

نحو منظور متكامل لتقييم أداء مؤسسات التعليم الجامعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC

أغزيباون علي¹

ملخص:

بالرغم من أن معظم مؤسسات التعليم العالي بالجزائر بدأت تهتم بوضع تنبؤاتها المستقبلية من طرف نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتخطيط والاستشراف، وكذا وضع الموازنات السنوية التي يعدها الأمناء العامون على مستوى الكليات والجامعات، إلا أن تنفيذ هذه الخطط وقياس الأداء لا يزال في بداياته حيث يحظى بكثير من الاهتمام من طرف صناعات القرار لما يمثله من قدرة هذه المؤسسات الجامعية على تقويم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها.

وفي ضوء التطورات الحديثة للفكر الإداري، ظهر في بداية التسعينات أسلوب جديد في المحاسبة الإدارية لتقييم الأداء استند على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وقياس تقدم الأداء باتجاه تحقيق الأهداف. وقد أدى ذلك إلى ظهور العديد من الأدوات المستخدمة في القياس من بينها بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard، حيث تفتتح بتحقيق التوازن في عمليات القياس من مختلف الأبعاد، ولمختلف الأطراف، وبمعايير العناصر الزمنية المتعددة. وبما هذا البحث محاولة للتعرض لمعضلة قياس الأداء المتوازن بما يبسر لمؤسسات التعليم الجامعي إمكانية الاستفادة منه وتطبيقه. الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء الجامعي.

Abstract:

Although most institutions of higher education in Algeria began interested in developing future forecasts and that of the party on behalf of the University Directorate in charge of planning and foresight, in addition to the annual budget prepared by the Secretaries-General on the level of faculties and universities, but the implementation of these plans and performance measurement is in its infancy and currently has the attention center decision-

¹ *أستاذ محاضر قسم - ب - بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة آكلي امحمد أولحاج بالبويرة.

makers because it represents the ability of these institutions to assess current practices and how they relate to achieving its strategic objectives. the strategic direction of the institution and measurement of performance assessment towards the achievement has led to the emergence of the number of tools used in the measurement , including the Balanced Scorecard Balanced Scorecard (BSC) , where this tool is interested in achieving a balance between performance measurement various dimensions of operations , and the various parties , and taking into account various elements of the time . This research represents an attempt to exposure to the subject of balanced performance measure to facilitate the possibility of higher education institutions benefit from it and apply it .

The study aims to demonstrate the importance of strategic planning in improving the quality of the performance of universities , and the role of performance evaluation in the continuous improvement of the quality of the educational process and its outputs and their impact on society , and view the tools of management accounting to assess the performance and the extent of use in universities to get the curriculum that can help universities to achieve their long and short-term strategies

Key words: Balanced Scorecard , university performance.

مقدمة:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كنتيجة طبيعية للصعوبات التي واجهتها أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فلقد توقفت الرقابة المالية التقليدية عن التطور منذ سنة 1925 والمتمثلة أساسا في (الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسيير المخزون... الخ)، وبالتالي فإن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة منذ زمن بعيد، إلا أنها لم تعد كافية لتحقيق طموحات المؤسسات الرائدة في ظل التحديات المعاصرة، حيث تمثل دور الرقابة الإدارية في التأكد من كفاءة الأداء بالمؤسسة، ونتيجة لذلك كان تركيز الإدارة على التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإيرادات. وبعد الحرب العالمية الثانية، تنامت عوامل التغيير وأصبحت المؤسسات أكثر تعقيدا، وأدت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة إلى تعقد عمليات الرقابة، وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية، ولكنها أخفقت في التوجه المطلوب للاسترشاد به استراتيجيا على المدى البعيد، ولهذا حمل عقد الثمانينيات معه عددا من المفاهيم والأدوات مثل ظهور أدوات التحليل الاستراتيجي، تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM، وإعادة الهندسة وغيرها. ولهذا استلزم التوجه الاستراتيجي معلومات جديدة من أجل التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية والمراجعة الاستراتيجية بما يحتوي العوامل الداخلية والخارجية معا، وأن يتم توسيعها لتشمل المعلومات الاستراتيجية التي تمد المؤسسة بالقدرة على الاستمرار في مواجهة المنافسة مستقبلا. وفي ضوء ما سبق

طرحت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة Norton Kaplan et ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992. حيث تعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية، التي يتم ترجمتها إلي نظام لمقاييس الأداء، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام، يسعى كل فرد في المؤسسة إلي تحقيقه.

بالنظر إلى أهمية قياس الأداء بالجامعات الذي يهدف إلى التعرف على مدى نجاح تحققة الأهداف المسطرة، معالجة أوجه القصور، وكذلك تعزيز نقاط القوة، كما أن تصنيف الجامعات يعتمد كذلك على مجموعة من المعايير المقاييس المعترف بها عالمياً، فإن تغطية أهداف الأداء في الواقع يساهم في الحصول على ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية.

