

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي

"حالة جامعة طاهري محمد بشار"

د. دحماني عزيز

جامعة بشار - الجزائر

dahmani.aziz.univ@gmail.com

أ. عياط سعاد

جامعة بشار - الجزائر

sayat22@ymail.com

ملخص

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق على جامعة طاهري محمد بشار، ومن أجل تحقيق ذلك تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة وعينته من كافة المدرّاء الأكاديميين والإداريين في هذه الجامعة، وُزعت عليهم استمارات الاستبيان. كما اعتمدنا في تحليل البيانات على أساليب الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن لجامعة طاهري محمد جاء متوسطاً من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك بسبب ضعف استجابة هذه الجامعة لمطالب التغيير والتطوير الواجبة للتكيف مع المتغيرات والتحديات المحلية والعالمية، خاصة في ظل غياب إستراتيجية واضحة للجامعة محل الدراسة.

كلمات مفتاحية : مؤسسات التعليم العالي، تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، مؤشرات الأداء المالية و غير المالية.

تصنيف JEL: I23.

Abstract

This study aims to Performance evaluation of higher education institutions using the Balanced Scorecard, with Tahri Mohamed university as study case. In order to achieve this, a descriptive and analytical approach has been adopted, which represents the target population including academic managers and the administrative staff in this university. A questionnaire has been administered to them. The analysis of the data collected was based on descriptive statistics and inferential methods using the SPSS software. The study was concluded with several findings, the most important of which was the institutional performance level from the Balanced Scorecard perspective to the University of Tahri Mohammad was average performance according to the trends of the study sample. Because of the weakness of the university response to the demands of change and development due to adapt to the local and global variables and challenges, especially in the absence of a clear strategy for the University under study.

Keywords: higher education institutions, Performance evaluation, Balanced Scorecard, the financial and non-financial performance indicator.

JEL classification: I23.

مقدمة:

تعيش مؤسسات التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين عصراً باتت فيه المعرفة أهم ممتلكاتها. وأضحى إدارة تلك المعرفة وتحويل ما يمتلكه العاملون بها من معلومات ومهارات تحدياً لا يستهان به أمام بقاء تلك المؤسسات. وانطلاقاً من كون مؤسسات التعليم العالي بيئة خصبة للإبداع والابتكار وحاضنة لرأس المال الفكري، فلا بد أن تضطلع بدورها في إحداث تغييرات تكيفية في سياساتها والأساليب المتبعة في إدارتها، وإن تستفيد من مواردها البشرية في تصميم واستخدام مستجدات الفكر الإداري في قياس وتقييم أدائها، فيجب على هذه المؤسسات أن تلتزم بمعرفة واقع أدائها وإنجازاتها وتحديد الجوانب التي تحتاج للتغيير والتطوير، حيث تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء، ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسات بشكل عام، ودعم أولوياتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأنشطة المختلفة وتقييم الممارسات الإدارية وترشيدها نحو مواطن التحسين والتطوير بما يحقق فاعلية الأداء في الحاضر والمستقبل. ويعتبر النموذج المستخدم للتقييم أحد أهم عوامل النجاح لبقاء الجامعات واستمرارها في الإبداع، والتطوير، والتحسين المستمر، للوصول إلى معدلات كفاءة عالية يتحدد من خلالها جوانب الأداء الجيد، ومدى تحقيق الأهداف المرسومة. من هنا تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أساليب قياس وتقييم الأداء المؤسسي، فهي منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تُمكن المؤسسات بشتى أنواعها في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المؤشرات المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها.

وانطلاقاً من الطرح السابق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تقييم أداء جامعة طاهري محمد بشار باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

وتتحدد أهمية هذه الدراسة في عرضها لبطاقة الأداء المتوازن كألية جديدة يمكن استخدامها في قياس الأداء بمؤسسات التعليم العالي وتقييمه. كما تكمن أهمية الدراسة أيضاً في محاولة إبراز نقاط القوة والضعف وحتى القصور في جوانب أداء جامعة طاهري محمد بشار، وذلك بغرض اقتراح آليات تساعد على تطوير أداء الجامعة محور الدراسة. ومن ثم تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي: التعرف على مفهوم مؤسسات التعليم العالي ووظائفها في المجتمع ومكوناتها؛ توضيح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، طبيعتها وأهميتها في مؤسسات التعليم العالي بوجه عام؛ ومعرفة مستوى أداء جامعة طاهري محمد بشار باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

