



دور البحث المؤسسي ووظيفته في مؤسسات التعليم العالي: النظرية والتطبيق*

كرمة الحسن¹

ملخص

شهدت العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بالتعليم العالي بشأن المساءلة، والجودة، والإنتاجية، كما شهدت عملاً دؤوباً لمواجهة التحديات الأخذ بالتعدد. وقد تطور البحث المؤسسي بموازاة الاحتياجات المتغيرة للتعليم العالي، ولا تزال طبيعته والدور الذي يقوم به يتطوران نتيجة لقرارات السياسة، وتغير الطلبة المستفيدين، والتقدم في الحوسبة والاتصالات، وتزايد الطابع الدولي للتعليم العالي، والتعقيد المتزايد في عملية صنع القرار وتطوره، والاهتمام المتزايد بالفعالية المؤسسية. ولا تزال دراسة دور البحث المؤسسي ووظيفته موضع اهتمام رئيسي وموضوع نقاش منذ ستينيات القرن الماضي. تبعاً لذلك تطرح هذه الورقة الأسئلة التالية: ما هو البحث المؤسسي؟ ما هو دوره المؤسسي؟ كيف تطور؟ ما هي مهامه وأنشطته الأساسية؟ كيف يتم تنظيمه؟ ما هي المهارات والخبرات التي يتطلبها؟ ما هي التحديات التي تواجهه؟ وستحاول الورقة الإجابة عن هذه الأسئلة أولاً من خلال مراجعة وصفية تحليلية للأدبيات الحديثة في نظرية البحث المؤسسي ونماذجه وممارسته. وثانياً، من خلال عرض دراسة حالة لمكتب للبحث المؤسسي يعمل في المنطقة العربية، هو مكتب البحث المؤسسي والتقييم (OIRA) في الجامعة الأميركية في بيروت. وستركز الورقة على الطبيعة المتطورة للبحث المؤسسي، وعلى مدى فعاليته في الاستجابة لتحديات الجودة والمساءلة في التعليم العالي، لتخلص إلى بحث التحديات المستقبلية له.

أولاً: المقدمة

يشكل البحث المؤسسي، كمهنة، ظاهرة حديثة العهد إلى حد ما في التعليم العالي. ففي غضون الأربعين سنة الماضية، تطورت هذه المهنة وتعمقت فتحوّلت إلى عنصر حيوي في التعليم العالي (McLaughlin & Howard, 2001). وجرى ذلك في بيئة شهدت تغيراً سريعاً في طلب المجتمع على التعليم العالي،

* مترجم عن الإنكليزية.

¹ أستاذة جامعية، الجامعة الأميركية في بيروت. kelhasan@aub.edu.lb





واشتدت فيها المطالبة بالمساءلة والتخطيط وإثبات الفعالية للجهات المعنية في الداخل والخارج. فكافحت الكليات والجامعات من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على خدماتها، والمستلزمات التي تزداد تعقيداً لإعداد التقارير، والموارد المتقلصة، والحاجة إلى التخطيط بفعالية أكبر في سوق تربوي يتسم بتنافسية عالية. ومع استجابة التعليم العالي لطلبات المجتمع المتغيرة، أضحت البحث المؤسسي صاحب دور أساسي وازدادت منزلة وأهمية مكاتب البحث المؤسسي بشكل كبير. وبما أن حقل البحث المؤسسي ما يزال مهنة يافعة نسبياً وقد كُتِبَ عنه القليل في الشرق الأوسط، فإن هذه الورقة البحثية تهدف إلى تقديم توصيف عام لطبيعة البحث المؤسسي وكيفية ممارسته. ويهدف الجزء الأول منها، الذي يتعلق بطبيعة المفهوم، إلى الإجابة عن الأسئلة التالية: ما هو البحث المؤسسي؟ وكيف تطور؟ وأي دور يؤدي في الحوكمة المؤسسية؟ وكيف يُنظَّم؟ وما هي مساهماته في سير عمل مؤسسات التعليم ما بعد الثانوي؟ وأخيراً ما هي التحديات والتطورات المستقبلية؟ أما الجزء الثاني، فهو يهدف إلى تقديم مثل عن كيفية تطبيق البحث المؤسسي في الشرق الأوسط من خلال عرض حالة مكتب البحث المؤسسي والتقييم (Office of Institutional Research and Assessment) في الجامعة الأميركية في بيروت. إن أفضل طريقة لفهم البحث المؤسسي هي من خلال فهم التغيرات في النماذج التنظيمية والإدارية ونماذج الأداء في مؤسسات التعليم ما بعد الثانوي. ولذلك سوف يبدأ هذا البحث بتقديم توصيف مختصر للعديد من التغيرات التي خضع لها التعليم العالي وأحدثت تأثيراً مباشراً في دور البحث المؤسسي وفي تطبيقه.

ثانياً: تحولات التعليم العالي والبحث المؤسسي

كانت التغيرات التي حصلت في التعليم العالي على مرّ العقود ملفتة ويمكن إدراجها ضمن إطار التغيرات الكبرى التي عرفها المجتمع. وقد لخص فولكوين (Volkwein, 2008) هذه التغيرات أفضل تلخيص على الشكل الآتي: لقد تطور الاقتصاد، فبعد أن سيطرت عليه الزراعة ثم الصناعة، صار قائماً إلى حدّ أكبر على المعرفة. كذلك تحولت القيم الاجتماعية، وبعد أن كانت شديدة النخبوية وكان التعليم يُقدّم لقلّة من أبناء المجتمع، صارت وثيقة الارتباط بأصحاب الاستحقاق، حيث يُعتبر أن التعليم هو للأكثر جدارة وموهبة؛ ومن ثم صارت أكثر مساواة مع التشديد على التعليم للجميع. وتغير حال البنى التنظيمية، فانقلت من التمحور حول الإدارة، أو من البيروقراطية والشكلية لتضحى أكثر انفتاحاً وتمحوراً حول الهيئة التعليمية. وأخذ العديد من مؤسسات التعليم العالي يتركز أكثر حول الزبون والمتعلم. ويسود توجه نحو الميزانيات القائمة على الأداء، وقد تحوّل جوّ المساءلة، بعد أن طاله التغيير، من جوّ يشدد على الموارد وعلى السمعة - وهو نموذج المساءلة القديم - إلى مرحلة بات يُركّز فيها على تحقيق الهدف وتقييم البرنامج و السيرورات، مثال تقييمات الطالب للتعليم، وهو اليوم يُشدّد فيه أكثر بكثير على النتائج والمخرجات والنواتج. ينظر بيترسن (Peterson, 1999) إلى التغيرات في التعليم العالي من منظار أوسع ويردّها إلى تحولين كبيرين: الانتقال من صناعة التعليم العالي التقليدي إلى التعليم العالي الجماهيري، ثم من صناعة التعليم العالي الجماهيري إلى التعليم ما بعد الثانوي. وقد جرت هذه التحولات بالدرجة الأولى نتيجة قوّتين: زيادة مؤسسات جديدة إلى الخليط التنافسي، وقوة المساومة الجديدة التي اكتسبها المستهلكون مع ازدياد أعدادهم وانتقال التحكم بالمنح المالية إليهم.





ولقد تفاعلت الظروف الاجتماعية مع قوى الصناعة التي أعادت تشكيل هذا القطاع المشار إليه أعلاه من أجل إحداث تغيير في التعليم العالي، فزادت هذه التغيرات من قيمة المعلومات بالنسبة إلى مؤسسات التعليم العالي. إذ لم يعد يكفيها أن تعرف مساراتها ومواردها وأهدافها الداخلية الخاصة وحسب، بل أصبح يتوجب عليها، لكي تحقق النجاح، أن تفهم التيارات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تقوبل المجتمع عموماً وبخاصة فئات المستفيدين الخارجية التي تقدم لها الخدمات (Olsen, 2000). والاهتمامات التنافسية، مثل الكلفة والإنتاجية والوصول والفعالية والمساءلة، تصادمت كلها في الأحرام الجامعية ما أدى إلى اشتداد الضغوط على المخططين والإداريين والباحثين المؤسسيين. فعرفت الجامعات أشكالاً مختلفة من الازدواجيات والتوترات والتضاربات في سياساتها- الطلبات الداخلية مقابل الطلبات الخارجية، والثقافة الأكاديمية مقابل الثقافة الإدارية، والحاجات الاحترافية مقابل الحاجات المؤسسية، والوصول مقابل الامتياز، الفاعلية مقابل الفعالية المؤثرة، والتقييم من أجل التحسين مقابل التقييم من أجل المساءلة. فأدت هذه الضغوط المتناقضة إلى نشوء تحديات مختلفة بالنسبة إلى الباحثين المؤسسيين، وأجبرتهم على أداء مزيج من الأدوار وملاحقة عدد من الأهداف المختلفة (Volkwein, 2008).

يشير القرن الواحد والعشرون تحديات عديدة بالنسبة إلى التعليم العالي. ويعتقد بعضهم أن الجامعات كما نعرفها اليوم سوف تنتفي من الوجود في خلال عشرين عاماً، فيما يؤكد آخرون من أصحاب النظرة التقليدية على أن الكليات والجامعات سوف تشهد تغيرات طفيفة وتستمر في الوجود دوماً. ويرى فريق ثالث أن تغييراً جوهرياً أكثر من أي تغير شهدته مؤسسات ما بعد الثانوي يوماً يلوح في الأفق - ويتمثل بإعادة تحديد لهذا القطاع قد تؤدي إلى إعادة تصميم المؤسسات (Peterson, 1999). واستجابة لهذا القطاع الجديد، تظهر نماذج تنظيمية جديدة، وهي تشمل منظمات المقاولات والمنظمات الشبكية والافتراضية، وأيضاً أشكالاً جديدة من التحالفات الاستراتيجية وشركات محاصصة مع شركاء من خارج القطاع التربوي من أجل تصميم المعرفة ونشرها واكتشافها (Peterson, 1999). وبما أن مؤسسات التعليم ما بعد الثانوي تواجه احتمال إعادة تصميمها، فسوف تحتاج أيضاً إلى تغيير معايير الأداء بعيد المدى الخاصة بها. وأحد العناصر الأساسية لهذا المعيار هو المدى الذي أعادت فيه كل مؤسسة تحديد طبيعة ودور المعرفة التي تلزمها في صناعة يتغير فيها بسرعة المشاركون والديناميات. وتترك تلبية مثل هذه الحاجة تبعات بالنسبة إلى البحث المؤسسي من ناحية الوظائف والنشاطات. قبل مناقشة دور البحث المؤسسي ووظيفته في مؤسسات التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين، من المهم تحديد البحث المؤسسي ووصف تطوره وتغيره وصفاً مختصراً.

