca/COU/pdf/Quality%20Assurance%20Literature%20Review.pdf

NSSE (2015). Engagement Indicators, Indiana University. http://nsse.indiana.edu/html/engagement_indicators.cfm

OECD (2010). Learning our Lesson: Review of Quality Teaching in Higher Education, pp.1-6.
http://www.oecd.org/edu/imhe/learningourlessonreviewofqualityteachinginhighereducation.htm

OECD(2008): Education at a Glance 2007, 2008: Indicators, pp.1-9. http://www.oecd.org/document/

Pascarella, E. T. (2006). How college affects students: Ten directions for future research. *Journal of College Student Development*, Vol.47, No.5, pp.508-520

PC (2010). Performance Contract : Annual Report of University of Colorado,pp.1-60.
http://www.learningace.com/doc/466196/9ca2107dabd0aee73d5786b6e4e1fd53/performancecontract2010annualreport

Pereira, M. A. C., and Da Silva, M. T. (2003). A key question for higher education: Who are the customers? Paper presented at 31st Annual Conference of the Production and Operations Management Society, POM-2003, April, 4-7, 2003, Atlanta, GE, pp.1-16. Retrieved from http://www.marco.eng.br/publicacoes/2002-POMS-%20A%20Key%20Question.PDF

Psacharopoulos, G. (2005). Why some university systems are collapsing: Realities from Europe. Paper presented at *the ACA conference 'The Future of the University'* Vienna, 30 Nov.– 2 Dec. 2005, pp.1-16.
http://www.sci.ccny.cuny.edu/~themis/greekuniversityreform/psach.pdf

QAA (2012). Understanding assessment: its role in safeguarding academic standards and quality in higher education. The Quality Assurance Agency

for Higher Education, pp.1-38.
http://www.qaa.ac.uk/en/Publications/Documents/understanding-assessment.pdf

Sarkar, S. (2012). The Role of Information and Communication Technology (ICT) in Higher Education for the 21st Century. *The Science Probe*, Vol. 1, No. 1, pp. 30-41. http://www.thesciprobe.com/files/documents/5-The-Role-of-Information-and-Communication-Technology-_ICT_-In-Higher-Education-for-The-21st-Century.pdf

Stephenson, J. (1998). The Concept of Capability and its Importance in Higher Education. HEC, The Higher Education Academy, pp.1-11. http://www.heacademy.ac.uk/assets/documents/resources/heca/heca_cg_01.pdf

Strydom, A. (2012). The Job Satisfaction of Academic Staff Members on Fixed-Term Employment Contracts at South African Higher Education Institutions. Ph.D. Thesis. University of the Free State Bloemfontein. http://etd.uovs.ac.za/

Strydom, J. F. Basson, N. and Mentz, M. (2012). Enhancing the quality of teaching and learning: Using student engagement data to establish a culture of evidence. CHE-SASSE, pp.1-50. http://www.che.ac.za/

Tessema, M. T., Kathryn Ready and Wei-Choun (2012). Factors Affecting College Students' Satisfaction with Major Curriculum: Evidence from Nine Years of Data. *International Journal of Humanities and Social Science,* Vol. 2, No. 2, pp.34-44.

The Free Dictionary. http://www.thefreedictionary.com/coursework

Tolentino, R. (2006). Effect of Teaching Load to the Instructor's Work Performance, pp.1-10. http://www.termpaperwarehouse.com/essay-on/Effect-Of-Teaching-Load-To-The/118530

Tom, B. and Steve, F. (2001). Teaching and learning methods in higher education: a glimpse of the future. *A Journal of the Higher Education*

*Foundation*. Vol. 9, pp.77-102.

Vessuri, H. (2011). The Role of Research in Higher Education, pp.1-129. http://www.upcommons.upc.edu/

UNESCO (1998a). *Higher Education in the 21st Century: Vision and Action*. World Conference on Higher Education. Paris: UNESCO, pp.1-136. http://unesdoc.unesco.org/25974A08-4D66-43CD-8DED-797FAA45BF89/FinalDownload/DownloadId-9841E1980750DC18FDE337CA21C7D604/25974A08-4D66-43CD-8DED-797FAA45BF89/images/0011/001166/116618m.pdf