إن المنهج المتبع لإنجاز هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع الدراسة وصفاً كمياً ونوعياً وتحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن هذا الموضوع، بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وقد اعتمدنا في بناء استمارة الاستبيان على الإطار النظري والدراسات السابقة للموضوع. كما تمَّ

- استخدام أدوات الإحصاء الوصفي من أجل وصف خصائص عينة الدراسة، والتعرف على مستوى الأداء المؤسسي في جامعة طاهري محمد بشار. وسيتم تغطية هذه الدراسة من خلال المحاور التالية:
- مؤسسات التعليم العالي (المفهوم والمكونات)؛
 - تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي من منظور بطاقة الأداء المتوازن؛
 - تقييم أداء جامعة طاهري محمد بشار من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

1. مؤسسات التعليم العالي (المفهوم والمكونات)

1.1. مفهوم مؤسسات التعليم العالي: تُعتبر مؤسسات التعليم العالي مراكز للعلم والفكر، ومصادر إشعاع للمجتمع، ومؤسسات تعليمية متميزة، يقع عليها مسؤولية التعليم والبحث وخدمة المجتمع والإنسانية، وتتأثر بكافة التغيرات الثقافية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية السائدة على المستويين المحلي والعالمي. ولذا تحتل هذه المؤسسات داخل أي نظام تعليمي أهمية قصوى، وخاصة فيما يتصل بإعداد القوى البشرية ذات المهارات العلمية المؤهلة لتسخير المعرفة لخدمة الاحتياجات الاجتماعية وإحداث التقدم العلمي والاجتماعي، وبالتالي زادت أهمية هذه المؤسسات بحيث باتت ركيزة أساسية في تشكيل خطط التنمية الشاملة وتطويرها.¹

ويقصد بعبارة التعليم العالي وفقاً لنص التوصية الخاصة بالاعتراف بدراسات وشهادات التعليم العالي التي اعتمدها المؤتمر العام لليونسكو في دورته السابعة والعشرين (نوفمبر 1993): "برامج الدراسة أو التدريب على البحوث على المستوى بعد الثانوي التي توفرها الجامعات أو المنظمات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفتها منظمات للتعليم العالي من قبل السلطات المختصة في الدولة". أما الخطيب ومعاينة (2006) فيعرفان التعليم العالي على أنه "المقوم الأساسي، للدولة والمجتمع الحديث والذي يشمل: تنشيط وتوجيه التفاعل الاجتماعي؛ إعداد القوى البشرية اللازمة من المتخصصين الذي يعتمد عليها في تحقيق الأهداف الديناميكية المتطورة للمجتمع؛ وزيادة الحصيلة البشرية من المعرفة بصورة منهجية أو ما يسمى بالبحث العلمي ونشره وتداوله ووضع موضع التطبيق".²

وتختلف تسميات مؤسسات التعليم العالي، فهناك: الجامعة، الكلية، الأكاديمية، المدرسة العليا، المعهد، وتعتبر الجامعة القطب الرئيسي في قطاع التعليم العالي، كما أنها تتميز عن باقي مؤسسات التعليم العالي، في المدى الواسع لمقرراتها الدراسية وتعدد تخصصاتها، ويوفر النمط السائد في الجامعة فرصاً كثيرة للطلبة للتخصص في حقول العلوم.³ ومن أجل هذا سوف نستعمل كلمة الجامعة كمرادف لمؤسسات التعليم العالي في الدراسة الحالية تجنباً لتكرار المفردات. ويمكن تعريف الجامعة على أنها تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة تعليماً نظرياً معرفياً وثقافياً، يلزمه تدريب مهني في بهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين فضلاً عن مساهمتهم في

معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر في تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة في مجتمعاتهم بما تملكه من قدرات أكاديمية وإيدولوجية وبشرية؛ ومن الناحية الاقتصادية تعرف الجامعة على أنها مؤسسة إنتاجية تهدف لإعداد الرأسمال البشري الضروري لقيادة التنمية الاقتصادية في بلد ما وبأقل التكاليف الممكنة.⁴