ثالثاً: نظرية البحث المؤسسي

1. التعريف

على الرغم من عدم وجود تعريف للبحث المؤسسي متفق عليه عموماً، ينظر بيترسن وكوركوران (Peterson and Corcoran, 1985) إليه كبحت مصمم لإنتاج معلومات تخدم التخطيط، ووضع السياسة، وتخصيص الموارد، وقرارات الإدارة أو التقييم في كل المجالات الوظيفية. وبنظرة مشابهة، يشدد سوب (Saupe, 1990) على البحث المؤسسي كمجموعة نشاطات تدعم التخطيط المؤسسي





وتصميم السياسة واتخاذ القرارات. وتحدد جمعية البحث المؤسسي (Association of Institutional Research-AIR) البحث المؤسسي رسمياً بأنه «بحث يؤدي إلى تحسين فهم مؤسسات التعليم ما بعد الثانوي وتخطيطها وعملها» (Peterson, 1999). أما تيرينزيني (Terenzini, 1999)، فيعتبر أن البحث المؤسسي هو «ذكاء مؤسسي»، ويمتد من جمع البيانات حول مؤسسة معينة وتحليلها وتحويلها إلى معلومات، إلى التبصر بالمؤسسة والمعرفة الموثقة اللذين يضيفهما باحث مؤسسي كفوء على تأويل تلك المعلومات.

إن تحليل مضمون بيانات المهمة لمكاتب البحث المؤسسي يبين أن أغلبية هذه البيانات تضمنت ذكر مهمات البحث المؤسسي القاضية بدعم التخطيط المؤسسي، واتخاذ القرارات، والتقييم، وإجراء الأبحاث، وإدارة البيانات، وتقديم معلومات إلى فئات الجمهور المستهدفة سواء في الخارج أو في الداخل (Thorpe, 1999). وأشارت بيانات المهمة، وإن بدرجة أقل، أيضاً إلى مسؤولياتها عن تحليل البيانات وعن دعم القرارات المرتبطة بوضع السياسة.

إذاً يبدو أن الشق التطبيقي في البحث المؤسسي يرتبط إلى حد بعيد بإنتاج البيانات، لكن ثمة حاجة إلى الفن من أجل وضع هذه البيانات ضمن سياق معين، وتحويلها إلى معلومات وجعلها ذات مغزى (Olsen, 2000).

يتشكل موضوع البحث المؤسسي من الكلية الواحدة أو الجامعة الواحدة أو النظام الواحد، وبالتالي يمكن التمييز بينه وبين البحث الذي يتناول التعليم ما بعد الثانوي، ويتمثل هدفه بتقديم المعرفة المرتبطة بالتعليم ما بعد الثانوي وتقديم الممارسة في هذا التعليم عموماً. وبالتالي فإن البحث المؤسسي هو مكونٌ ضروري للإدارة السليمة في الجامعة أو الكلية. من هذه الناحية، يوصف بأنه موقف التزام بهدف المؤسسة في المجتمع وبقيمة التقييم النقدي والاستقصاء الدقيق. كلما شاعت هذه النزعة في المؤسسة كلما كانت الحوكمة المؤسسية مستتيرة وعقلانية (Saupe, 1990).

2. تطور البحث المؤسسي

يُعتبر البحث المؤسسي كمهنة، ظاهرة جديدة إلى حد ما في التعليم العالي. ويُعتبر تطور البحث المؤسسي، كمسار أو وظيفة إدارية بالدرجة الأولى، تطوراً سُجِّل ما بعد خمسينات القرن المنصرم (Peterson, 1999). وبما أن الظروف الخارجية المؤثرة في التعليم العالي قد تغيرت كما وُصف أعلاه، فلقد تطور البحث المؤسسي بالتزامن معها، لاعباً دوراً مهماً في مساعدة المؤسسات على الاستجابة للتحديات، وفي الوقت عينه قولبتته القوى ذاتها، ما أدى إلى توسيع دوره ومجموعة نشاطاته في خضم العملية.

تُقسّم المراحل الكبيرة في تطور عمليات البحث المؤسسي عموماً إلى ثلاثة أطر زمنية رئيسية (McLaughlin & Howard, 2001). المرحلة الأولى كانت مرحلة العمليات اللامركزية لإنشاء المعلومات والاستعلام، وقد حصلت في أواخر الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي. في تلك السنوات، كانت مهمات البحث المؤسسي تُتَجَزَّ غالباً باستخدام سجلات، وهي قواعد بيانات مستقلة غير محفوظة في حواسيب، ويتوجَّب فيها على الآلات الحاسبة إنهاء الحسابات. عندما ظهرت الحواسيب الكبيرة، دخل مكتب البحث المؤسسي المركزي حيز الوجود، مع تعزيز العديد من المؤسسات مهمات هذا البحث ضمن وحدة تنظيمية معينة. وتعكس هذه المرحلة الثانية أيضاً إنشاء





هوية البحث المؤسسي، التي سمحت له بالبدء بالتطور كمهنة. ثم مجدداً، ما بين منتصف الثمانينيات وأواخرها، بدأت المرحلة الثانية من البحث المؤسسي المركزي بالانتقال إلى مرحلة ثالثة، بدأ فيها هذا النشاط بالتوزع عبر الحرم الجامعي. لقد أصبح نشاطاً تنظيمياً معقداً تدفقه التكنولوجيا والتأثير الذي أحدثته على البنى التحتية في الكليات والجامعات.

تطور البحث المؤسسي كعنصر أساسي من عناصر قاعدة المعارف البيئية التي تملكها المؤسسة، وهو يتابع التطور نتيجة لقرارات السياسة المتبعة، وتغير الطلاب، والتقدم المحقق في مجال الحاسوب والاتصالات اللاسلكية، ومناخ الميزانيات المتغير، والتدويل المتنامي للتعليم العالي، والتعقيد المتزايد لعملية اتخاذ القرارات، وتنامي عدد المطالبات وحجمها بشأن تقديم تقارير إلى الداخل والخارج ومن أجل فعالية مؤسسية متزايدة (Peterson, 1985; Terkla, 2008; Terenzini, 1999). وفي عملية التطور هذه، تغير الدور الأولي للبحث المؤسسي، كما تغيرت أيضاً الأدوات المستخدمة في هذا الحقل، بالإضافة إلى المواضيع التي تحتل أهمية كبرى بالنسبة إلى محترفي البحث المؤسسي. يقدم فولكويين (Volkwein, 2008) مقارنة بين المواضيع التي تشكل محور اهتمام الباحثين المؤسسيين ما بين 1992 و1999، وقد استقاهما من استطلاع جمعية البحث المؤسسي لآراء أعضائها (الجدول رقم 1).

الجدول 1: المواضيع ذات الأهمية البالغة بالنسبة إلى أعضاء البحث المؤسسي

الموضوع	1992	1998
تقييم النواتج	53%	61%
تصميم البحث والتحليل	50%	52%
المثابرة والاحتفاظ	48%	63%
القضايا الإدارية	42%	32%
إدارة الالتحاق	35%	39%
القضايا المالية	25%	21%
قضايا تتعلق بالأقليات والتعدد	25%	19%
قضايا تتعلق بالهيئة التعليمية	24%	22%
قضايا تتعلق بشؤون الطلاب	13%	15%
مؤشرات المساءلة والأداء		71%
قضايا تكنولوجية		63%
أنظمة المعلومات وإدارة البيانات		63%
قضايا تتعلق بالفعالية		36%

المصدر: Sarah Lindquist (1999)





وكما يبدو واضحاً من الجدول، برزت مجالات اهتمام جديدة، مثل القضايا المتعلقة بالمساءلة ومؤشرات الأداء، ومسائل التكنولوجيات والفعالية، بالإضافة إلى أنظمة المعلومات وإدارة البيانات. وقد اكتسبت مواضيع أخرى أهمية مقارنة بالعام 1992، مثل تقييم النواتج والقدرة على الاحتفاظ بالطلاب والمثابرة. وقد أجريت دراسة أخرى حول عضوية جمعية البحث المؤسسي سنة 2008 ولكن النتائج لم تُنشر بعد، وسوف يكون من المثير للاهتمام تحديد التغيرات، في حال حدوثها. بشكل مشابه، واستجابة للاحتياجات المتغيرة، تطور البحث المؤسسي ليصبح مرتبطاً بالكفايات التقنية والإحصائية المتقدمة التي تشكل حجر الزاوية في ثقافة المعلومات (Peterson, 1985). فقد تحول الدور الأساسي للبحث المؤسسي مع الزمن من كونه مطالباً بالدرجة الأولى بتوفير الإحصاءات الوصفية وأدلة الجامعات والتقارير إلى اتجاه أكبر نحو مطالبته بإجراء تحاليل وتقييم من الناحيتين الكمية والنوعية. وثمة طلب اليوم على مهارات في مجال البحث المؤسسي تستلزم إجراء تحاليل ووضع نماذج متعددة المتغيرات: التنبؤات المرتبطة بالمداخل، والمتعلقة بالالتحاق، وتحليل قضايا تتعلق بالسياسة المتبعة ووضع سيناريوهات بديلة لرسوم التعليم والإعانة المالية وتأثيرها على جاذبية القبول وبالتالي على عمليات الالتحاق (Volkwein, 2008).