1. مفاهيم أساسية:

1.1. الأداء:

يعتبر الأداء من المصطلحات التفسيرية ذات دلالات واسعة والمتداخلة سواء من حيث المفهوم أو من حيث مؤشرات القياس. ويربط أغلب الباحثين الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة، ومدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى. وبعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحقّقها المؤسسة، حيث يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحقّقة والأهداف المحددة مسبقاً. في حين يقصد بالكفاءة القدرة على التحكم في استخدام الموارد في ظل الأهداف المسطرة، وتقاس بالعلاقة بين الإنتاج وعوامله أو بين الإنتاج والموارد المستخدمة فيه. ويرتبط الأداء بالكفاءة والفعالية معاً لأنهما في الأصل وجهان متلازمان، بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها مستوى من الموارد يفوق المؤسسات المنافسة لها. ولا على المؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المحددة مسبقاً أو الاقتراب منها¹. ويرتبط الأداء بالتنافسية ارتباطاً وثيقاً حيث يعبر الأداء من منظور استراتيجي عن قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية، وبالتالي فهو يعكس قدرة المؤسسة على تجسيد إستراتيجيتها ومواجهة القوى التنافسية وبذلك فهو يغطي كل من تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلة العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف ذات العلاقة.

¹ عبد المليك مزهودة، «الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم»، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص 87.

من الدراسات التي تناولت موضوع مؤشرات الأداء بالجامعات العربية نجد دراسة خديجة عبد الماجد حسان¹ سنة 2000 بعنوان مؤشرات مقترحة لأداء مؤسسات التعليم العالي الأهلي بالمملكة العربية السعودية حيث أشارت إلى نوعين من المؤشرات، الأولى مؤشرات كمية وتشمل مؤشرات البعد الإنساني، مؤشرات بعد الموارد المالية، ومؤشرات التسهيلات المادية. أما النوع الثاني فهي المؤشرات النوعية وتشمل مؤشرات نوعية خاصة بالطلاب، مؤشرات نوعية خاصة بالأساتذة، ومؤشرات نوعية خاصة بالمجتمع.

2.1. بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف لوحة القيادة عموماً بأنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق ومراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها. وتعرف أيضاً بأنها أداة مرنة تسمح بعرض، بشكل سريع وبسيط وديناميكي، لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب.

هنا نتوجه الانتقادات التي حوتها نظم القارة الادارية التقليدية، التي تنمنا أهمها في: تقديم معلومة غداة لمتخذة القرارات، الاهتمام بالأحادي القصد، تفرد معلومة مضملة فيما يتعلق بتخصص التكاليف والقارة على الاستثمارات، ضعف الاهتمام بالتعددية المستحقات السئية، ظرف منصف قياس الأداء المتوازن، كما اقتتحت NORTAN et KAPLAN لعكس التوازن بين الأهداف قصدة وطه بللة الأحادي، المقاسب المالية وغداة المالية، من قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية.

ويمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي الوسيلة المناسبة التي تستطيع المؤسسات

¹ خديجة عبد الماجد حسان، مؤشرات مقترحة لأداء مؤسسات التعليم العالي الأهلي بالمملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر التعليم العالي الأهلي بالمملكة، كلية التربية، جامعة الرياض، أيام 18، 19، ماي 2000، ص 03.

من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تكمن على هـ صف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:

- **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الماضي والحاضر والمستقبل.

- **البعد المالى وغير المالى :** حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.

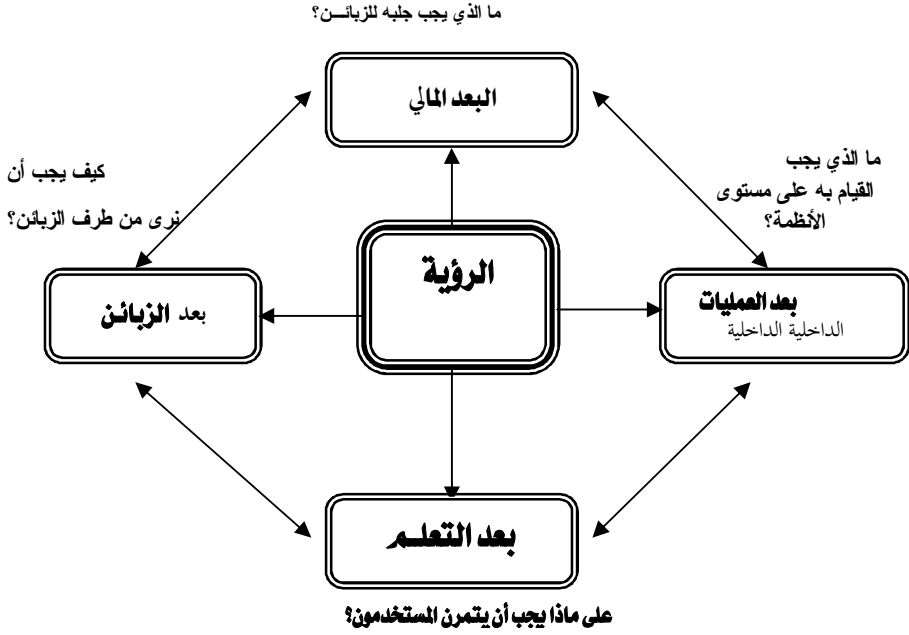
- **البعد الإستراتيجى :** تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير الأجل برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة الأجل.