وتأسيساً على ما تقدم، فإن مؤسسات التعليم العالي تمثل قمة السلم التعليمي في أية دولة من الدول، والتي عن طريقها يجرى إعداد الأخصائيين والكوادر العلمية والمهنية ذات المستوى الرفيع، والتي تساهم في المسيرة التنموية للبلاد، كما أنها مؤسسات خدماتية ذات طبيعة أكاديمية تتضمن هيكلها وحدات وأقسام إدارية وموظفين وإداريين وعاملون يعملون لأجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات، ويتطلب ذلك وجود قادة وإداريين وموظفين على درجة عالية من المعرفة بالمهارات الإدارية الحديثة في أداء أعمالهم لأجل تحقيق رسالة المؤسسة. وأن ذلك يتطلب أيضاً أنماطاً إدارية جديدة ومتميزة من أجل تأهيل العاملين في مؤسسات التعليم العالي. كما تلخص الوظائف الأساسية لمؤسسات التعليم العالي في النقاط الأساسية التالية: إعداد القوى البشرية (التعليم)؛ البحث العلمي (تطوير المعرفة)؛ خدمة المجتمع وتنميته (التنشيط الثقافي والفكري العام).⁵

2.1. مكونات مؤسسة التعليم العالي: إن دراسة مؤسسات التعليم العالي وفق مدخل تحليل النظم، تعني النظر إلى هاته المؤسسات على أنها نظام يتكون من مجموعة من العناصر تتفاعل فيما بينها، يؤثر في المجتمع المحيط به ويتأثر به في نفس الوقت، أي أنه نظام ديناميكي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، حيث يتكون هذا النظام من: المدخلات، العمليات التحويلية، المخرجات، وكذا التغذية العكسية، وكلها تتفاعل في البيئة المحيطة بمؤسسات التعليم العالي، والشكل التالي يوضح بالتفصيل مكونات مؤسسات التعليم العالي كنظام مفتوح:

الشكل رقم (1): مؤسسات التعليم العالي كنظام مفتوح



المصدر: الوادي، محمود و الطائي، رعد. (2007)، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية في الجامعات العربية:

"نموذج مقترح للارتقاء والتميز في الأداء"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 4، الأردن، ص: 210.

وبناءً على ما سبق، يتضح أنّ مؤسسات التعليم العالي عبارة عن نظام مفتوح، يجب عند دراسته الإلمام بجميع عناصره وعدم إهمال أي عنصر، لأنّ الاهتمام بكافة العناصر الموجودة يمكن من تطوير وتفعيل دور هذه المؤسسات في إنتاج المعرفة، وفي إعداد القوى البشرية المتخصصة، المبدعة والقادرة على بناء وقيادة السياسات التنموية للمجتمع، لاسيّما مع التوجهات الحديثة للاقتصاد العالمي، وانتقاله من اقتصاد مبني على الموارد المادية إلى اقتصاد مبني على المعرفة.

2. تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي من منظور بطاقة الأداء المتوازن

1.2. مفهوم تقييم الأداء: تعددت التعاريف المقدمة لتقييم الأداء وذلك لتعدد وجهات النظر إلى الأداء في حد ذاته، فهناك من يُعرف عملية تقييم الأداء بأنها: "العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة".⁶ وفي نفس السياق عرّف Devrise وزملاؤه (1981) تقييم الأداء على أنه "عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة"⁷، ونستنتج من التعريفين السابقين أن عملية تقييم الأداء هي عبارة عن مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها حتى تتكون صورة فعلية لما حدث ولما يحدث فعلاً في المؤسسة ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات المناسبة

لتطوير الأداء. كما تمّ تعريف تقييم الأداء بأنه "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه المسارات الأنشطة بالمؤسسة، بما يحقق الأهداف المرجوة منها".⁸

يُعد تحديد أساليب وأنظمة قياس وتقييم الأداء من أهم الجوانب التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء والأساس الذي تقوم عليه، ولدراسة هذه الأساليب والأنظمة غالباً ما يتم تقسيمها إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة، وذلك نظراً للتطور التاريخي الذي مرّت به أنظمة قياس وتقييم الأداء. حيث تعتمد أنظمة قياس وتقييم الأداء التقليدية على تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية البحتة.⁹ غير أنه في السنوات الأخيرة أصبحت هاته المؤشرات التقليدية لوحدها لا تكفي للحكم على الأداء ووجهت لها عدة انتقادات، مما دفع المؤسسات إلى البحث عن أساليب وطرق لتلافي أوجه القصور السابقة، وترتكز على مؤشرات غير مالية ومؤشرات مالية، بهدف إعطاء صورة شاملة ومتوازنة عن أداء المؤسسة. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم الأدوات والأساليب الجديدة التي تختص في قياس وتقييم أداء المؤسسات عموماً.

