دور بطاقة التقييم المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

أ. بونقيب أحمد
جامعة برج بوعريريج.
أ. هباش سامي
جامعة سطيف 1

ملخص:
يهدف هذا البحث إلى إبراز الأهمية الكبيرة لضرورة تبني مفهوم الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحسين أدائها والارتقاء بها إلى مصاف جامعات النخبة، و تأهيلها للانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية إلى انتهاج سلوك إداري سليم يمكنها من مواجهة التحديات، وقد اشتمل البحث على عرض أهم المعايير العالمية الشائع استخدامها في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، مع تبيين طريقة عمل بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات العمومية.
الكلمات المفتاحية: التعليم العالي، تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن.

Abstract :
Through This research, we attempt to identify the balanced scorecard efficiency and its importance for higher education institutions to confront the challenges, the research includes the most important international standards used to evaluate the performance of higher education institutions, with showing the working method of the Balanced Scorecard in public universities.
Key words: higher education, Performance assessment, Balanced Scorecard.

تمهيد
يعتمد رقي الأمم وازدهارها على مدى تقدمها العلمي والمعرفي، فالمؤسسات التعليمية تساهم في بناء الإنسان الذي يعتبر محور كل قضايا التنمية، وتزوّد المجتمع بالطاقات البشرية والعلماء والمبدعين والمفكرين القادرين على التعامل مع العوائق التي تصدّ مسيرة التطور، فالتعليم العالي هو المنارة الشامخة لنشر الوعي بين الأفراد، وهو الاستثمار الناجح الذي يؤتي أكله من حيث المبدأ والفائدة في كل جيل صاعد. ولقد شهد التعليم العالي في الآونة الأخيرة تطورا ملحوظا حمل معه العديد من التحديات والضغوطات، كون مصير الأمم مرتبط بمدى نجاح مؤسساتها التعليمية وجامعاتها و قدرتها على التكيف ومسايرة التغيرات السريعة التي يعيشها العالم.

ولقد طوّر الفكر الإداري أداة حديثة وفعالة في العملية الإدارية تعرف بـــ "بطاقة الأداء المتوازن" "Balanced Scorecard"، والتي تهدف إلى تقييم الأداء في ضوء بعد استراتيجي وفي مجالات متعددة وبشكل متزامن، ونتيجة للنجاحات التي حققها استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القطاعين الإنتاجي والخدمي وحتى القطاع الحكومي والمستشفيات؛ بدأ التفكير على

استعارة هذا المدخل من منبته الصناعي وتجربته في الميدان التعليمي ساعية في ذلك إلى تحسين خدماتها والارتقاء بها و التحكم في أنشطتها و تحقيق أهدافها وبسط أعمالها والزيادة من فاعليتها بقدر أكبر بكثير. وفي خلال السنوات القليلة الماضية تزايد عدد الجامعات التي أخذت بإدارة الأداء المتوازن في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوربا؛ بعد تطويع مبادئ هذا النظام بما ينسجم وطبيعة عمل الجامعات.[1]

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية على النحو الآتي:

" كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الكفاءة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي؟

وللإجابة على هذا الإشكال قسّمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين: التحديات ودواعي التغيير.

المحور الثاني: المداخل الحديثة في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي.

المحور الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي.

المحور الأول: التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين: التحديات ودواعي التغيير.

يمرّ العالم اليوم بمرحلة عصيبة تتميز بالتعقّد وكثرة التغيير في شتى جوانب الحياة، وانطلاقا من أن منظومة التعليم العالي مرتبطة بكل عناصر التنمية، فإنها تقع على عاتقها مسؤولية عظيمة في مجابهة هذه التحولات العالمية التي حملت في طياتها جملة من التحديات، والتي نحاول إيجازها في النقاط الآتي ذكرها:

أولا: التعليم العالي والعولمة.

من الواضح أن البيئة الجامعية تتغير بشكل متسارع عبر عولمة اقتصاد المعرفة وتدويل التعليم العالي، وتتمثل عموما أهم التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في هذا الوقت الراهن في ما يأتي:

- ظهور منافسين ومستثمرين جدد في مجال التعليم العالي، كالجامعات الافتراضية، وبالتالي يمكن القول أن هناك سوقا دولية بلا حدود للتعليم العالي.
- تنامي ظاهرة تسويق وبيع نتائج الأبحاث.[2]
- التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي؛ حيث أن سوق مؤسسات التعليم العالي يتكون من مجموعات من العملاء ومنهم الطلبة و الموظفون والخريجون ...؛ وعليه فإن العمل على تلبية حاجات هذه المجموعات يتطلب توجها تسويقيا لاتساع نطاق هذه المجموعات واختلاف توقعاتها من المؤسسات التعليمية.[3]
- أصبحت مؤسسات التعليم العالي معنية بصورة مباشرة بهذا التحول الدراماتيكي في طبيعة الأسواق التنافسية، وهذا ما انعكس في ضرورة قيامها بإجراء تغييرات جوهرية

---

[1] Binden W, Mziu H, & Suhaimi M, Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education – Malaysia, International Journal of Information and Communication Technology Research, Vol 4 No. 1,Iran, January 2014,p.39.