- **البعد البيئى:** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاسم.

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من مجاهلة مهانة مقاسم الأداء المالية وغير المالية لتقاسم الأداء القصد الأحاط الطهنا الأحاط تقرب مه حد. وبالتالى تقلا بطاقة قياس الأداء المتوازن من تك الممدد على الأداء المالى قصد الأحاط، بحث تقم بالتحسينات القهنة فى المقاسم غير المالية التى تشد الامكانة خلة قمة اقتصادية فى المستقبل. على سبب المثال السعي لزيادة إرضاء الزبون يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى فى المستقبل.

إن القياس المتوازن للأداء من هـ الممدد بالمعلمات والأهات اللازمة لقادة مه سساتهم نحه المستقبل. هـ يقدم لهم أداة دقيقة لفضم الأهداف وطقة، تحقيقها هـ هذا تم نت حمة الاستاتحة ال محممة من مقاسم الأداء. اذ تك على تحققة الأهداف المالية كما تتضمن العناصر التى تسهم هـ تدعم تحققة تلك الأهداف. حيث تقم فكرة القياس المتوازن للأداء على أساس بطه بط نقه تحهنا أه تحمة الاستاتحة ال عما فعال، إن مستهبات الأداء المستدفدة للمقاسم غير المالية تعتمد على المقارنة من المنافس، حيث تشد ال مستهبات الأداء الضه، هـ لمقابلة احتياجات الزبون. ويوضح الشكل رقم (1) مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (1): بطاقة الأداء المتوازن حسب NORTAN et KAPLAN



Source : Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès) ; éditions d'organisation; Paris; France; 1996

- **البعد المالي :** يقس هذا البعد بحصة الخطة الاستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة للتعويض، لأن تخفيض التكلفة المتعلقة بالمنافسة والغد، تحقيقه للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الاستراتيجية. كما، بما المؤسسة، تعتمد البعد المالي على مستويات الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال الذي سيتم تحقيقه.

- **بعد الزبائن:** يحدد هذا البعد قطاعات السوق، المستهدفة بقس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها، تستخدم المؤسسة مقاس مثل الحصة السوقية، عدد الزبائن الجدد، رضا وولاء الزبون لمنتجات المؤسسة.

- **بعد العمليات الداخلية :** يعتمد هذا البعد على العمليات الداخلية التي تؤيد كل من بعد الزبون عن طريق خلق قيمة للزبائن والبعد المالي بواسطة زيادة

شدة المساهمة. وتكون بعد العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فعدة على النحو التالي: عملية الانتكاس، التي تتعلق بخطة المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقانا احتياحات الزبائن. عملية التشغيل، تمثا عمليات الانتاج، ته صا المنتجات والخدمات للزبائن. المواد الأساسية الاستاتحة للمة مسات الائلة ف تحسب. حدة التصنع، تقلما هقت التوصيل للزبائن، حيث تعمل على توفير الخدمة للزبون قبل وبعد عملية البيع.

- **بعد النمو والتعلم:** يمثل هذا المحور البنية الأساسية والمهمة لنجاح المؤسسة حيث انه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى العاملين بالمؤسسة، ويحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للزبائن والمساهمين. إن بعد التعلم والنمو للمؤسسات يؤكد على ثلاث قدرات هي: قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضا المه ظف ه معدلات الداء. ان قدرات نظام المعلمة مات ف ته ف المعلمة مات. التحفيز والمكافآت: وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن تعكس:

-التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.

-التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.

-التوازن بين مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي ومؤشرات قياس الأداء

المستقبلي.

-التوازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

2- نحو منظور جديد للتعليم الجامعي في ظل تغيرات المحيط:

تعرف البيئة تغيرات شديدة ومتسارعة، تستوجب التعامل معها بمهارات إدارية وفكرية جديدة تتناسب مع أبعاد هذه المتغيرات، وهذا يعني أنه من الضروري إعادة صياغة الوظائف التقليدية لمؤسسات التعليم الجامعي صياغة عصرية تقترب بها من المفهوم الذي ينبغي أن تكون عليه جامعات المستقبل، ويساعدها على مواجهة التحديات التي تواجهها¹، والتي طالت العديد من الجوانب المحورية والأساسية في مؤسسات التعليم الجامعي ومراكز البحث العلمي، من

1- دون ديفيز: التعليم والمجتمع، نظرة مستقبلية نحو القرن الحادي والعشرين: التعليم والعالم العربي، تحديات الألفية الثالثة، ط1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، أبو ظبي 2000، ص: 69.