2.2. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهمية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي: تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم المداخل الحديثة لتقييم الأداء المؤسسي التي تستند إلى فلسفة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة أيّ كان طبيعة عملها، وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف من خلال تقديم صورة واضحة عن وضع المؤسسة الراهن ومستقبلها، وتقوم فلسفة بطاقة الأداء المتوازن على افتراض مفاده "إذا لا يمكنك القياس فلا يمكنك الإدارة"، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تقيس أداء المؤسسة من أربعة أبعاد وهي: البعد المالي؛ بعد الزبائن؛ بعد العمليات الداخلية؛ وبعد النمو والتعلم.¹⁰ ويجدر بالذكر أن عبارة بطاقة الأداء المتوازن هي المقابل للكلمة الإنجليزية Balance Score Card ويرمز لها بـ "BSC" وتعني "ترجمة النوايا والميول وإستراتيجية المنظمة في صورة مجموعة كاملة من مؤشرات الأداء"،¹¹ وقد عزّفها كل من Kaplan & Norton (1992) بأنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية".¹² إن فكرة تقييم الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية: **البعد الزمني** (تتم عمليات تقييم الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغداً)؛ **البعد المالي وغير المالي** (حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متصلة)؛ **البعد الإستراتيجي** (تتم عمليات تقييم الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة المدى)؛ **البعد البيئي** (تتم عمليات تقييم الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس).¹³

ويرجع وصف هذا النموذج لتقييم الأداء بالمتوازن إلى أنه يحاول إيجاد التوازن بين: المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية؛ الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل؛ المؤشرات الداخلية والمؤشرات الخارجية؛ المؤشرات الأداء سابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي.¹⁴ وترتبط الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن مع بعضها البعض بسلسلة من علاقات السبب والنتيجة.¹⁵

تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها في مؤسسات التعليم العالي من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد، وكذلك لكونها أداة تمكن من توضيح رؤية الجامعات واستراتيجياتها وتترجمها إلى عمل، كما تزود الإدارة بالتغذية العكسية حول كل من العمليات الداخلية والنتائج الخارجية، حيث تقدم للجامعة القدرة على التعلم التنظيمي في مستويات الإدارة العليا، الأمر الذي يمكنهم من إدخال التعديلات والتحسينات اللازمة. ويحقق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء للجامعات العديد من المزايا والفوائد يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أنها وسيلة للاتصال داخل الهيكل التنظيمي للجامعة لمعرفة مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية؛
- تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المؤشرات التي تنعكس في صورة مؤشرات أداء إستراتيجية.

- استثمار آليات الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال ربط الحوافز بالأداء؛

- توجيه أداء الجامعة بكاملها، وليس الوقوف عند حد مراقبة الأداء؛

- المساهمة في نشر ثقافة الجودة الأكاديمية بما يتفق مع معايير الجودة.¹⁶

وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مؤشرات متوازنة من خلال الاعتماد على مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة الأربعة. وتهدف بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى وضع خطة عمل تترجم إستراتيجية المؤسسة إلى أعمال تشغيلية آخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغداً). وضرورة النظر إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظاماً إدارياً متكاملًا.

3.2. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي: تمثل الجامعة مركزاً للتعلم يستهدف توفير فرص وممارسات تعليمية جيدة للطلاب، غير أن تطوير بيئة مواتية لتحقيق هذا الهدف يتطلب من الجامعة التعامل مع جهات ومجالات عديدة، الأمر الذي يحتم عليها الشروع في البحث عن أداة فعالة لقياس فعالية أدائها الرامي إلى تحقيق النواتج المستهدفة، حيث أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يمكن تغييرها أو تعديلها حسب طبيعة نشاط المؤسسة التي تنبناها، ومن ثم فإنه

يمكن اشتقاق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسات التعليم العالي وفقاً لوظائف هذه المؤسسات المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع على نحو التالي:

أ. **البعد المالي:** يعتبر البعد المالي الأول والأهم في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء، حيث تعمل باقي أبعاد البطاقة الأخرى على دعم هذا البعد، ويهدف هذا البعد إلى دراسة الجانب المالي المتمثل في تحقيق هدف بقاء واستمرار الجامعة، وتحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمؤسسة، كما يُركز هذا البعد على مدى قيام الجامعة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة، ويُركز على احتساب مؤشرات مالية مثل العائد على الاستثمار، نسب الربحية، ونسب التدفقات النقدية، أما الجامعات غير الهادفة للربح فإنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد مالية كافية، وتحسين صورتها أمام الفئات المستفيدة، وذلك من خلال الالتزام بترشيد نفقاتها الإدارية والأكاديمية والسيطرة على التكاليف التشغيلية، وتوفير مصادر تمويل بديلة من خلال الأبحاث العلمية وبراءات الاختراع وغيرها.¹⁷