3. البحث المؤسسي: الدور والوظائف

شكّل التمحيص في دور البحث المؤسسي ووظيفته موضع اهتمام كبير في هذا المجال منذ أول منتدى لجمعية البحث المؤسسي العام 1961، وتعكس أدبيات هذا الحقل مناظرات لا تنتهي حول طبيعة البحث المؤسسي ودوره (Terenzini, 1999; Volkwein, 2008; 1999; Trainer, 2008; Bers, 2008; Middaugh, Kelly & Walters, 2008; Delaney, 2008; Brittingham, O'Brien, & Alig, 2008; Voorhee, 2008; Brown, 2008; Peterson, 1999; Olsen, 2000; Saupe, 2001; Borden, Massa, & Milam, 1990). ويستدعي أداء البحث المؤسسي مجموعة كاملة من النشاطات من جمع البيانات وتحليلها وإعادة هيكلتها لتصبح معلومات، إلى نشر نتائج هذه النشاطات لدى الأطراف الأساسيين من أجل استخدامها في اتخاذ القرارات والدعم الاستراتيجي. من هذه الناحية، تُحوّل المعلومات إلى ذكاء مؤسسي متزايد يدعم التعلم التنظيمي. كان تيرينزيني (Terenzini, 1999) مؤيداً لوجهة النظر القائلة إن دور البحث المؤسسي هو ذكاء مؤسسي في ثلاثة أشكال أو مستويات مترابطة ولكن متميزة. المستوى الأول والأساسي هو التقني والتحليلي. وهذا النوع من الذكاء هو تأسيسي ويشمل التألف مع المصطلحات والتحديات، ومعرفة المنهجيات مثل تصميم البحث، وجمع العينات، والمراقبة والإحصاءات والمنهج النوعية الخ. وهو ضروري لإنتاج المعلومات والأرقام المتعلقة بالمؤسسة: القبول، والالتحاق، والشهادات، وحجم عمل الهيئة التعليمية في الكلية، ونسبة الطلاب الملتحقين بالكلية، أي كل العناصر التي تجتمع لتحديد المواصفات الأساسية للمؤسسة. أما المستوى الثاني الذي حدده تيرينزيني فهو الذكاء المرتبط بالقضايا. ويتضمن المعرفة المتعلقة بالقضايا الخاصة بالمؤسسة والمشاكل التي تواجهها. قضايا لديها أهمية مباشرة بالنسبة إلى المؤسسة من قبيل تخصيص الموارد، وتقييم البرنامج، وتحديد هدف الالتحاق، والتخطيط. ويستلزم هذا الذكاء أيضاً معرفة معلومات عن الفاعلين والأشخاص الأساسيين الذين يعالجون هذه القضايا في المؤسسة، والعمل معهم. المستوى الثالث، أو الذكاء السياقي، لا يتطلب





فهم الثقافة والعادات المرتبطة بالتعليم العالي عموماً فحسب، بل أيضاً تلك المتعلقة بالمؤسسة المعنية التي يعمل فيها الباحث المؤسسي. ويشمل السياق معرفة المؤسسة من الداخل والخارج على حد سواء، تاريخها وثقافتها وتطورها والبيئة الخارجية التي تعمل ضمنها، والاتجاهات السائدة في تلك البيئة، مثل الاتجاهات السائدة لدى جمهور خريجي التعليم العالي والصحة الاقتصادية. ومجمل الذكاء السياقي يفهم كل الاتجاهات ذات الصلة في البيئة الخارجية: المالية والاجتماعية والسياسية والديموغرافية. إن هذه الأشكال الثلاثة من الذكاء المؤسسي مترابطة ويدعم بعضها بعضاً: ولا تتحقق قيمة أي شكل معين من الذكاء المؤسسي بالكامل إلا بوجود الاثنين الآخرين.

يتطلب تطبيق البحث المؤسسي في أي مؤسسة تعليم عالٍ الاضطلاع بأدوار عديدة والعمل من أجل أهداف وجماهير مختلفة. ويتوجب على المحترف في البحث المؤسسي أن يتعامل مع الدور الإداري الذي يؤديه البحث المؤسسي من حيث كونه عضواً في الإدارة والفريق الإداري، ومع الدور المهني من حيث كونه أكثر أكاديمية وعلمية ويشدد على الحاجة إلى البحث الحيادي والموضوعي (Volkwein, 2008). كما يتوجب عليه أن يقدم التقارير إلى جمهور داخلي وخارجي ولأهداف تكوينية (تحسين) وتحصيلية (مساءلة). إن الاستجابة لهذه الضغوط المتعارضة، تجبر المحترفين في البحث المؤسسي على تأدية عدد من الأدوار. يقدم الجدول رقم 2 أربعة أنواع مترابطة لكن متميزة من أهداف البحث المؤسسي وأدواره كما حددها فولكوين، 1999 و2008. وهي تتضمن دور البحث المؤسسي كسلطة معلومات، ومحلل للسياسة المتبعة، ومسؤول عن تقديم صورة محسنة عن المؤسسة للملأ، وكعالم/باحث. وأضاف سيربان (Serban, 2002) دوراً خامساً هو دور البحث المؤسسي كمدير للمعرفة تقتضي مهماته الأساسية جمع البيانات وتحويلها إلى معلومة ومعرفة؛ وإنشاء مخازن للمعلومات والحفاظ عليها؛ وتسهيل عملية إنشاء المعارف والتشارك فيها.

الجدول 2: أربعة أوجه للبحث المؤسسي

الأهداف والجمهور المستهدف		
تكوينية وداخلية - من أجل للتحسين	تحصيلية وخارجية - من أجل المساءلة	الدور والثقافة التنظيميين
توصيف المؤسسة - البحث المؤسسي كسلطة معلومات	عرض أفضل حالة - البحث المؤسسي كمسؤول عن تقديم صورة محسنة للمؤسسة	الإداري والمؤسسي
تحليل البدائل - البحث المؤسسي كمحلل للسياسة المتبعة	تقديم دليل حيادي على الفعالية - البحث المؤسسي كعالم وباحث	الأكاديمي والمهني

المصدر: (2008) Volkwein

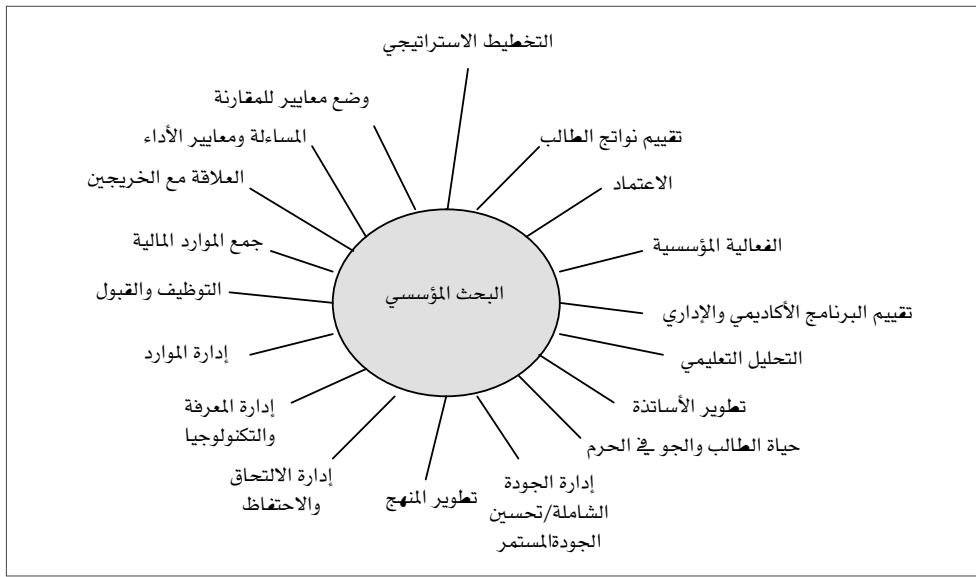
إعتبر فولكوين البحث المؤسسي مركز ثقل في كل النشاطات التحليلية للجامعة، وقد صور ذلك على النحو الذي ورد فيه في الرسم البياني رقم 1. وكما يبدو واضحاً من الرسم، فإن المجالات التي قد يؤمن فيها الباحثون المؤسسيون معلومات مفيدة تشمل التقييم، والاعتماد، والتخطيط الاستراتيجي،





وتحليل حجم عمل الهيئة التعليمية في الكلية، وتحديد فريق الأقران، ووضع معايير للمقارنة، ودراسات مؤسسية مقارنة، وفهم وضع الطلاب انطلاقاً من طالب الانضمام المحتملين إلى منتسبي جمعية الخريجين. بالإضافة إلى هذه المواضيع، ثمة عدد كبير من المجالات التي قدّم أو يمكن أن يقدم فيها الباحثون المؤسسيون المساعدة مثل تقييم البرنامج (كل من الأكاديمي والإداري)، والمعلومات التي تتعلق بالجوّ في الحرم الجامعي، وتحليل عمليات جمع الأموال، وتطوير المناهج، وصياغة الإجراءات المتعلقة بالأداء وبالفعالية المؤسسية، وإنشاء أدوات المعلومات الإدارية (Terkla, 2008).

الرسم البياني 1: البحث المؤسسي بحسب فولكوين: النور الموجّه



الجدول 3: التسميات المستخدمة في مكاتب البحث المؤسسي

• البحث	• التقييم
• البحث المؤسسي	• التقييم
• البحث والمعلومات	• البحث المتعلق بالالتحاق والتخطيط
• البحث والتخطيط	• تحليل الميزانية
• التخطيط الاستراتيجي	• الفعالية
• التخطيط الأكاديمي	• الفعالية المؤسسية
• التخطيط المؤسسي	• إدارة الالتحاق

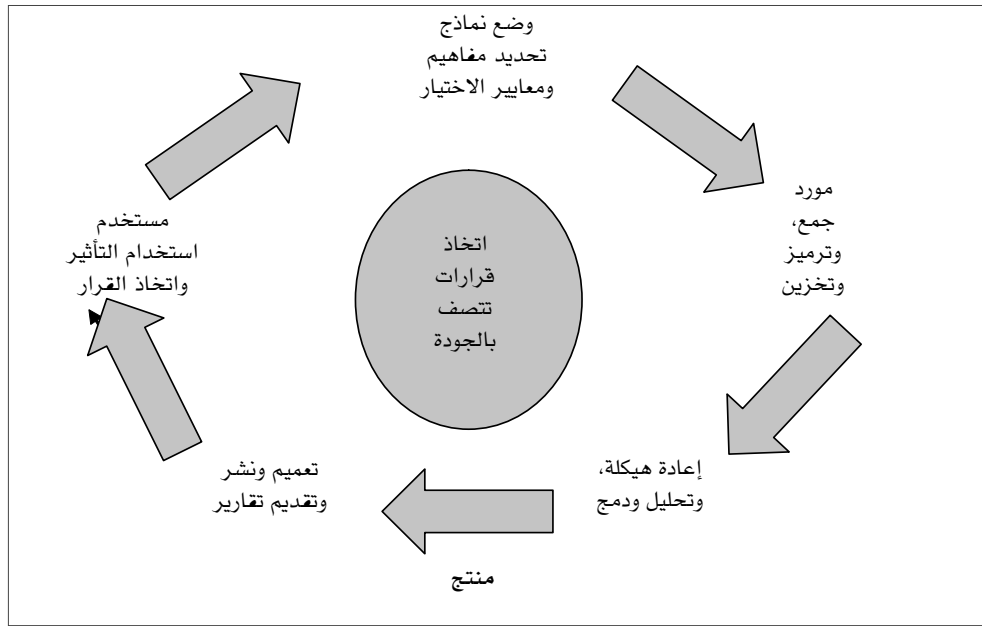
المصدر: (Volkwein 2008)