أبرزها¹:

1.2. الاتجاه نحو تطبيق المعايير الاقتصادية على الأنظمة التعليمية: وهذا

الاتجاه يدخل إلى المنظومة التعليمية مفاهيم طالما اعتبرت من أدوات التحليل الاقتصادي، كمفهوم الإنفاق والتكاليف المرتبطة بالتعليم والتي تم عرضها سابقاً، إضافة إلى المنافسة وكفاءة الأداء، تعظيم العائد وتأکید الربحية، والإبداع والابتكار وغيرها من المفاهيم المرتبطة باقتصاد المؤسسة الإنتاجية، ولقد أصبحت المنظومة التعليمية مع ثورة الاتصالات والتغيرات في نمط وتنظيم الإنتاج والتسويق تتحرك في سوق عالمية، ففي سنة 1994 وقعت أول اتفاقية عامة لتجارة الخدمات على اعتبار أن ثلثي الأنشطة الاقتصادية في الاقتصاديات الصناعية تندرج ضمن قطاع الخدمات، وفيه أدرجت خدمات التعليم والتربية والتكوين بكل أنواعها ومستوياتها في قطاع الخدمات، مع أن خدمة التعليم ذات أبعاد لا مادية، ثقافية، اجتماعية، سياسية، وحضارية أيضاً²، وهذا يعني أن التعليم أصبح سلعة توظف لإنتاج سلعة أخرى، وهو ما يطلق عليه "تسليع التعليم".

2.2. الاتجاه نحو خصوصية التعليم: ومن أشكال هذه الخصوصية:

ظهور الجامعات الخاصة وانتشارها بسرعة كبيرة.

تحميل الطلاب التكلفة الكاملة للتعليم الجامعي أو جزء منها في صورة ضرائب ورسوم.

تطبيق نظام القروض البنكية، عن طريق البنوك مع التعهد بتسديد هذه القروض بصورة أقساط أو دفعة واحدة.

3.2. تدهور التعليم الحكومي: حيث تحول التعليم الحكومي الذي لا

يبادر إلى تطوير هيكله ومضامينه من ميزة تنافسية ووسيلة للنمو والتقدم، إلى أداة لتكريس التفاوتات وتعميق الفجوات بين عالمي الشمال المتقدم المصدر للعولمة، والجنوب المتخلف المتحمل لضغوطها، وتتجه العديد من الدول النامية للبحث عن شركاء لمساعدتهم على عبور فجوات التخلف، ولتدعيمهم في تنفيذ برامجهم التنموية، وهذا ما لا يترك لتلك الدول حرية وضع سياستها التنموية في مجال التعليم أو التنمية الاجتماعية.

1 - لمياء محمد أحمد السيد: العولمة ورسالة الجامعة، رؤية مستقبلية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة 2002، ص: 90-93، بتصرف.

2 بوحنية قوي، "إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الأستاذ الجامعي الجزائري"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007، ص 225.

4.2. تغيير المناخ الثقافي للسياسات التعليمية: فحركة الطلاب من خلال التعليم الدولي المتاح في عصر العولمة، جعلت السوق التعليمية أكثر انفتاحاً، وهو ما ينعكس على السياسات التعليمية من حيث الأهداف والغايات من جهة والقائمين على صناعتها من جهة ثانية.

3. إشكالية قياس أداء مؤسسات التعليم الجامعي:

تستخدم مؤشرات الأداء في مجال الأعمال انطلاقاً من أهداف واضحة المعالم. هذه المؤشرات تسمح بتشخيص وتقييم مدى تحقق الأهداف المحددة مسبقاً. وتقدم على أنها مؤشرات لقياس الفعالية والكفاءة وتخصيص الموارد. ويشترط أن تكون هذه المعايير بسيطة حيث تتميز بالخصائص التالية: الملائمة، الموثوقية، الدقة، القابلية للمقارنة، وأخيراً الآنية.

ويمكن القول بأنه لا يوجد مؤشر واحد يستطيع أن يصف بصورة كاملة النظام التعليمي المعقد والمتشابك بعناصره وأبعاده ومدخلاته وعملياته وهناك العديد من المؤشرات الكمية والنوعية التي يتطلب نجاحها الاهتمام بالعديد من المعايير التي من أبرزها الهيكل التنظيمي، والمدرسي، والمنهاج والوسائل والأساليب¹ ولكن بصورة متكررة في الدراسات السابقة، فإن قياس أداء مؤسسات التعليم العالي يمكن أن تشمل ثلاث مجالات هي:

- **المجال الأول:** البحث والاكتشاف الذي يتضمن مؤشرات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس وتنوع الكليات وبرامجها، والجوائز التي حصلت عليها الكلية.
- **المجال الثاني:** هو التعليم والتعلم ويتضمن مؤشرات تتعلق بجودة الطلاب وتنوعهم، ومخرجات الطلاب.
- **المجال الثالث:** يرتبط بالخدمة العامة المتعلقة برضا المجتمع، ومشاركتها في الأنشطة العامة.