ب. **بُعد الزبائن:** عند اختيار مؤشرات منظور الزبون في بطاقة الأداء المتوازن، على المؤسسات الإجابة على سؤالين مهمين "من هم زبائننا المستهدفين؟ وما هي قيمنا المقترحة لخدمتهم؟". وفي مجال الجامعات فإن الزبون يتمثل بالمجتمع بشكل عام والطلبة وسوق العمل بشكل خاص، والذي يمثل المؤسسات بأنواعها جميعاً والتي تستقطب خريجي الجامعة للعمل لديها كذلك تستقبل البحوث العلمية والأفكار والاختراعات التي تحل المشاكل التي تواجهها المؤسسات، ومن المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس أداء الجامعة في هذا المجال الآتي: سرعة الاستجابة لطلبات سوق العمل والبيئة؛ استقصاء درجة رضا المجتمع وسوق العمل عن الخدمات المقدمة من قبل الجامعة؛ معدلات إقامة علاقات قوية ورسينة مع الأطراف الأخرى في مجال التطوير كالجامعات الإقليمية والدولية؛ مؤهلات الخريجين من حيث العلمية والتخصص.¹⁸

ت. **بعد العمليات الداخلية:** إن مؤشرات هذا المنظور تتضمن الإجابة على السؤال الآتي "ما هي قدراتنا الجوهرية ومجالات البراعة التشغيلية؟" ويقصد به الفعاليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة لمقابلة توقعات الزبائن والتي لها تأثير على رضائهم والتي تساعد المديرين على تحقيق قيمة تنفرد بها لزيائهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المنظمة من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى، ويركز هذا المنظور على مسببات حدوث التكلفة (المقاييس غير المالية أي العمليات التشغيلية الداخلية) التي تعكس كيفية قيام المنظمات بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للزبائن، وتشجع المؤسسات على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية لتحديد ما يجب أن تتميز به لكي تصبح أكثر نجاحاً وتطوراً. وبالتالي فإن هذا البعد في الجامعات يتضمن التحديث التي تتمثل في دراسة احتياجات المجتمع، والتوجهات والمعايير العالمية لاستحداث تخصصات دراسية جديدة، والاستفادة من الخبرات العالمية في إدخال

التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية لجودة الأداء، وعمليات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وخدمات ما بعد التخرج إلى غير ذلك من العمليات التي تسهم في قيام الجامعة بوظائفها وتحقيق أهدافها.¹⁹ حيث يمكن تحديد بعض الأنشطة الداخلية التي يمكن قياسها في الجامعات: المقررات العلمية من حيث شموليتها ومدى ارتباطها بالواقع العلمي للبيئة التي تتواجد فيها الجامعة؛ عضو هيئة التدريس لكونه مدخلا مهماً وأساسياً في العملية التعليمية من خلال مستواه العلمي وقدرته على تنمية مهاراته الفكرية من خلال متابعته المستمرة للتطور الذي يحصل في مجال تخصصه؛ الطالب بكونه سوف يكون أحد مخرجاتها الأساسية مستقبلاً وذلك من خلال تنمية قدراته في البحث ومواصلة التطور في مجال اختصاصه؛ قدرة الجامعة على تحقيق التميز التشغيلي من خلال تحسين وتطوير العمليات الداخلية.

ث. **بُعد التعلم والنمو:** ويتضمن هذا البعد الإجابة على السؤال الآتي " كيف يمكن أن نعزز من قدرتنا على التحسينات المستمرة وخلق القيمة؟" ويعبر هذا المنظور عن الأسس التي يجب أن تبنها المؤسسة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد إذ يعد مجال التعلم أحد محددات نجاح المؤسسة واستمرارها في المنافسة، إذ يعتمد في الأساس على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، ويؤدي امتلاك العنصر البشري قدرات الإبداع والتطور إلى تحسين جودة وكفاءة العمليات الداخلية التي تسهم بدورها في تطوير وتحسين المنتجات واجتذاب المزيد من الزبائن والذي يقود في النهاية إلى زيادة إيرادات المؤسسة وبالتالي ارتفاع معدل ربحيتها ويرتكز هذا المنظور على التعلم التنظيمي والذي يعني تحديد البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة لنمو وتحسين بعيد الأمد. وفي مجال الجامعات يمكن استخدام المقاييس الآتية: عدد الإضافات التكنولوجية الحديثة، براءات الاختراع التي تقدمها الجامعة؛ عدد الدورات التدريبية التي تقيمها الجامعة لملاكها في داخل الجامعة أو خارجها؛ المواصفات والخصائص الفريدة والمميزة للخدمات مقارنة بالمنافسين؛ درجة المرونة لتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة.