UNESCO(1998b). *Framework for Priority Action for Change and Development of Higher Education.* World Conference on Higher Education. Paris: UNESCO, pp.1-5. http://unesdoc.unesco.org/25974A08-4D66-43CD-8DED-797FAA45BF89/FinalDownload/DownloadId-0C5FD5FAF706D61D2FD0280547B1BB65/25974A08-4D66-43CD-8DED-797FAA45BF89/images/0011/001137/113760Eb.pdf

UP (2009). Good practice in assessing students University of Plymouth, EDaLT, pp.1-35.

http://www6.plymouth.ac.uk/25F655A0-DB6D-453C-ABB1-218A28CE7F03/FinalDownload/DownloadId-2087A2735EBF59D682F20534A74D1994/25F655A0-DB6D-453C-ABB1-218A28CE7F03/files/extranet/docs/TLD/Assessment%20guidelines%20March09.pdf

Wayt, L. (2012). The Impact of Students' Academic and Social Relationships on College Student Persistence. A Thesis presented to the Faculty of the Graduate College at the University of Nebraska, pp.1-88. http://digitalcommons.unl.edu/25F655A0-DB6D-453C-ABB1-218A28CE7F03/FinalDownload/DownloadId-52FDC56608459A68793FD6E6268C7DE7/25F655A0-DB6D-453C-ABB1-218A28CE7F03/cgi/viewcontent.cgi?article=1108&context=cehsedaddiss

## الملحق

جدول رقم 1 : يبين الأهداف والغايات والمؤشرات

## جدول رقم 1

### يبين الأهداف والغايات والمؤشرات

| Goals | Objectives | Code | PIs |
|---|---|---|---|
| 1.To promote access and admission to higher education | 1.1 To increase students' enrolment rate | 1.1.1 | Total number of recent general diploma graduates entering program/ department /college/ university |
| | | 1.1.2 | Total number of students enrolled to program/ department/ college/ university (full time) |
| | | 1.1.3 | Total number of students enrolled to program / department/college/ university (part time) |
| | | 1.1.4 | Percentage of Omani students to the total number of students |
| | | 1.1.5 | Total number of postgraduate students |
| | | 1.1.6 | Total number of internal scholarships from government organizations: Diploma/Bachelor |
| | | 1.1.7 | Total number of internal scholarships from non-government organizations: Diploma/ Bachelor |
| | 1.2 To increase students' progression and retention rates | 1.2.1 | Progression rate |
| | | 1.2.2 | Retention rate |
| | | 1.2.3 | Attrition rate |
| | | 1.2.4 | Resumption rate **(OPTIONAL)** |
| | 1.3 To enhance employment rate of graduates | 1.3.1 | Employment rate of graduates (program/ institution) |
| | | 1.3.2 | Unemployment rate of graduates by education level (Diploma/Bachelor) |
| | | 1.3.3 | Percentage of graduate student participation in national internships |

| Goals | Objectives | Code | PIs |
|---|---|---|---|
| | | 1.3.4 | Percentage of graduate student participation in international internships |
| | | 1.3.5 | Percentage of graduate student participation in career guidance (future life) programs/ courses |
| | 1.4 To ensure social equity | 1.4.1 | Total number of recent general diploma graduates entering program/ department/ college/ university ( by gender) |
| | | 1.4.2 | Total number of students enrolled to program/ department/ college/ university (full time and by gender) |
| | | 1.4.3 | Total number of students enrolled to program / department/college/ university (part time and by gender) |
| | | 1.4.4 | Employment rate of graduates (by gender) |
| 2. To develop a culture of academic excellence and achievement among undergraduate and graduate students | 2. To clarify institutional strategies | 2.1.1 | Communicating vision and mission of university/college to academic staff (based on surveys) |
| | | 2.1.2 | Communicating goals and objectives of colleges to academic staff (based on surveys) |
| | | 2.1.3 | Communicating core values, strengths, weakness, threats and opportunities of departments to academic staff (based on surveys) |
| | 2.2 To enhance learning and teaching | 2.2.1 | Average class size for undergraduate students (program/institution) |
| | | 2.2.2 | Advisor performance (based on surveys) |
| | | 2.2.3 | Student capability (based on surveys) |
| | | 2.2.4 | Teaching methods (based on surveys) |
| | | 2.2.5 | Assessment methods (based on surveys) |