ومن أجل القيام بتقييم الأداء في الجامعات يجب تحديد المدخلات والمخرجات لكل الأنشطة الخاضعة للتقييم، وتحديد آليات عمليات التقييم في ضوء رسالة الجامعة وأهدافها، ولما كانت إحدى أدوات قياس تقدم الجامعة تتمثل في قياس مدى كفاءة المخرجات المتمثلة في خريجيتها والمستوى العلمي والإنجازات العلمية والبحوث التي يجريها أساتذة تلك الجامعات، فلا بد من وضع الأسس العلمية

¹ علميات ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص15.

الكفيلة بإجراء التقويم المطلوب والخروج بنتائج يمكن اعتمادها سواء في رسم الخطط أو اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

1.3. مؤشرات قياس الأداء الجامعي:

تعرف مؤشرات قياس الأداء بأنها مقاييس تقدم معلومات وإحصائيات تسمح بمقارنات بين المجالات عبر الزمن وبمعايير مقبولة، وتقدم المؤشرات معلومات عن درجة تحقق أهداف المؤسسة الجامعية من خلال جودة التدريس¹. كما تعرف أيضا بأنها مجموعة من المؤشرات الإحصائية مصممة بهدف تقديم مقياس موضوعي لأداء مؤسسات التعليم العالي، وهي عناصر أساسية في نظام الرصد والتخطيط الكمي وتشتق عادة من رسالة المؤسسة، فهي مجموعة متكاملة من المكونات التي تساعد مؤسسات التعليم العالي على تقييم أدائها في إنجاز رسالتها².

وتنقسم مؤشرات الأداء إلى نوعين من المؤشرات هما:

- **المؤشرات الكمية:** وهي المؤشرات التي ترتبط بقياس كمية يعبر عنها بقيم رقمية وتشمل مؤشرات أداء المدخلات والمخرجات. فمؤشرات أداء المدخلات تعكس المصادر المادية والبشرية والمالية المستخدمة في دعم البرامج المؤسسية وأنشطتها وخدماتها، في حين تعكس مؤشرات المخرجات كمية النتائج مثل نتائج القياس الفورية ونتائج قياس الأنشطة.

- **المؤشرات النوعية:** ترتبط المؤشرات النوعية بالوصف المبني على الملاحظة وليس على القيم الرقمية، فهي تتضمن مقارنات مبنية على بيانات غير رقمية مثل سياسات وعمليات تقييم الطلاب، محتوى رسالة المؤسسة الجامعية، وكذلك المؤشرات الخاصة بنتائج التعلم والعمليات. كما أشار Marques³ إلى تقسيم آخر لمؤشرات الأداء والذي وضعه مركز أبحاث التعليم والإبداع، حيث قسمت مؤشرات الأداء إلى أربعة مجموعات هي: مؤشرات الأداء الداخلي وهي المؤشرات المبنية على معلومات تقدمها المؤسسة بنفسها مثل معدل النجاح عند

¹ إيمان كفاي، حنان مصطفى محمد، استخدام مؤشرات الأداء لتعزيز الجودة الشاملة بجامعة الأزهر في ضوء الخبرات العالمية، ورقة بحث مقدمة لمؤتمر مؤشرات قياس الأداء وتطبيق نظام المؤشرات الرئيسية ودوره في تعزيز الجودة الشاملة في جامعات الوطن العربي، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، ص 88.

² Rizk Shaker, Utilizing KPIs in evaluating academic programs, Paper presented to Higher Education International Conference, Beirut October 31st till November 2nd, Modern university for Business and Science, 2011, P01.

³ Marques Maria, les indicateurs clés de la performance dans les universités publiques portugaises, review quality relevance and impact, France, 2001, P01.

الطلاب، عدد الأبحاث المقبولة...الخ، ومؤشرات الأداء الوظيفي والتي تشير إلى الأنشطة الداخلية للأقسام مثل نسبة عدد الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس، وهناك أيضا مؤشرات الأداء الخارجي والذي يشير إلى المعلومات خارج الجامعة مثل توظيف الخريجين، شهرة الجامعة في سوق العمل ... الخ، وأخيرا هناك مؤشرات الأداء البحثي التي تهدف إلى تقييم أنشطة البحث في الجامعة مثل عدد المنشورات، عدد الأبحاث المقبولة، عدد الجوائز والأوسمة...الخ.