ومن العرض السابق يتضح أن الأبعاد مرتبطة ببعضها البعض، وكل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به، فمثلاً بعد العمليات (الذي يركز على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية)، يرتبط بالبعد المالي (الذي يوفر الإمكانيات المالية لتحسين هذه العمليات وأدائها بأقل تكلفة)، كما يرتبط ببعده الزبائن (لاهتمامه بخلق القيمة للزبائن، وتوفير الاعتمادات المالية لتطوير قدرات الأفراد بما يؤهلهم لأداء العمليات بشكل أفضل)، كما أنه مرتبط ببعده التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة فالعاملون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لتطوير العمل وزيادة كفاءته.

3. تقييم أداء جامعة طاهري محمد بشار من منظور بطاقة الأداء المتوازن

1.3. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من كافة المدراء الأكاديميين والإداريين في جامعة طاهري محمد بشار في العام الجامعي 2014/2015. ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة، تمَّ اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع، أي تطبيق أداة الدراسة لجمع المعلومات (الاستبيان) على كامل أفراد مجتمع الدراسة، والذي بلغ عددهم (55) فرداً، وتمَّ استرداد (47) استمارة استبيان صالحة للتحليل، وبهذا تكون نسبة المستجيبين لأداة الدراسة (85.45%). والجدول التالي يمثل خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والوظيفية:

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	المتغير
78.7%	37	ذكر	الجنس
21.3%	10	أنثى	
100%	47	المجموع	
12.8%	6	من 25 إلى أقل من 35 سنة	العمر
53.2%	25	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
31.9%	15	من 45 إلى أقل من 55 سنة	
2.1%	1	أكثر من 55 سنة	
100%	47	المجموع	
10.6%	5	إداري	طبيعة العمل
89.4%	42	أكاديمي إداري	
100%	47	المجموع	
4.3%	2	ليسانس	المؤهل العلمي
8.5%	4	مهندس دولة	
4.3%	2	ماستر	
12.8%	6	ماجستير	
70.2%	33	دكتوراه	
100%	47	المجموع	
0%	0	أقل من 3 سنوات	الخبرة
14.9%	7	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	
85.1%	40	5 سنوات فما فوق	
100%	47	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

2.3. إجراءات معالجة الاستبيان: صُمم الاستبيان حسب سلم ليكرت بيانات الخماسي (Likert scale) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، كما هو موضح في الجدول رقم (2):

الجدول (2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: : وليد عبد الرحمان خالد الفراء. (1430 هـ)، تحليل الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، ص ص: 7 - 26.

ومن أجل التأكد من أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها قبل تحليل البيانات واستخراج النتائج، قمنا بإجراء اختبار ثبات وصدق فقرات الاستبيان، حيث تم تقييم ثبات الاستبيان بحساب معامل ألفا كرونباخ. وكذلك صدقه باستعمال الجذر التربيعي لنفس المعامل، والجدول الموالي يوضح معامل ثبات وصدق كل محور من محاور الدراسة:

الجدول (3): معامل الصدق والثبات لكل محور (ألفا كرونباخ)

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ α	معامل الصدق $\sqrt{\alpha}$
البُعد المالي	6	0.742	0.861
بُعد العملاء	9	0.882	0.939
بُعد العمليات الداخلية	7	0.898	0.948
بُعد التعلم والنمو	7	0.920	0.959
الأداء المؤسسي ككل	29	0.953	0.976

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.953) وهو معامل ثبات جيد جداً ومناسب لأغراض الدراسة حيث تجاوز مستوى القبول (0.6) أي (60%) ويقترب من الواحد الصحيح، أمّا بالنسبة لمعامل الصدق الذي هو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ والذي يرتبط به طردياً، فقد بلغ بالنسبة للاستبيان ككل (0.976). كما تعتبر جميع معاملات الثبات والصدق لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة.