إن النقطة المحورية في كل هذه النشاطات وفي دور البحث المؤسسي هي تحويل البيانات إلى معلومات إدارية. ويتمثل الهدف ببلورة مجموعة بيانات تعطي صورة مفهومة وشاملة عن المؤسسة وعملها، وتؤدي بذلك إلى ذكاء مؤسسي متزايد. من هذه الناحية، إن دور البحث المؤسسي في دورة دعم المعلومات هو محوري، ويشمل عدة أدوار ومجموعة متعاقبة من المهمات من أجل إنشاء المعلومات التي تدعم فعلياً عملية اتخاذ القرارات (Mclaughlin & Howard, 2001). يعرض الرسم التوضيحي رقم 2 الخطوات التي تتضمنها دورة دعم المعلومات والأدوار المختلفة التي يؤديها البحث المؤسسي، وهذه الأدوار هي مورّد المعلومات (الوصي)، والمنتج (الوسيط) الذي يحوّل البيانات إلى معلومات، والزبون أو المدير الذي يستخدم المعلومات كذكاء متزايد. تُحدّد البيانات وتُجمع وتُخزّن (المورّد)، ثم تُعاد هيكلتها وتُحلّل أو تُدمج من أجل إنشاء المعلومات، وتفسير البيانات، واختزال البيانات لكي تتغل وتُبلّغ لتُستخدَم في اتخاذ القرارات (الوسيط).

الرسم البياني 2: دورة دعم المعلومات



المصدر: (McLaughlin & Howard 2001)

كان لكل من بوردين وماسا وميلام (Borden, Massa, & Milam, 2001) وجهة نظر مشابهة تقريباً في ما يخص الدور الذي يؤديه محترفو البحث المؤسسي في مجال المعلومات. وقد تضمنت دورة حياة البحث المؤسسي مراحل جمع البيانات وتحضيرها وتحليلها ونشرها (الرسم البياني رقم 3). في ما يخص جمع البيانات، قد تأتي هذه الأخيرة من أحد المصادر الثلاثة: أولاً أنظمة المعلومات المؤسسية (المطالب، الموارد البشرية، الأنظمة المالية)، وثانياً الاستبيانات وغيرها من مساعٍ تهدف





إلى جمع المعلومات المحلية وثالثاً الموارد الخارجية. على أن تُحضَّر البيانات قبل أن تُستخدم، وأن يُدقَّق فيها لاكتشاف الأخطاء، وأن تُنَبَّه وتُسَوَّى وتُنقَّح وتُدْمَج في ملفات. ثم يستخدم التحليل كلاً من الإحصاءات التوصيفية والاستدلالية قبل نشر المعلومات عبر تقارير خطية وعروضات شفوية. ويمثل دور المهنيين في البحث المؤسسي بدور المسؤول التنفيذي، والمخطط، والمهندس بالنسبة إلى المعلومات في هذه الدورة. إن الدور التنفيذي يتم في بداية الدورة وفي نهايتها، وهو يشمل عملية تنسيق المهمات، بما في ذلك تحديد تصميم البحث والموارد والحدود الزمنية وتقسيم العمل بين أعضاء الفريق (تحديد النموذج). وفي النهاية، يتضمن تنسيق النتائج، ووضعها ضمن قوالب معينة، وتقديمها لمتخذي القرارات (دور المنتج). أما كمخطط، فيستخدم المهني في البحث المؤسسي البيانات المستخرجة من مصادر مختلفة، ويبنى قواعد بيانات ثانوية للاستخدام في التحليل، ويجري تحاليل ويحضّر خلاصات للدور التنفيذي في مجال المعلومات (دور الوسيط). وأخيراً كمهندس بيانات، يقوم المهني في البحث المؤسسي بإنشاء مخازن معلومات وبالحفاظ عليها، ويمتلك القدرة على النفاذ مباشرة إلى النظام الإداري، ويبلور أسئلة من أجل استخراج البيانات ويقدمها إلى بنى ذاتية التصميم من أجل التوثيق والتحليل وتقديم التقارير (دور المورد).

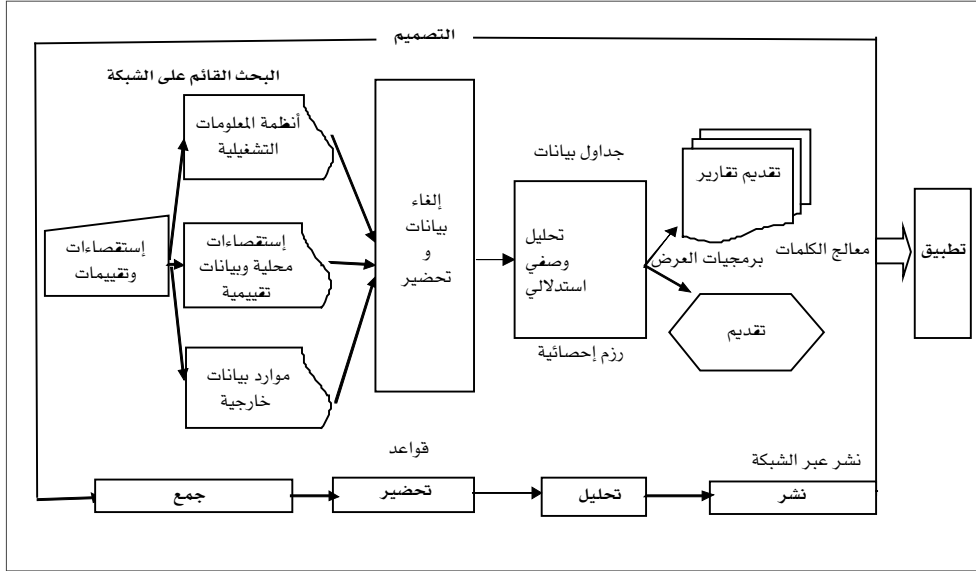
إستناداً إلى مجموعة واسعة من النشاطات التي يقوم بها مهنيو البحث المؤسسي والأدوار المختلفة التي قد يُدعَوْن لتأديتها، يقترح فولكوين (Volkwein, 1999) التوصيف المثالي التالي لعمل الباحثين المؤسسيين: يجب أن يشمل عملهم:

- قياس المدخلات وتحسينها، بسبب الارتباط التجريبي القوي القائم بين قياسات المدخلات ومخرجات مهمة مثل التحصيل الأكاديمي، ونسب التخرج، والعجز عن سداد القرض الدراسي.
- قياس مسارات مهمة، بسبب دور هذه المسارات في اندماج الطلاب وتقديمهم ولأن مثل هذا القياس يسهل التدخل الإصلاحي.
- قياس مجموعة متنوعة من المدخلات والمخرجات، لأن النتائج هي المهمة.

لقد قدمت الفقرات السابقة لمحة عامة عن مختلف النماذج أو التصورات لما هو البحث المؤسسي وما هي أدواره ووظائفه. وعلى الرغم من اختلاف النظرة إلى الدور، سواء كذكاء مؤسسي ذي مستويات ثلاثة (تيرينزيني)، أو كأدوار متغيرة بحسب الهدف والجمهور (فولكوين)، أو كمورد أساسي للمعلومات المؤسسية عبر استخدام دورة دعم المعلومات (مكلوغلين وهوارد) أو دورة حياة البحث المؤسسي (بوردين، ماسا وميلان)، إلا أن كل وجهات النظر تتشارك في منظور واحد. فجميعها تتفق على أهمية الدور الذي يؤديه البحث المؤسسي في تقديم معلومات وإثباتات يُعتمد عليها لدعم عمليات اتخاذ القرارات، والإدارة المؤسسية، وإدارة الجودة.



الرسم البياني 3: دورة حياة البحث المؤسسي



المصدر: (Borden, V., Massa, T. & Milam, J. (2001))

4. البحث المؤسسي: التنظيم

لقد عرض القسم الوارد أعلاه لمختلف الأدوار والنشاطات التي يقوم بها البحث المؤسسي، غير أن التطبيق الفعلي للبحث المؤسسي في أي مؤسسة يميل إلى أن يُقوَّب وفق القسم الذي يقع فيه هذا المكتب ضمن المؤسسة والتسمية التي يتخذها. وتتعدد الإمكانيات بالنسبة إلى موقع مكتب البحث المؤسسي في المؤسسة؛ كما أن مكاتب البحث المؤسسي تستخدم تسميات مختلفة، وقد تتبع مخططات تنظيمية متباينة، ويمكنها أن تكون مركزية أو منتشرة عبر الحرم الجامعي. هذا وقد تختلف من حيث تسلسلاتها الإدارية، ومجموعة المسؤوليات الموكلة إليها، ومستواها في هرمية الحرم ومحور العمل. وستقوم الفقرات التالية بتقديم ملخص سريع عن هذه القضايا التنظيمية بما أنها تتغير بشدة من حرم إلى آخر، وقد تؤثر في الدور الذي يؤديه البحث المؤسسي.

يُجرى البحث المؤسسي في مكاتب تحمل تسميات مختلفة، ويقدم الجدول رقم 3 لائحة بهذه التسميات كما نقلها فولكوين (2008). ويكشف الجدول عن تعددية التسميات، بالإضافة إلى اختلاف محاور التركيز بين المكاتب. فمكتب التخطيط الاستراتيجي سيكون له حتماً محور مختلف عن ذلك الذي يقوم به مكتب أبحاث أو تقييم أو تحليل الميزانية.