2.3. أهم مؤشرات الأداء المستخدمة في تصنيف الجامعات:

- تصنيف شنغهاي¹: هو ترتيب صنف من قبل معهد التعليم العالي التابع لجامعة شانغهاي جياو تونغ ويضم كبرى مؤسسات التعليم العالي مصنفة وفقاً لصيغة محددة تعتمد على عدة معايير لتصنيف أفضل الجامعات في العالم بشكل مستقل، وكان الهدف الأصلي لهذا التصنيف هو تحديد موقع الجامعات الصينية في مجال التعليم العالي ومحاولة تقليص الهوة بينها وبين أفضل الجامعات النخبوية في العالم. المعايير الموضوعية التي يستند إليها هذا التصنيف جعلته يحتل أهمية عند الجامعات التي أخذت تتنافس لاحتلال موقع متميز فيه حتى تضمن سمعة علمية عالمية جيدة، ويقوم هذا التصنيف على فحص ألفي جامعة في العالم من أصل قرابة عشرة آلاف جامعة مسجلة في اليونسكو امتلكت المؤهلات الأولية للمنافسة. خلال الخطوة الثانية من الفحص، يتم تصنيف ألف جامعة منها وتخضع مرة أخرى للمنافسة على مركز في أفضل 500 جامعة يتم نشرها. المعايير المعتمدة لقياس أداء الجامعات في هذا التصنيف يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): المعايير المستخدمة في تصنيف الجامعات وفقاً لجامعة جياو جونغ شنغهاي الصين.

المعيار المستخدم	وصف المعيار	الوزن النسبي %
جودة التعليم	خريجو الجامعة الحاصلين على جوائز نوبل أو جوائز أخرى في مجالات اختصاصهم كجوائز فيلد للرياضيات	10%
نوعية أعضاء هيئة التدريس	أساتذة الجامعة الحاصلين على جوائز نوبل أو جوائز أخرى في مجالاتهم كجوائز فيلد للرياضيات	20%
	الباحثين الأكثر استشهاده بهم في 21 تخصصاً علمياً	20%
مخرجات البحث العلمي	المقالات المنشورة في أفضل المجلات للعلوم والطبيعة.	20%
	المقالات الواردة في دليل النشر العلمي الموسع ودليل النشر للعلوم الاجتماعية ودليل النشر للفنون والعلوم الإنسانية.	20%
حجم المؤسسة الجامعية	الأداء الأكاديمي مقارنة بحجم الجامعة	10%

المصدر: الدكتور حيدر نعمة بخيت، التصنيفات العالمية للجامعات وموقع الجامعات العربية والعراقية منها، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 20، ص 10.

¹ <https://ar.wikipedia.org/wiki>, consulté le 10/09/2015.

- تصنيف الجامعات العالمي¹ QS : هو تصنيف سنوي لأفضل 800 جامعة في العالم، الذي نشد على يد شركة (Quacquarelli Symonds) المختصة بالتعليم، ويعتمد هو الآخر على أربعة معايير رئيسة هي معيار جودة البحث إذ تعتمد الدرجة المعطاة لهذا المعيار على حكم الممثل وتمثل 40% من إجمالي الدرجة الكلية تضاف إليها 20% من الدرجة إلى معدل النشر لكل عضو هيئة تدريس ليكون المجموع النهائي 60%، والمعيار الثاني هو توظيف الخريجين إذ تعتمد الدرجة البالغة 10% على استطلاع آراء جهات التوظيف من خلال الاستبيانات الخاصة في هذا المجال. أما المعيار الثالث فهو النظرة العالمية للجامعة والمتمثل بالأساتذة الأجانب المتواجدين في الجامعة من خلال استخراج نسبة أعضاء هيئة التدريس الأجانب للعدد الكلي وبدرجة تبلغ 5%، تضاف إليها 5% أخرى للطلبة الأجانب من خلال استخراج نسبة الطلبة الأجانب إلى إجمالي الطلبة. والمعيار الأخير هو معيار جودة التعليم من خلال إيجاد نسبة عدد الطلبة إلى كل أستاذ ويستحوذ على 20% من الدرجة.

- تصنيف webometrics هو تصنيف إسباني أطلق لأول مرة في عام 2004 بمبادرة من مخبر القياس الافتراضي Cybermetrics Lab التابع للمركز الأعلى للبحث العلمي CISC، الذي يعتبر أكبر مؤسسة بحث في إسبانيا، وقد تم تصميم هذا التصنيف لتقديم مؤشرات تسمح بقياس النشاط العلمي للجامعات على شبكة الإنترنت، باستخدام الأساليب الكمية. حيث يقيس حجم ووضوح الصفحات الإلكترونية التي تنشرها الجامعات، مع التركيز أساساً على المخرجات العلمية، والمعلومات العامة على الجامعة وشعبها والخدمات المدعمة والأشخاص العاملين أو الذين يحضرون الدروس تجدر الإشارة أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قد اعتمدت هذا التصنيف للجامعات الجزائرية..