3.3. عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لأداء جامعة بشار من منظور بطاقة الأداء المتوازن:

من أجل معرفة مستوى أداء جامعة طاهري محمد بشار من منظور بطاقة الأداء المتوازن، تمّ القيام بالتحليل الوصفي لبيانات الدراسة لكل محور من محاور الاستبيان من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة مع تحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول لجميع عبارات الاستبيان الخاص بأداء جامعة طاهري محمد بشار من منظور بطاقة الأداء المتوازن، الذي تكوّن بدوره من أربعة محاور تمثلت في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهي: البعد المالي، بُعد الزبائن، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو. والجدول التالي يلخص أهم نتائج التحليل لمحاور الدراسة بجامعة طاهري محمد بشار:

الجدول (4): التحليل الوصفي لأداء جامعة بشار من منظور بطاقة الأداء المتوازن ككل

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	البعد المالي	3.290	1.025	1	نوعاً ما
2	بُعد الزبائن	3.146	0.937	2	نوعاً ما
3	بُعد العمليات الداخلية	3.079	1.019	3	نوعاً ما
4	بُعد التعلم والنمو	3.042	1.031	4	نوعاً ما
الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن ككل		3.139	1.003	نوعاً ما	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

تأسيساً على ما تقدم، نلاحظ أن مستوى الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن لجامعة طاهري محمد بشار جاء نوعاً ما مقبول من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة أي متوسط الدرجة، حيث بلغ متوسط إجابات أبعاد الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن ككل (3.139) بانحراف معياري (1.003)، وقد جاء البعد المالي للأداء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.290)، بينما حصل بعد التعلم والنمو على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.042)، وبالتالي يتضح لنا أن جميع أبعاد الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن جاءت متقاربة ومتوسطة القبول من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك بسبب العلاقة الترابطية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حيث أن كل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به. ويمكن تفسير هذه النتائج كما يلي:

- إن الجهود المبذولة لتحسين الأداء المالي غير كافية، وذلك راجع إلى السياسة المالية المتبعة في استرداد التكلفة وتوفير مصادر التمويل، كما سوف تؤثر هذه النتيجة على الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن وذلك لأهمية البعد المالي في تدعيم أداء الأبعاد الأخرى.

- وجود بعض نقاط القوة والضعف المرتبطة ببعده الزبائن في جامعة طاهري محمد بشار، حيث أكدت النتائج على أن إدارة الكليات تُولي اهتماماً كبيراً بمتطلبات وحاجات الطلبة، كما تعمل كليات الجامعة على تقديم كافة التسهيلات الضرورية لانجاز البحوث العلمية وإقامة الندوات التي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع، إلا أن إدارة الجامعة لا تولي اهتماماً بمتابعة الطلبة الخريجين لمحاولة إيجاد فرص لتوظيف الطلبة في سوق العمل من خلال إبرام اتفاقيات شراكة مع المؤسسات الخارجية لضمان مناصب شغل لخريجي الجامعة.

- وجود بعض المعوقات التي قد تحد من فعالية بُعد العمليات الداخلية داخل الجامعة محور الدراسة، أهمها الروتينية والشكلية في تأدية المهام والوظائف، وفقدان روح المبادرة والتطوير والإبداع، كما أن تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية يرتبط بالبعد المالي الذي يوفر الإمكانيات المالية لتحسين هذه العمليات، وأدائها بأقل تكلفة.

- توافر بعض الفرص للنمو والتعلم التنظيمي إلى حد ما، حيث أن بُعد التعلم والنمو مرتبط ببعده العمليات الداخلية من خلال علاقة السبب والنتيجة فالعاملون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد من خلال التعلم التنظيمي المستمر والهادف.

خاتمة

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أنظمة تقييم الأداء، فهي عبارة عن نظام إداري استراتيجي يحقق للمؤسسات عموماً بشتى أنواعها البقاء والاستمرار على المدى الطويل، من خلال تدعيم اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأدق لتوافر معلومات دقيقة وحديثة. وتمثل الأداة الأفضل لقياس وتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي كونها تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد تشمل اهتمامات هذه المؤسسات، وتعتبر دافعاً للجامعة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وكونها تركز على أبعاد مالية وأبعاد غير مالية وتوازن بينها، كما أن استخدامها يحقق العديد من المزايا والفوائد لمؤسسات التعليم العالي. حيث أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) يمكن تغييرها أو تعديلها حسب طبيعة نشاط المؤسسة التي تتبناها، ومن ثم فإنه يمكن اشتقاق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسات التعليم العالي وفقاً لوظائف هذه المؤسسات المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. ومن هنا هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء جامعة طاهري محمد بشار باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وقد توصلت إلى أن مستوى الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن لجامعة طاهري محمد جاء متوسطاً من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث أن جميع أبعاد الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن جاءت متقاربة ومتوسطة القبول، وذلك بسبب العلاقة الترابطية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن فكل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن جامعة طاهري محمد بشار تعاني من بعض المشاكل الإدارية والأكاديمية الناتجة عن ضعف استجابة هذه الجامعة لمطالب التغيير والتطوير الواجبة للتكيف مع المتغيرات والتحديات المحلية والعالمية، وجمود الأنماط والهياكل التنظيمية، وإتباع