كذلك يختلف موقع مكتب البحث المؤسسي في بنية المؤسسة التنظيمية بين المؤسسات. فقد كشفت دراسة استقصائية شملت أعضاء جمعية البحث المؤسسي عام 1999 أن 38% من مكاتب البحث المؤسسي المشاركة في النموذج كانت تدرج ضمن خانة الشؤون الأكاديمية/الرئاسة، فيما 26% ضمن خانة الرئيس/المدير و8% ضمن خدمات العمل. وحُدِّدت مكاتب أخرى على أنها تابعة لشؤون



الطلاب أو مكاتب التطوير (Volkwein, 1999). وعندما يكون مكتب البحث المؤسسي مسؤولاً أمام المسؤول الأكاديمي الأعلى، يصبح المكتب عندها موجهاً بشدة نحو الجانب الأكاديمي والتعليمي من المؤسسة، مثل حجم عمل الهيئة التعليمية في الكلية، والأجر والمساواة، ومعدلات تقويم الطلاب لنظام التعليم، الخ (Volkwein, 2008). أما إذا كان المكتب مسؤولاً أمام الرئيس، فتصبح عندئذٍ وظيفتها التخطيط وتخصيص الموارد محوريّتين في عمله. ويعترف هذا الترتيب التنظيمي بمهمة المكتب على أنها ذات أهمية محورية وواسعة النطاق لدرجة توجب وضعه قرب المركز الأعلى لكي يكون فعالاً. (Saupe, 1990). قد يكون مكتب البحث المتمحور حول الطالب قائماً ضمن نظام شؤون الطلاب في المؤسسة، ومولجاً بإجراء أبحاث تتعلق بالأجواء في الحرم والثقافات الفرعية فيه، ومواصفات الخدمات المختلفة المقدمة للطلاب، والحياة في بيوت الطلبة، وعوامل تؤثر في مفهوم الاحتفاظ بالطلاب وتناقص عددهم (Saupe, 1990). كما يمكن أن يُنظّم موقع وظيفة البحث المؤسسي بشكل يتبع فيه المسؤول المالي الأعلى، وعندها ستكون دراسات عمليات الأعمال وتحاليل الميزانيات والتكاليف هي من المسؤوليات الأساسية لمثل هذه الوحدة.

يمكن أن تتركز مكاتب البحث المؤسسي في مكتب واحد ضمن المؤسسة، أو أن تتشكل من عدة وحدات إدارية موكلة بمسؤوليات معينة في ما يخص البحث المؤسسي. بحسب سوب (Saupe, 1990) إن توزع نشاطات البحث المؤسسي، الذي تضاعف بفعل سعة انتشار استخدام الحواسيب الشخصية، وشبكات الحواسيب الشخصية، وإمكانية النفاذ إلى قواعد بيانات معلوماتية مركزية، خلق مشاكل عديدة في عملية مقارنة البيانات. فتحليل البيانات لدى العمداء قد يأتي مختلفاً عن التحليل الذي يقوم به نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية بسبب التباينات في التحديدات ومصادر البيانات الأساسية. وتتمثل المشاكل الإضافية المتأتية من البحث المؤسسي الموزع بالأزدواجية وانتفاء خبرة البحث في عدد من المجالات المؤسسية أو في العديد منها، والعجز عن معالجة قضايا تتجاوز الحدود التعليمية، وغياب النظرة الشاملة التي تمتد على امتداد المؤسسة في نشاطات البحث. إن ميزة مكتب البحث المؤسسي، بناءً على فهمه العميق لأنظمة البيانات المؤسسية، هي في قدرته على القيام بعمليات جمع وتحليل وتفسير بيانات تنتج من النشاطات العملائية العديدة للكلية أو الجامعة. وهكذا يمكن أن يقوم المكتب مقام مصدر يمكن الاعتماد عليه للمعلومات الشاملة والموثوقة حول المؤسسة (Saupe, 1990).

حتى ضمن مكاتب البحث المؤسسي المركزية، ثمة اختلافات في شرعة المؤسسات بين تلك التي يتبع فيها مخططها التنظيمي ترتيباً وظيفياً أو تلك المنظمة بحسب الزبون. وفقاً لفولكوين، 2008، إن الترتيب الأكثر شيوعاً هو الذي يعتمد تنظيم المكاتب بحسب الوظيفة. ويعرض الرسم التوضيحي رقم 4 مثل هذا الترتيب حيث تُقسّم وظائف البحث المؤسسي المركزية إلى مجالات، كل واحد منها من مسؤوليّة محلل حسن التدريب: تقديم التقارير إلى خارج المؤسسة وداخلها، والتخطيط والمشاريع الخاصة، وإدارة البيانات والدعم التقني، والبحث والتطوير. في مثل هذا الترتيب، يكون هناك شخص ما يؤدي الدور القيادي في عمليات جمع الإحصاءات الرسمية حول المؤسسة من أجل الاستخدامات الخارجية والداخلية معاً. وهناك شخص آخر مسؤول عن الدراسات لدعم القرارات، وشخص ثالث مسؤول عن إدارة البيانات والدعم التقني. ويوكل شخص رابع بالبحث وتصميم الدراسة والتحليل الإحصائي.

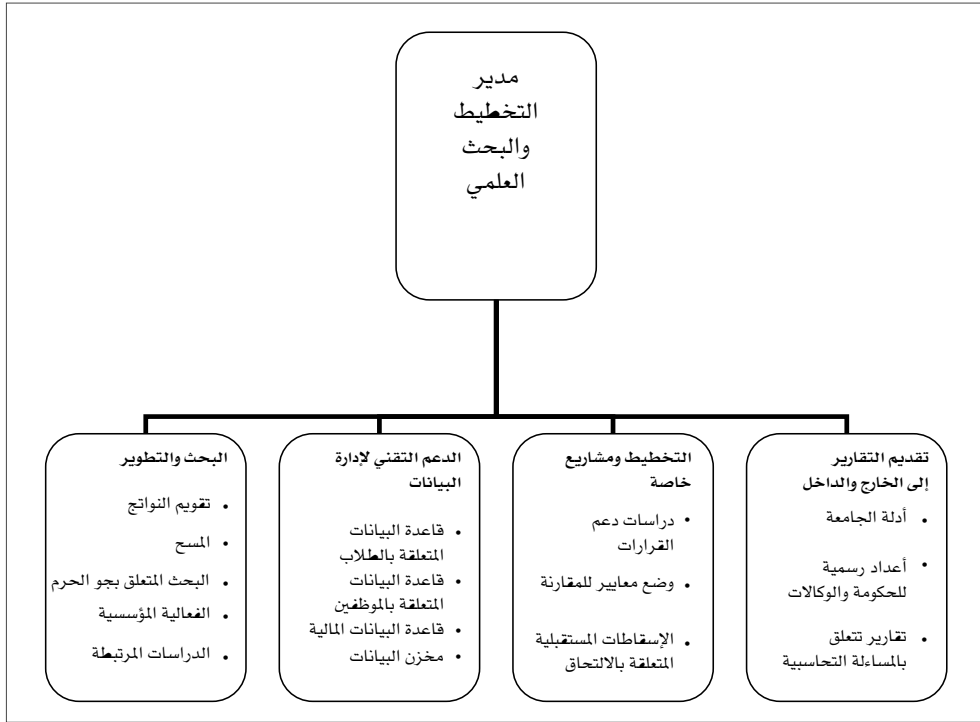
قد تتمثل النسخة البديلة المركزية من مكتب البحث المؤسسي بتعليمه بحسب زبائنه الكبار (Volkwein, 2008). وتكمن ميزة مثل هذا الترتيب بتعيين شخص محدد في كل جزء رئيسي من





المؤسسة، شخص يمكنه التواصل معه لكي يؤمن له المعلومات التي يحتاج إليها. يدعم مدير البحث المؤسسي مساعدًا من أجل تخزين البيانات وتقديم الدعم التقني، وهو يشرف على عمل أربعة آخرين، كما أنه مسؤول عن تقديم الدعم لكل من مجالات الشؤون الأكاديمية، والأعمال/الشؤون المالية، والالتحاق، والإدارة، وشؤون الطلاب. يشدد هذا الترتيب البديل على خدمة الزبون، ويتأكد من أن كل متخذي القرارات الأساسيين في الحرم يحصلون على المعلومات التي يحتاجون إليها. كما يتضح مما ورد أعلاه، أن الترتيبات التنظيمية لمكاتب البحث المؤسسي متنوعة، وتتوقف الوظائف أو النشاطات على الجزء من المؤسسة الذي يقع المكتب ضمنه. المهم هو إبعاد مكاتب البحث المؤسسي مسافة كافية عن المسؤوليات العمالية للعمليات الإدارية، وذلك من أجل الحفاظ على الموضوعية والمصداقية والتركيز، وكلها مواصفات ضرورية (McLaughlin & Howard, 2001).

الرسم البياني 4: البحث المؤسسي المنظم بحسب الوظيفة



المصدر: Volkwein (2008)

5. البحث المؤسسي: المساهمات والتحديات

إنطلاقاً مما ورد أعلاه، يستطيع المرء أن يستنتج المساهمات المهمة التي يقوم بها البحث المؤسسي وأدوار مكاتب البحث المؤسسي في المحافظة على جودة الإدارة المؤسسية. فعمل الباحثين المؤسسيين لا ينحصر البتة بجمع الإحصاءات؛ بل هم معنيون بأكثر من مجرد التعداد والإحصاء كما كانوا يُصنّفون





أحياناً عن جهل. وحسبما لخص تيركلا (Terkla, 2008) الواقع، لقد ساهموا في إنشاء ثقافة في التعليم العالي، ثقافة اتخاذ القرار المستند إلى إثبات. وهم غالباً ما يُستدعون من أجل تقديم معلومات لكبار المدراء تمكنهم من اتخاذ قرارات تستند إلى إثبات واقعي بدل الاعتماد كلياً على الأخبار المتناقلة. وتؤدي مثل هذه المعلومات إلى ذكاء مؤسسي متزايد، وبالتالي إلى فهم أفضل للبيئة المؤسسية، أي تعلم مؤسسي معزز.