| Goals | Objectives | Code | PIs |
|---|---|---|---|
| | | 2.2.6 | Student-Instructor ratio ( for undergraduate students) |
| | | 2.2.7 | Ratio of approved and settled student appeals **(OPTIONAL)** |
| | | 2.2.8 | Ratio of IT support staff in relation to all students |
| | | 2.2.9 | Ratio of library (electronic) items borrowed in relation to all students |
| | | 2.2.10 | Ratio of text books in relation to all students |
| | | 2.2.11 | Ratio of reference books in relation to all students (hard/soft) |
| | | 2.2.12 | Ratio of journals/periodicals in relation to all students (hard/soft) |
| | 2.3 To ensure student outcomes at high standard | 2.3.1 | Student capability (Grade point average) program/ department/college/ university |
| | | 2.3.2 | Perceived teaching quality (based on surveys) |
| | | 2.3.3 | Quality of program/department(based on surveys) |
| | | 2.3.4 | Total number of national/international awards (for students) |
| | | 2.3.5 | Total number of national/international patents (for students) |
| | | 2.3.6 | Graduate satisfaction & engagement (based on surveys) |
| | 2.4 To improve learning capability of students | 2.4.1 | Improvement in student achievement (Expansion rate of Grade point average) program/ department/college/ university |
| | | 2.4.2 | Percentage of IT staff to all students and staff |
| | | 2.4.3 | Percentage of IT staff to all computers |

| Goals | Objectives | Code | PIs |
|---|---|---|---|
| | | 2.4.4 | Student satisfaction & engagement (based on survey) |
| | 2.5 To improve performance of executive management | 2.5.1 | Performance of executives (based on academic staff and student engagement & satisfaction surveys) |
| | | 2.5.2 | Performance of heads of academic departments (based on academic staff and student engagement & satisfaction surveys) |
| | | 2.5.3 | Research capability of Executive Management |
| | | 2.5.4 | Registrar's performance (based on academic staff and student engagement & satisfaction surveys) |
| | 2.6 To improve performance of academic staff | 2.6.1 | Percentage of PhD holders (full-time/part-time/ program/ department/college/ university) |
| | | 2.6.2 | Average teaching load for undergraduate studies ( program/ department /college/ university) |
| | | 2.6.3 | Percentage of Professors and Associate Professors in relation to total academic staff ( program/ department /college/ university) |
| | | 2.6.4 | Academic staff salary scale |
| | | 2.6.5 | Academic staff turnover (attrition) rate |
| | | 2.6.6 | Academic staff satisfaction & engagement (based on surveys) |
| | | 2.6.7 | Professional developments /training programs for academic staff (based on surveys) |
| | 2.7 To improve performance of non-teaching staff | 2.7.1 | Ratio of non-academic/administrative staff relative to all students |

| Goals | Objectives | Code | PIs |
|---|---|---|---|
| | | 2.7.2 | Total number of scholarships granted from the institution's budget for masters and doctoral studies for non-academic staff/ administrative staff |
| | | 2.7.3 | Percentage of non-academic and administrative staff who have taken part in funded training programs from institution fund (national/ international programs) |
| | 2.8 To upgrade postgraduate programs | 2.8.1 | Total Teaching Load for postgraduate studies |
| | | 2.8.2 | Total number and percentage of ISI highly cited researchers in relation to all academic staff **(OPTIONAL)** |
| | | 2.8.3 | Growth Index of graduate students (GIPG) **(OPTIONAL)** |
| | | 2.8.4 | Total number of national/international patents ( for faculty members) |
| | | 2.8.5 | Total number of national/international awards (for faculty members) |
| | | 2.8.6 | Average class size (for graduate students) |
| | | 2.8.7 | Total number of published/accepted papers of graduate students (based on student thesis/dissertation) in relation to total number of graduates (MSc.) |
| | 2.9 To increase the use of information and communication technologies in teaching, learning and training | 2.9.1 | Total number of computer laboratories (by university/college) |
| | | 2.9.2 | The use of I CT ( Information and Communication Technologies ) (based on surveys) |
| | 2.10 To improve institutional | 2.10.1 | Total building area (by $m^2$) in relation to all students |