الأساليب الإدارية التقليدية، خاصة في ظل غياب إستراتيجية واضحة للجامعة محل الدراسة باعتبارها جامعة حكومية، وذلك بسبب طبيعة إدارة المؤسسات العمومية في الجزائر، والتحكم الشبه التام للتشريعات والقوانين والمراسيم على العمل الإداري للجامعات الجزائرية.

وفي ضوء ما سبق يمكن تقديم جملة من الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء جامعة طاهري محمد بشار:

- نشر مفاهيم نظام بطاقة الأداء المتوازن داخل مؤسسات التعليم العالي الجزائرية عموماً كإحدى الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة لقياس وتقييم الأداء.
- ضرورة الاهتمام بتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية بجميع مكوناتها وبمفهومها العلمي الصحيح في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية عامةً وجامعة طاهري محمد بشار خاصةً، لأنها تعد المحور الأساس في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وللاستفادة من مزاياها في تطوير أداء هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها.
- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج، وإشراك كل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وكذا الهيئة التدريسية في تصميم هذه الأداة.

الهوامش

- 1 سلامة، عادل عبد الفتاح. (9-8 ديسمبر 2011)، واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، أبو ظبي، ص: 5.
- 2 الخطيب، أحمد محمود ومعاينة، عادل سلامة. (2006)، الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، ص: 17.
- 3 العبادي، هاشم فوزي. (2008)، إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق، الأردن، ص: 62-63.
- 4 العجال، بوزيان والعمرى، ريمة. (14-13 ديسمبر 2010)، أثر اعتماد الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى الوطني: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة - الجزائر، ص: 4.
- 5 غربي، صباح. (2014)، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي: دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، ص: 51.
- 6 أبو قحف، عبد السلام. (2001)، أساليب التنظيم و الإدارة، الجزء الثاني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص: 235.

⁷Devries, David L et al. (1981), **Performance Appraisal on the Line**, New York. Wiley Interscience Publication, p. 2.

- 8 المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2009)، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الإمارات العربية المتحدة، ص: 121.
- 9 الغالي، طاهر محسن منصور و إدريس، وائل محمد صبحي (2007)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، ص: 478.
- 10 Kaplan, Robert S & Norton, David P (1996), **Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action**, Harvard Business school Press, boston, Massachusetts. P: 25-28.
- 11 بريش، السعيد ويحيوي، نعيمة. (2011)، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، ص: 38.
- 12 Kaplan, Robert S & Norton, David P. (1992), **The balanced score card, measures that drive performance**, Harvard business review, USA, P: 71.
- 13 المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2006)، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي "رؤية مقترحة للمنظمات العربية"، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الثاني والعشرين إعادة هيكلة الاقتصاديات العربية في ظل التحديات المعاصرة، جامعة المنصورة، مصر، ص: 6.
- 14 Sparks, R. (2001), **Balanced square card: Putting Strategy into action, Greeting Quality Newsletters**, Vol 10, N^o5, P:106.
- 15 إدريس، وائل محمد صبحي والغالي، طاهر محسن منصور. (2009)، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، الأردن، ص: 164.
- 16 جادو، سماسم كامل. (2013)، مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعات الحكومية "دراسة تطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس"، مجلة الاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 02، ص: 1175-1176، بتصرف.
- 17 الياسري، أكرم محسن والخفاجي، علي كريم وحسين، ظفر ناصر. (2012)، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 1، العراق، ص: 59-60.
- 18 البدران، عبد الإله جميل. (2007)، نحو إمكانية استعمال مدخل القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد(9)، العدد (3)، ص: 50.
- 19 قرني، أسامة محمود. (2011)، تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مجلد 14، عدد 32، مصر، ص: 28-29.