يقدم الباحثون المؤسسيون العديد من المساهمات التي تشجع على التغيير والتحسين المؤسسيين وتساند الإدارة. وفي التخطيط الاستراتيجي، يلعب موظفو البحث المؤسسي الماهرون دوراً محورياً في الحصول على بيانات خاصة بمؤسسة معينة، وتحويل هذه البيانات إلى معلومات «يمكن الارتكاز عليها للتحرك» وضرورية للتخطيط. فمثل هذه المعلومات توضح الخطوات التالية التي يتوجب على المؤسسة التفكير فيها بما أنها تساعد على تحديد أهداف واستراتيجيات واقعية (Voorhee, 2008). ما يبدو مهماً هنا هو قدرة مهنيي البحث المؤسسي على إعطاء تعريفات عملانية للبيانات من أجل تسهيل الفهم المشترك. كذلك، يستطلع الباحثون المؤسسيون، بحسب مكلوغلين وهوارد (McLaughlin and Howard, 2005)، أن يضعوا لائحة بأسماء أقران، ويقوموا بدراسات أقران مقارنة، ويستخدموا النتائج في تقييم درجة التنافس، ويضعوا المقاييس، ويحددوا نقاط الضعف، ويوجهوا تطوير السياسة، ويجدوا التبرير لبعض الأمور كالمطالب المتعلقة بالميزانية، وتعديلات الأجور، ونصاب التعليم وزيادات الأقساط.

من بين أهم نقاط القوة التي يحققها البحث المؤسسي هي معرفة الباحثين ببيانات مؤسسية تتعلق بالمطالب، والقدرة على المزاجية بين بيانات مؤسسية وأخرى تقييمية من مصادر مثل قواعد بيانات خارجية، وتقييمات الملفات، والاستبيانات (Bers, 2008). وهكذا، يؤدي البحث المؤسسي دوراً مهماً في فهم عمل الهيئة التعليمية وتوصيفه، وفي تحضير المؤسسة للاعتماد. من هذه الناحية، يزداد البحث المؤسسي فريق الدراسة الذاتية ببيانات وتقارير مؤسسية مفيدة إضافية وحديثة. ويقوم مكتب البحث المؤسسي بتوفير أية بيانات إضافية مطلوبة (Brittingham, O'Brien, & Alig, 2008). ومن المساهمات الأخرى التي يقدمها الباحثون المؤسسيون نذكر الخبرة المنهجية في إجراء البحث، والمهارة في انتقاء الإجراءات من أجل ضمان التوازن المناسب بين المقاربات الكمية والنوعية والمباشرة وغير المباشرة، ومعرفة كيفية عرض المعلومات بشكل ذي مغزى، فيما يقدمون، في الوقت عينه، منظوراً محايداً لمناقشات التقييم. يمكن مكتب البحث المؤسسي أن يشكل أداة قيمة مهمة في مساعدة المؤسسة على التبليغ عن نتائج التقييم على الأخص للأطراف الخارجية، ذلك أن بيانات البحث المؤسسي تتمتع بمستوى عال من المصداقية (Bers, 2008). بالإضافة إلى ذلك، ولأن مكتب البحث المؤسسي يخزن البيانات من سنة إلى أخرى، يمكن أن تحلّ الاتجاهات وتُنقل للجهات المعنية في الداخل والخارج معاً.

على الرغم من هذه المساهمات المهمة، ثمة تحديات كبيرة تواجه حقل البحث المؤسسي، نلخص منها خمسة على الأقل في ما يأتي:

- يتحتم على البحث المؤسسي أن يتطور في المستقبل ويؤدي دوراً أو وظيفة جديدة استجابة لتحديات قطاع المعرفة في التعليم ما بعد الثانوي، هذا القطاع الذي يبرز مع مشاركين وديناميات سريعة التغيير. ويمتلك البحث المؤسسي فرصة المساعدة على تشكيل الاستجابات





- المؤسسية لمواجهة هذا التحدي الكبير، وذلك من خلال تأمين خدمة إدارته وتحسينه المؤسسي، والذهاب إلى أبعد من ذلك عبر التحوّل إلى دليل إدارة استباقية.
- تمثل مسألة البيانات تحدياً كبيراً بالنسبة إلى مهنيي البحث المؤسسي. فالتقدم المحقق في إمكانية النفاذ إلى البيانات الخام والمعلومات غير المعالجة نسبياً قد تفوقت على التقدم المحقق في القدرة على غريبة المعلومات ومعالجتها لتتحول إلى معلومات قابلة للاستخدام تُقدّم في التوقيت المناسب (Borden, Massa & Milam, 2001). في الواقع، وكما عبّر تراينر (Trainer, 2008)، نحن مغمورون بالبيانات، بعضها مفيد وبعضها أقل إفادة. وتدعو الحاجة إلى اعتماد الحذر في غمرة مصادر المعلومات الفائضة، بحيث يتم استخراج البيانات اللازمة، واستخلاص تفسيرات ذات مغزى من شأنها أن توسع قاعدة المعارف لدى مستخدميها. إلا أن التخفيف من عدم اليقين يتوقف على التوقيت الملائم للمعلومات المقدمة، كفايتها، ووثاقها صلتها بالموضوع. إن المعلومات ينبغي أن تتوفر قبل اتخاذ القرار لكي تمتلك قيمة، وأن تركز على القضايا الأساسية من دون أن تتضمن عدداً كبيراً من الوقائع الفائضة وضعيفة التأثير في الواقع (McLaughlin & Howard, 2001). فمن المهم إذاً أن يُتخذ القرار بشأن البيانات اللازمة، وتُقدّم بها التقارير إلى جهات معنية مختلفة بطريقة مفهومة وتراعي التوقيت المناسب.
 - التحدي الآخر الذي يرتسم أمام البحث المؤسسي هو أن يكون فعالاً في التأثير في التخطيط والسياسة. ويمكن أن يتم ذلك من خلال التركيز على المسائل الأساسية التي تتعلق بسياسة المؤسسة، ومن خلال تقديم تقارير عملية تتضمن توصيات مصاغة على أساس النتائج. لقد أظهرت الأبحاث أن افتراض وجود دور استباقي عبر صياغة توصيات وإجراء دراسات متابعة يعزز من احتمال التأثير في سياسة المؤسسة (Delaney, 2001). ولتقوية دور البحث المؤسسي في التخطيط ورسم السياسة، وبما أن الإداريين يؤدون دوراً مهماً فيهما، فمن المهم أيضاً إطلاعهم على فائدة البحث المؤسسي، لا سيما إن كانوا لا يولون أهمية للبيانات في عملهم (Delaney, 2008).
 - إن بيئة التعليم ما بعد الثانوي، التي تتطور وتتغير بسرعة، سوف تحتم الحاجة إلى تطوير مهني متواصل للباحثين المؤسسيين من أجل مواكبة التغيرات في التكنولوجيا وجمع البيانات، والتعاون في مجال البيانات. إفتراض موفو (Muffo, 1999) أن المواصفات المستقبلية لمكاتب الأبحاث المؤسسية سوف تتأثر بالاتجاهات التي تبرز في أربعة مجالات: التكنولوجيا والديموغرافيا والتربية والسياسة. ولخص سانفورد (Sanford, 1995) أربعة تحديات رئيسة يجب على الباحثين المؤسسيين أن يعالجوها من أجل ضمان النجاح في بيئة الغد الأكاديمية: القدرة على التأقلم مع التغيير، النفاذ إلى البيانات مع التكنولوجيا الحديثة، بيانات مقارنة أفضل، ومعضلة علاقة راسم السياسة/مصادر تكنولوجية. لهذه الغاية، بدأ البحث المؤسسي ببلورة آليات خاصة به تكفل التدريب وضمان الجودة من خلال معاهد صغية وبرنامج شهادة البحث المؤسسي، ويصدر العديد من المنشورات المتطورة عن جمعية البحث المؤسسي، وهي تشكل قاعدة معارف بالنسبة إلى الحقل كحقل ممارسة ودراسة. والأمر الذي احتلّ مركزاً محورياً في الجهود الرامية إلى دعم تطبيق البحث المؤسسي كان بلورة شرعة أخلاقيات تتضمن مجموعة نماذج معيارية لإدارة بحث مؤسسي (Schiltz, 1992).





• يتمثل التحدي الآخر المهم بالنسبة إلى مهنيي البحث المؤسسي بأن يكونوا شركاء ملتزمين تماماً داخل الحرم الجامعي كما في الأوساط الجامعية ومؤسسات التعليم العالي الأخرى. ويجب أن يراعى انخراطهم في الحوار المؤسسي ومشاركتهم فيه في مرحلة مبكرة إذ سيمنكن ذلك المؤسسة من أن تكون استباقية مع احتمال تحقيق إفادة أكبر للمؤسسة (Terkla, 2008). ويجب تعزيز ثقافة بحث مؤسسي تقوم على التشارك بالممارسات الفضلى داخلياً ومع الخارج. لقد عرضت الفقرات الواردة أعلاه لتطور البحث المؤسسي كمهنة وللدور الذي يؤديه في مؤسسة تعليم عالٍ. وكما يظهر بوضوح، يتطور مجال البحث المؤسسي تدريجياً نحو حالة نضوج أكبر كمهنة، وهو يؤدي دوراً هاماً في تنمية ثقافة استقصاء في الأحرار الجامعية، ثقافة تقول «نستخدم البيانات من أجل اتخاذ القرارات». لا بد من معالجة تحديات عديدة من أجل التوصل إلى مثل هذه الثقافة والحفاظ عليها، لكن البحث المؤسسي قد تخطى العديد من التحديات منذ بداية عهده منذ حوالي أربعين سنة وسوف يستمر في ذلك. وتتمثل القوة الأساسية التي تكمن وراء مثل هذا الالتزام بالواقع القائل إنه لا يمكن تحقيق إدارة أكاديمية تتمتع بالجودة من دون بحث مؤسسي يتمتع بالجودة. سوف تقوم الفقرات التالية بتوصيف مثل عن التطبيق في البحث المؤسسي يتجسد بالدور الذي يؤديه مكتب البحث المؤسسي والتقييم في الجامعة الأمريكية في بيروت.