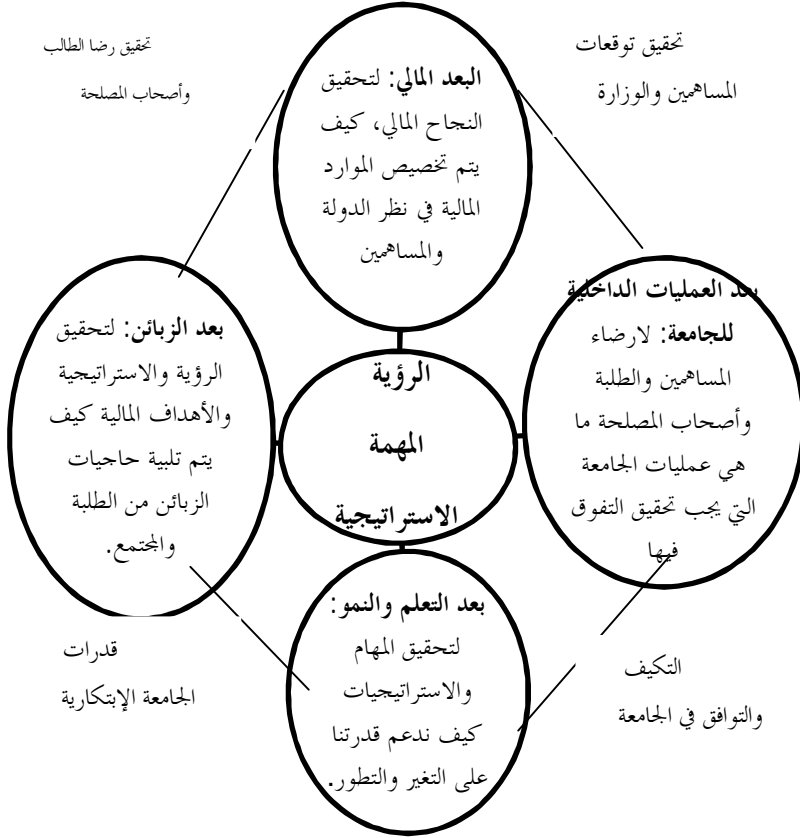
4. محاولة إسقاط بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مؤسسات التعليم

الجامعي:

إن إسقاط بطاقة الأداء المتوازن بمختلف أبعادها على مؤسسات التعليم الجامعي يسمح لنا بتحديد العناصر الخاضعة لقياس الأداء والتي يمكن تحديدها من خلال الشكل التالي:

1 الدكتور حيدر نعمة بخيت، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الشكل رقم (2): إسقاط بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي



المصدر: نادية راضى عبد الحليم، منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي، المجلة العربية لجودة التعليم العالي، المجلد السادس، العدد 12، مارس 2013، 10.

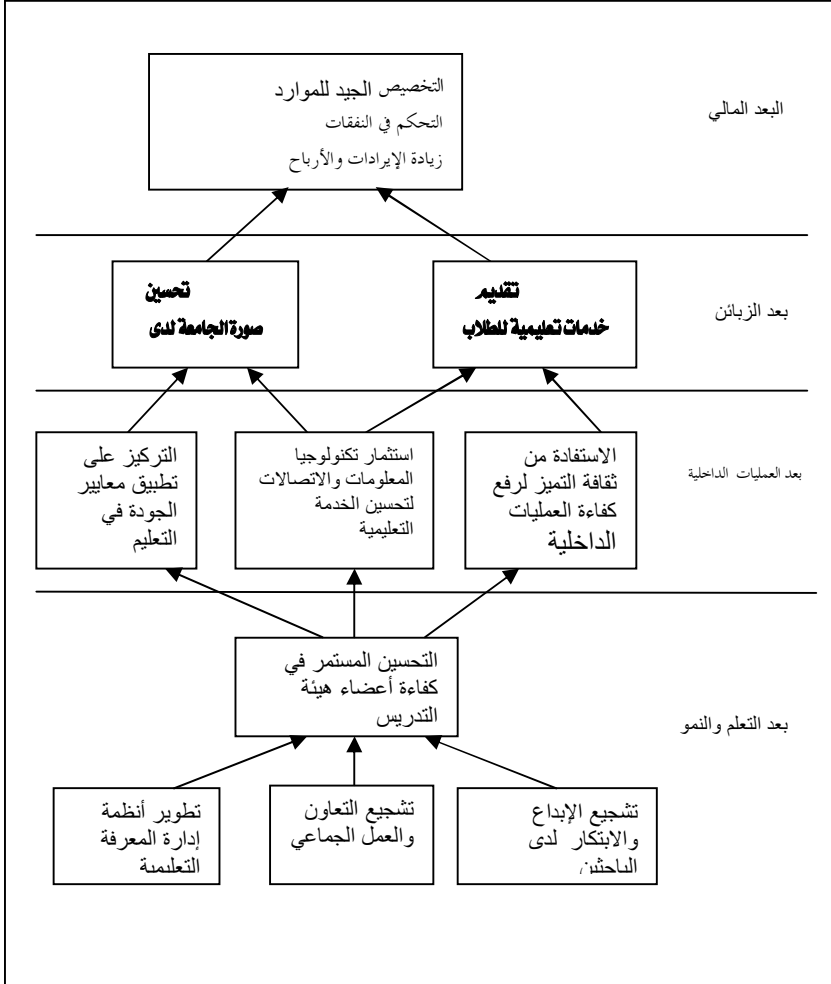
وقد طور كل من Norton et Kaplan استخدام بطاقة الأداء المتوازن عن طريق دمجها في الإدارة الإستراتيجية، وقاما بتشكيل الخريطة الإستراتيجية التي تترجم إستراتيجية المؤسسة إلى أنشطة وأهداف قابلة للتحقيق، وتوفر هذه الأخيرة الوضوح في كل بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة عن طريق ربط البنود باستخدام سلسلة السبب والأثر التي تربط النتائج المرجوة مع محركات هذه النتائج¹.