| Goals | Objectives | Code | PIs |
|---|---|---|---|
| | infrastructure | 2.10.2 | Laboratory space in relation to all students (by $m^2$) |
| | | 2.10.3 | Library area in relation to all students (by $m^2$) |
| | | 2.10.4 | Percentage of budget for library/labs /academic centers in relation to the total budget |
| | | 2.10.5 | Capacity of available student hostels (by gender) |
| | | 2.10.6 | Sport fields area (by $m^2$) in relation to all students |
| | | 2.10.7 | Restaurants, and entertainment facilities area (by $m^2$) in relation to all students |
| | | 2.10.8 | Capacity of theater halls in relation to all students |
| | | 2.10.9 | Quality of institutional facilities (based on surveys) |
| 3. To create a high standard of excellence in research. | 3.1 To Strengthen research capability and performance | 3.1.1 | Research Size (RS) |
| | | 3.1.2 | Research Ratio (RR) |
| | | 3.1.3 | Expansion Rate of International Citations Received (ICR&PICR) **(OPTIONAL)** |
| | | 3.1.4 | Expansion Rate of Research (ERR) |
| | | 3.1.5 | Growth Index of Research Quality (GIRQ) **(OPTIONAL)** |
| | | 3.1.6 | Growth Index of Research Performance (GIRP) **(OPTIONAL)** |
| | | 3.1.7 | Percentage of funded research projects/ papers from institution fund in relation to total research projects/ papers |

| Goals | Objectives | Code | PIs |
|---|---|---|---|
| | | 3.1.8 | Percentage of institution budget for research projects in relation to total budget (by RO) |
| | 3.2 To improve research activities and outcomes | 3.2.1 | Total number of international conferences/ workshops participated in by academic staff |
| | | 3.2.2 | Total number of academic staff members who have spent at least 1 month abroad (on sabbatical leave) |
| | | 3.2.3 | Total number of research activities |
| 4. To enhance institutional internationalization | 4.1 To develop collaborative/ international student exchange programs | 4.1.1 | Percentage of international students participating in international exchange programs (in) |
| | | 4.1.2 | Percentage of local students participating in international exchange program (out) |
| | 4.2 To enhance external assessment for academic programs and professional exams. | 4.2.1 | Total number of external assessment of academic programs per year/cohort |
| | | 4.2.2 | Total number of professional exams per program/year/cohort |
| | 4.3 To increase funds for internationalization | 4.3.1 | Percentage of the institution's budget allocated to internationalization (international activities) |
| | | 4.3.2 | Amount spent for international purposes in relation to institution's budget allocated to internationalization per year |
| | 4.4 To enhance collaborative international professional activities and events | 4.4.1 | Total number of academic staff participating in international professional activities per year |
| | | 4.4.2 | Total number of academic staff participating on editorial committees of international journals |
| | | 4.4.3 | Total number of research engagements |

| Goals | Objectives | Code | PIs |
|---|---|---|---|
| 5. To promote community engagement | 5.1 To increase graduate rate | 5.1.1 | Total number of graduates in relation to all students (Diploma/Bachelor/batch) |
| | | 5.1.2 | Graduate rate for postgraduate students (batch) |
| | 5.2 To participate in community activities | 5.2.1 | Total number of student group activities (academic and extra-curricular) (U/C/D) (University/college/department) |
| | | 5.2.2 | Percentage of students involved in student activities (academic and extra-curricular) in relation to all students (University/college/department) |
| | | 5.2.3 | Total number of activities funded by the institution for the community (U/C/D) |
| | | 5.2.4 | Total number of short training courses directed to the community(U/C/D) |
| | | 5.2.5 | Percentage of students working in institution in paid part time jobs |
| | | 5.2.6 | Total number of students involved in useful volunteer work (U/C/D) |
| | | 5.2.7 | Total number of life-long learning (continuing education) courses(U/C/D) |
| | | 5.2.8 | Total number of participants in life-long learning (continuing education) courses(U/C/D) |
| | | 5.2.9 | Percentage of institutional budget allocated to community engagement (RO) |
| | | 5.2.10 | Institutional investment budget allocated to non-education activities (RO) |
| | 5.3 To increase percentage of Omani academic and non-academic staff | 5.3.1 | Percentage of Omani non-academic/ administrative staff |
| | | 5.3.2 | Percentage of Omani academic staff |

| Goals | Objectives | Code | PIs |
|---|---|---|---|
| | 5.4 To direct the research to the community needs and issues | 5.4.1 | Total number of research projects sponsored by The Research Council |
| | | 5.4.2 | Total number of researchers involved in projects funded by The Research Council |
| | | 5.4.3 | The total funds granted from The Research Council/other bodies (RO) |
| | | 5.4.4 | Ratio of income from consultancies in relation to total budget |
| | | 5.4.5 | Ratio of income from research consultancies in relation to total budget |