رابعاً: ممارسة البحث المؤسسي: حالة مكتب البحث المؤسسي والتقييم

بدأ مكتب البحث المؤسسي والتقييم (Office of Institutional Research & Assessment- OIRA) نشاطاته في العام 2001-2002. في البداية انتظم عمل مكتب الاختبارات والقياس (Office of Tests & Measurement-OTM) كمسؤول عن اجراء اختبارات القبول في الجامعة الأمريكية في بيروت وأبحاث أخرى ترتبط بالتقييم. لكن الأهمية المتزايدة للتقييم والمساءلة في التعليم العالي، واهتمام الجامعة الأمريكية في بيروت المتنامي بالفعالية المؤسسية والتعليم حتماً تغيير محور نشاطات مكتب البحث المؤسسي والتقييم الذي تحول إلى البحث المؤسسي. ومنذ ذلك الحين، توسعت نشاطات هذا المكتب ومهامه، وهو يؤدي دوراً مهماً في التجديد المؤسسي ومسارات التحسين في الجامعة الأمريكية في بيروت. وتصف الفقرات التالية البنية التنظيمية لمكتب البحث المؤسسي والتقييم، ونشاطاته ووظائفه والتحديات التي تواجهه.

1. رسالة مكتب البحث المؤسسي والتقييم ورؤيته ووظائفه

إن مكتب البحث المؤسسي والتقييم يتبع المسؤول الأكاديمي الأعلى في الجامعة الأمريكية في بيروت، مكتب نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية (Provost). ويتألف فريق عمله من خمسة أعضاء محترفين ويحظى بدعم إداري. تتراوح كفاءات أعضاء فريق العمل بين دكتوراه في علم النفس التربوي وشهادتي الماجستير، الأولى في التربية والثانية في علم الإحصاء، إلى درجات بكالوريوس في المعلوماتية وهندسة الاتصالات. وبالإضافة إلى المؤهلات الأكاديمية التي يتمتع بها كل الأعضاء فهم حضروا و/أو شاركوا في حلقات عمل ومحاضرات حول التطوير المهني في البحث المؤسسي، وذلك بغية تعزيز مهاراتهم وإطلاعهم على المستجدات في مجال هذا البحث الذي يتطور.



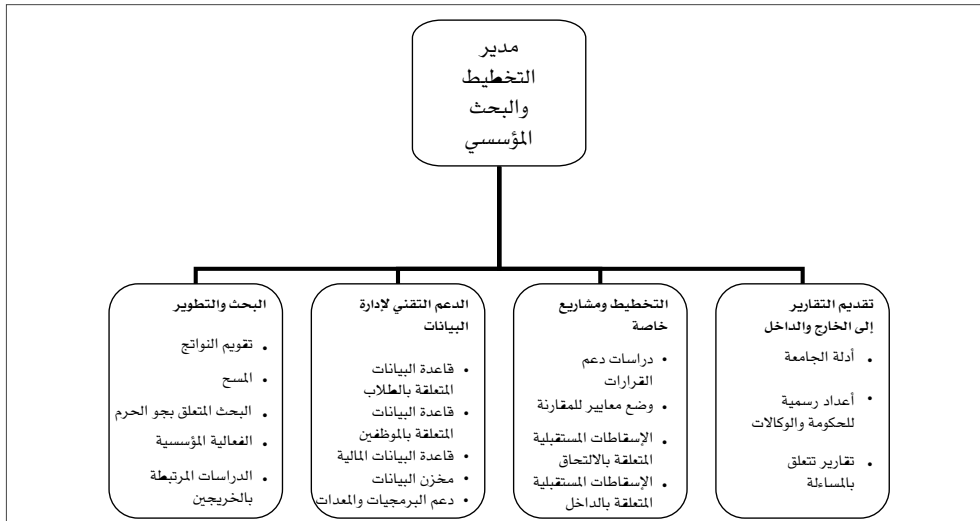


التزم مكتب البحث المؤسسي والتقييم بالتخطيط الاستراتيجي من أجل وضع خطة استراتيجية للمكتب. ولهذه الغاية حُدِّت رسالة المكتب، وأجري تحليل SWOT لمواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر، وصيغت الأهداف والأغراض، وحُدِّت المبادرات، وذلك ضمن رؤية معينة للمكتب. وقد ورد في نص تحديد رسالة المكتب ما يلي:

«يتعهد مكتب البحث المؤسسي والتقييم التابع للجامعة الأميركية في بيروت بتسيق التقييم المؤسسي ونشاطات البحث، وفي هذه المسألة، هو مسؤول عن جمع وتحليل ونشر معلومات دقيقة ومناسبة التوقيت حول بيئة الجامعة وأدائها. وهذه المعلومات تدعم الإدارة والعمليات واتخاذ القرارات والمهام والتخطيط الذي تتعلق بالمؤسسة، وتساعد على تحقيق الامتياز في تعلم الطلاب وخدمة المجتمع. بالإضافة إلى ذلك، يقوم المكتب ببلورة مناهج تقييم تخدم أهدافاً مختلفة على المستويات المؤسسي والإقليمي والدولي». إن بيان الرسالة الوارد أعلاه يحدد دور البحث المؤسسي بجمع وتحليل ونشر معلومات دقيقة ومناسبة التوقيت حول الجامعة من أجل دعم التخطيط واتخاذ القرارات بغية تحقيق الامتياز. وتتسجم رؤية مكتب البحث المؤسسي والتقييم مع هذه الرسالة وتنتظر إلى مكتب البحث المؤسسي والتقييم على اعتبار أنه:

رائد إقليمي في البحث المؤسسي والتقييم يلبي حاجات مجتمع الجامعة الأميركية في بيروت إلى المعلومات بواسطة أحدث الوسائل التقنية والتقدم المحقق في مجال البحث المؤسسي، وذلك بغية دعم كفاح الجامعة الأميركية في بيروت لتحقيق الامتياز في التعلم وخدمة المجتمع. إن حاجات الجامعة الأميركية في بيروت إلى المعلومات، والتقدم المحقق في البحث المؤسسي والمجال التقني، والامتياز في التعلم، هي تعابير أساسية ومحطات إرشادية بالنسبة إلى مهام مكتب البحث المؤسسي والتقييم ونشاطاته. يعرض الرسم التوضيحي رقم 5 أبرز نشاطات المكتب الذي يعتمد مقاربة وظيفية كما يتضح من هذا الرسم.

الرسم البياني 5: أبرز مهام مكتب البحث المؤسسي والتقييم



المصدر: مكتب البحث المؤسسي والتقييم في الجامعة الأميركية في بيروت.





إن مكتب البحث المؤسسي والتقييم يحضّر خطة تقييم سنوية، ويتحمل كل عضو في فريق العمل مسؤولية مجموعة مهمات ضمن هذه الخطة. بكلام أدق، تُنفذ النشاطات التالية ضمن إطار كل مهمة: أ. تنسيق البيانات وكشفها وتبليغها. يعمل مكتب البحث المؤسسي والتقييم كمصدر ومخزن للإحصاءات والمعلومات المؤسسية الرسمية. وهو يقدم المعلومات لمجتمع الجامعة الأميركية وللجمهور من خلال تقاريره المطبوعة والمنشورة على موقعه الإلكتروني. وتتضمن أبرز التقارير ما يلي:

(1) داخلياً

• كتاب أرقام

• أرقام ورسوم بيانية

• أرقام متعلقة بحجم عمل الهيئة التعليمية في الكليات

(2) خارجياً

• مسح أو كشف مجلس الكلية College Board Survey

• مجموعة البيانات المشتركة Common Data Set

• إستبيان طومسون بيترسن

• لجنة الولايات الوسطى للتعليم العالي Middle States Commission on Higher Education Institutional Profile

• جامعات. موقع AC الإلكتروني

• منظمة المدارس والمستشفيات الأميركية في الخارج ASHA

• تصنيفات تايمز للتعليم العالي Times Higher Education Rankings

ب. خدمات دعم التخطيط والتقييم. يدعم البحث المؤسسي والتقييم ما يلي:

(1) إدارة الالتحاق وغيرها من وحدات الجامعة من خلال:

• تنفيذ مشاريع أبحاث خاصة؛

• تقديم اتجاهات الالتحاق، والإسقاطات المستقبلية، والمردودات، ووثائق مقننة.

• تقديم توقعات لأغراض ترتبط بالموازنة والتخطيط.

(2) التخطيط الاستراتيجي من خلال تعقب مؤشرات الأداء الرئيسية

(3) دراسات التقييم الذاتي من أجل الاعتماد من خلال تقديم بيانات مؤسسية وإجراء دراسة

ذاتية مؤسسية.

(4) الوحدات في تحضيرها لخطةها التقييمية

ج. التقييم والبحث

(1) تنسيق القياس والتقييم لبرامج الجامعة ومساراتها من خلال تصميم وتنفيذ نشاطات

لجمع البيانات مثل استبيانات ومقابلات ومجموعات بؤرية لتحقيق أهداف كثيرة متنوعة.

وهي تتضمن:

• مسح حول عملية تسجيل الطلاب

• مسح يتعلق بالطلبة المتوقع تخرجهم

• مسح يتعلق بالخريجين





- مسح يركز على رضی الموظفين
 - مسح يركز على وضع الأساتذة الأكاديميين
 - مسح يتعلق بالاعتماد، الخ...
- (2) جمع معلومات عن تقييم نواتج تعلم الطلبة، وهي تتضمن:
- مسح لنواتج الجامعة College Outcomes Survey
 - إختبار التقييم الجامعي للكفاءة الأكاديمية CAAP
 - تقويمات لمقررات الأساتذة (كل فصل).

د. إدارة البيانات والدعم التقني. المحافظة على قواعد بيانات للطلبة، ومعلومات حول فعالية الكلية والفعالية المؤسسية التي تكفل للبيانات المصدقية والموثوقية والتوقيت المناسب وإتاحة استخراج البيانات وحسن استخدامها.