اعتمادا على الإسقاط الموضح في الشكل السابق، وبالنظر للنتائج التي حققتها بطاقة الأداء المتوازن في مجال الأعمال، وبالاعتماد على المعايير التصنيف

1 نادية راضى عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص13.

العالمية للجامعات، يمكن اقتراح الخريطة الإستراتيجية لتحسين أداء الجامعات وفق ما اقترحه Norton et Kaplan من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3): الخريطة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي وفقا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: من إعداد الباحث

من الشكل السابق يمكن استنتاج مجموعة من المؤشرات تغطي كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن للإدارة العليا في الجامعات الاعتماد على نتيجة تقييم الأداء في تحسين جودة أداء الجامعة.

الخاتمة:

إن تحدي بقاء الجامعات الجزائرية وأدائها لأدوارها بكفاءة في مجتمع

المعرفة المعاصر تحسين تصنيفها للارتقاء إلى مصف الجامعات العالمية ، يتوقف على مدى تجاوب هذه الجامعات مع التغيرات والمستجدات البيئية، ومدى تحولها لتصبح مجتمعات للتعليم تعمل من خلال فرق عمل متكاملة، وفي ضوء شراكة فاعلة مع المجتمع من حولها، بهدف إنتاج المعرفة وتحسين الأداء من خلال الاستعانة بالأساليب والمداخل المعتمدة في مجال الأعمال والخاصة بتقييم الأداء والتي تناسب احتياجات مؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي يتطلب من الجامعة الجزائرية وسياساتها الاهتمام بتقييم الأداء بصفة مستمرة ودمجها في عمليات التعليم والتعلم والبحث، هذا فضلا عن ضرورة الارتقاء بمستوى أداء الأستاذ الجامعي، بتوفير فرص متنوعة للتنمية المهنية، وتحويل قاعات التدريس إلى بيئات للتعليم المنتج الذي يقوم على نشاط وفكر الطلاب.

المراجع:

1. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.
2. خديجة عبد الماجد حسان، مؤشرات مقترحة لأداء مؤسسات التعليم العالي الأهلي بالمملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر التعليم العالي الأهلي بالمملكة، كلية التربية، جامعة الرياض، أيام 18، 19، ماي 2000.
3. Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès) ; éditions d'organisation; Paris; France.
4. دون ديفيز: التعليم والمجتمع، نظرة مستقبلية نحو القرن الحادي والعشرين: التعليم والعالم العربي، تحديات الألفية الثالثة، ط1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، أبو ظبي 2000.
5. لمياء محمد أحمد السيد العولمة ورسالة الجامعة، رؤية مستقبلية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة 2002.
6. بوحنية قوي: إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الأستاذ الجامعي الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007.
7. عليمات ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
8. إيمان كفاقي، حنان مصطفى محمد، استخدام مؤشرات الأداء لتعزيز الجودة الشاملة بجامعة الأزهر في ضوء الخبرات العالمية، ورقة بحث مقدمة لمؤتمر مؤشرات قياس الأداء وتطبيق نظام المؤشرات الرئيسية ودوره في تعزيز الجودة الشاملة في جامعات الوطن العربي، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.
9. Marques Maria , les indicateurs clés de la performance dans les universités publiques portugaises , review quality relevance and impact , 2001 , France
10. <https://ar.wikipedia.org/wiki> ، 10/09/2015، consulté le
11. حيدر نعمة بخيت، التصنيفات العالمية للجامعات وموقع الجامعات العربية والعراقية منها، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 20.
12. نادية راضي عبد الحليم، منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي، المجلة العربية لجودة التعليم العالي، المجلد السادس، العدد 12، مارس 2013.