ومثلما يتبين من التحاليل الواردة أعلاه، فإن الأدوار التي يؤديها مكتب البحث المؤسسي والتقييم شبيهة جداً بتلك الموصفة في الأدبيات بهذا المجال. فمن خلال إعداد المكتب لخطة تقييم سنوية، يؤدي دوراً تنفيذياً في مجال المعلومات؛ ثم من خلال جمع البيانات من مصادر مختلفة ولأهداف متنوعة، يعمل المكتب كمهندس معلومات. إن إدارة البيانات ودعمها تقنياً متناسقان جداً مع دور مهندس البيانات وموردها، إذ ينشئ المكتب مخازن ويحافظ عليها، ويبلور أسئلة من أجل استخراج البيانات، ويقدمها للتوثيق والتحليل وكتابة تقارير عنها. كما أن مكتب البحث المؤسسي والتقييم يؤدي دور المنتج في مهمة كتابة تقارير عن البيانات، ما يؤثر في الاستخدام واتخاذ القرارات. في خلال هذه العمليات، تُجمع البيانات ثم تُحوّل إلى معلومات يمكن الارتكاز عليها للتحرك، وهي تزيد الذكاء والتعلم المؤسسيين، ما يعود إلى عملية اتخاذ قرارات مسنودة بالمعطيات.

2. الإنجازات والتحديات المستقبلية

في السنوات الخمس المنصرمة، حقق مكتب البحث المؤسسي والتقييم تقدماً كبيراً نحو تحقيق رؤيته. فقد لبي حاجات الجامعة الأميركية في بيروت إلى المعلومات، وحاول أن يواكب أحدث المستجدات في مجال البحث المؤسسي والتكنولوجيا، وعمل نحو بلوغ الامتياز في الجامعة الأميركية في بيروت. وقد بدأت ثقافة استقصاء وتقييم بالتكوّن، ولكن التقدم المحقق لم يكن سهلاً بسبب أمية سائدة في مجال التقييم. فمصطلحات مثل التقييم والفعالية والامتياز والمساءلة اعتُبرت أنها تشكل تهديداً وقوبلت بداية بالرفض. فكان على المرء أن يعمل ببطء، ويُطلع الجهات المعنية على هذا الحقل، ويكسب ثقتهم قبل أن يتمكن من تحقيق أي هدف. تم التشديد على التقييم من أجل التحسين، وأنجزت نشاطات بشغافية وموضوعية تامتين.

كان التواصل والتعاون مفتاحي نجاح العديد من النشاطات، وكان نشر المكتشفات ضرورياً لضمان استخدام النتائج في التخطيط والتغيير الفعلي. بالإضافة إلى نشر التقارير على الموقع الإلكتروني الخاص بموقع البحث المؤسسي والتقييم، أرسلت نسخ إلى وحدات متتالية وعُقدت اجتماعات من أجل التوسع في شرح المكتشفات والاتجاهات. والمعلومات التي صدرت عن تقارير المكتب ساعدت على البحث الاستراتيجي، والاعتماد، وتحسين المسار، وتقييم التعليم، والفعالية المؤسسية.





تضع الإنجازات المذكورة أعلاه مكتب البحث المؤسسي والتقييم في المركز الطليعي في مجال البحث المؤسسي في المنطقة، ومع ذلك وعلى الرغم من تدليل عدد من التحديات، إلا أن العديد منها يبقى قائماً، ويمكن تلخيصه على الشكل التالي: يتوجب على مكتب البحث المؤسسي والتقييم:

- الحفاظ على الموقع الطليعي في المنطقة. فقد شهد حقل التعليم العالي توسعاً ملفتاً، ويعمل في المنطقة اليوم العديد من المؤسسات المعروفة عالمياً، وتواجه الجامعة الأميركية في بيروت تحدي الحفاظ على مركزها الطليعي في مجالي التربية والبحث المؤسسي اللذين يتمتعان بالجودة.
- الاستمرار في العمل على بناء ثقافة تقييم في الجامعة الأميركية في بيروت وفي المجتمع الخارجي. وعلى الرغم من أن التقدم قد تحقق في هذا المجال، ولكن ينبغي تطوير هذه الثقافة أكثر من خلال جعل التقييم جزءاً لا يتجزأ من كل العمليات وعلى قواعد ثابتة.
- مواكبة التقدم التكنولوجي. فالتقنيات، وبرمجيات العقل الإلكتروني، وبرامج التحليل والتطبيق المتعلقة بالإحصاءات، واستخدامات الإنترنت تخضع باستمرار للتجديد، وهي تقدم حلولاً أسرع وأكثر فعالية لمشاكل البحث المؤسسي، ولا بد من التماشي مع هذه التطورات.
- مواكبة التقدم والتطورات في مجال البحث المؤسسي. فحقل البحث المؤسسي يتطور ليصبح مهنة متطورة، ولا بد من مواصلة تجديد الطرائق والممارسات عبر التشبث بأفضل الممارسات المستندة إلى الأبحاث.
- تحسين تلبية حاجات الجامعة الأميركية في بيروت إلى المعلومات عبر المكننة وإنتاج التقارير اللازمة بفعالية وتصميم بسيط. فتقديم التقارير في التوقيت المناسب وبلغة يفهمها المستخدمون مسألة ضرورية لاستخدام النتائج من أجل التحسين.
- ضمان سلامة البيانات والنظام وقابليتهما للمقارنة. إن سلامة البيانات ومصداقيتها تشكلان تحدياً جدياً إذ إنهما تؤثران في موثوقية المعلومات المؤمنة وبالتالي في استخدامها.
- وضع معجم مصطلحات موحدة ومقننة (تعريفات) للمقاييس/المعايير المستخدمة في الجامعة الأميركية في بيروت. فيما أن التقييم ما يزال حقلًا جديداً نسبياً في الجامعة، فإن بعض مصطلحاته تبدو غير مفهومة بالشكل المناسب، ويتوجب تحديدها وتفسيرها بأشكال مختلفة. ويعود هذا خصوصاً إلى كون مختلف الهيئات المتخصصة و/أو المانحة للاعتماد لا تستخدم دوماً اللغة نفسها. وبالتالي، من المهم أن يُتبع في الحرم الجامعي الواحد، ولأسباب ترتبط بالمقارنة، التعريفات ذاتها للمؤشرات المشتركة مثل المثابرة والمردود، ونسب التخرج، وحجم عمل الهيئة التعليمية في الكلية لغير المتفرغين والمتفرغين، الخ. إن بلورة تعريفات معيارية من شأنه أن يعزز التفاهم المشترك ويسهل بناء ثقافة تقييم.



المراجع

- Bers, T.H. (2008). The role of institutional research in assessing student learning outcomes. *New Directions for Higher Education* 141, 31-39.
- Borden, V., Massa, T. & Milam, J. (2001). Technology and tools for institutional research. In R. Howard (Ed.), *IR: Decision support in higher education* (pp. 195-222). Tallahassee, FL: Association of Institutional Research.
- Brown, J. (2008). Institutional research and external reporting: The major data seekers. *New Directions for Higher Education* 141, 87-96.
- Brittingham, B., O'Brien, P.M., & Alig, J.L. (2008). Accreditation and institutional research: The traditional role and new dimensions. *New Directions for Higher Education* 141, 69-76.
- Delaney, A.M. (2001). Institutional researchers' perceptions of effectiveness. *Research in Higher Education* 42(2), 197-210.
- Delaney, A.M. (2008). Typical institutional research studies on students: Perspectives and examples. *New Directions for Higher Education* 141, 57-67.
- McLaughlin, G. & Howard, R. (2001). Theory, practice, and ethics of institutional research. In R. Howard (Ed.), *IR: Decision support in higher education* (pp. 163-194). Tallahassee, FL: Association of Institutional Research.
- McLaughlin, G. & Howard, R. (June 2005). Comparison Groups: Data and Decisions. Workshop presented at the Association for Institutional Research 45th Annual Forum, San Diego.
- Middaugh, M.F., Kelly, H.A. & Walters, A.M. (2008). The role of institutional research in understanding and describing faculty work. *New Directions for Higher Education* 141, 41-56.
- Muffo, J. A. (1999). A comparison of findings from regional studies of institutional research offices. In J. F. Volkwein (ed.), *What is institutional research all about? A critical and comprehensive assessment of the profession. New Directions in Institutional Research* 104, 51-59. San Francisco: Jossey-Bass.
- Olsen, D. (2000). Institutional research. *New Directions for Higher Education* 111, 103-111.
- Peterson, M. W. (1985). Institutional research: An evolutionary perspective. In M.W. Peterson and M. Corcoran (eds.), *institutional research in transition. New Directions for Institutional Research* 46, 5-15. San Francisco: Jossey-Bass.
- Peterson, M. W., and Corcoran, M. (ed.) (1985). Proliferation or professional integrity: Transition or transformation. *New Directions for Institutional Research*, 46, 99-112. San Francisco: Jossey-Bass.

Peterson, M. W. (1999). The role of institutional research: From improvement to redesign. In J. F. Volkwein (ed.) what is institutional research all about? A critical and comprehensive assessment of the profession. *New Directions in Institutional Research* 104, 83-10. San Francisco: Jossey-Bass.

Sanford, T.R. (1995). Higher education and institutional research: What lies ahead? *New Directions for Institutional Research*, 85, 85-87.

Saupe, J. L. (1990). *The functions of institutional research* (2nd ed.), Available at <http://www.airweb.org/page.asp?page=85>.

Serban, A.M. (2002). Knowledge management: The fifth face of institutional research. *New Directions for Institutional Research* 113, 105-111.

Shiltz, M. (ed.) (1992). Ethics and standards and institutional research. *New Directions for Institutional Research* 73. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Terenzini, P. T. (1999). On the nature of institutional research and the knowledge and skills it requires. In J. F. Volkwein (ed.), what is institutional research all about? A critical and comprehensive assessment of the profession. *New Directions in Institutional Research* 104, 21-29. San Francisco: Jossey-Bass.

Terkla, D.G. (2008). Reprise. *New Directions for Higher Education* 141, 97-99.

Thorpe, S.W. (1999). *The mission of institutional research*. Paper presented at the 26th conference of the North East Association for Institutional Research. ED 439 640.

Trainer, J.F. (2008). The role of institutional research in conducting comparative analysis of peers. *New Directions for Higher Education* 141, 21-30.

Volkwein, J. F. (1999). The four faces of institutional research. In J. F. Volkwein (ed.), what is institutional research all about? A critical and comprehensive assessment of the profession. *New Directions in Institutional Research* 104, 9-19. San Francisco: Jossey-Bass.

Volkwein, J. F. (2008). The foundations and evolution of institutional research. *New Directions for Higher Education* 141, 5-20.