[2] Laurent Meriade, L'évaluation de la performance des universités françaises : entre simplification de la complexité et complexification de la simplicité, thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Soutenue le 19 avril 2011, université de la nouvelle –Calédonie ,pp.128-129.

[3] هاني حامد الضمور و حمزة نبيه الشمايلة، التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي الأردني" دراسة تحليلية ميدانية "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3،العدد،عمان ،2007، ص 303.

في نظمها ومنهجها وربما حتى في فلسفتها بهدف التمكن من تزويد سوق العمل بمخرجات مؤهلة للتعامل مع هذه التحولات في التقنيات.[4]

ثانيا: التقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي.

لقد قيل أن الجامعة التقليدية سيتم تجاوزها من قبل تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا، و منهم من يتحدث عن وفاة الجامعة التقليدية غير أن الملاحظ هو استفادة العديد من مؤسسات التعليم العالي من توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة و الاستفادة منها لتعزيز جودة عملياتها، والتحدي الأكبر الذي تواجهه الجامعات في هذا القرن الحادي والعشرين هو إيجاد مكان لها ضمن هذه المعادلة.[5]

ثالثا: ارتفاع تكاليف تمويل التعليم العالي.

ارتفعت تكلفة التعليم العالي في العشرية الأولى من القرن الحادي والعشرين بشكل كبير، بسبب زيادة الاهتمام بالتعليم العالي من طرف الأفراد و المجتمعات واعتباره مولّد الثروة، و توجه العديد من الدول إلى الاستثمار في التعليم وجعله مجانيا وإلزاميا في المراحل الابتدائية والمتوسطة وتزامنه مع الأزمات الاقتصادية التي تعيشها معظم الدول[6].

رابعا: التعليم العالي وسوق العمل.

تواجه الكثير من دول العام مشكلة ارتفاع معدلات البطالة نتيجة عدم تلبية التعليم لحاجات سوق العمل الكمية والنوعية، فمخرجات التعليم لا تتناسب مع كثير من قطاعات العمل نظرا لسرعة تغير متطلبات العمل.وهنا يظهر التحدي الذي يجب على مؤسسات التعليم العالي مواجهته، ألا وهو تأهيل الطلبة وإعدادهم لسوق العمل وتنمية مهاراتهم وقدراتهم للتكيف مع متغيرات الحياة، من خلال ضرورة ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي أي الاستجابة لمتطلبات سوق العمل.

خامسا: الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي.

لقد احتل ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي صدارة الاهتمامات السياسية لعديد من الدول، فمؤسسات التعليم العالي أصبحت مطالبة بإعداد خريجين يتمتعون بمهارات عالية ومعارف إدراكية هائلة، تمكّنهم من ولوج هذا العالم الشديد التعقيد، و قد ظهرت تصنيفات عالمية ترتب الجامعات على أساس مجموعة من المعايير، حيث أصبح تحسين ترتيب الجامعات ضمن هذا التصنيف الهدف الرئيسي في سياسة بعض الدول[7]؛ لما لهذا الترتيب من مزايا تتمثل في جذب الطلبة والكفاءات نحوها. كما أصبح ينظر إلى الطلبة كعملاء لهذا القطاع حيث يجب جلبهم و إرضاؤهم والأهم من ذلك الاستفادة منهم في عملية تمويل مؤسسات التعليم العالي، فمصاريف التسجيل التي يدفعها الطلبة الأجانب تساهم في تمويل نظام التعليم العالي.

---

[4] بسمان فيصل محجوب، جامعتنا والعولمة، مجلة بحوث مستقبلية ،العدد الخامس، مركز الدراسات المستقبلية ، جمهورية العراق-الموصل- كانون الثاني،2002، ص 94.

[5] Philip G. Altbach, Liz Reisberg and Laura E. Rumbley, Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education, p xvii- xviii.

[6] Philip G. Altbach, Liz Reisberg and Laura E. Rumbley, OpCit,p .67.

[7] Philip G. Altbach, Liz Reisberg and Laura E. Rumbley, Op.Cit, p 62.

سادسا: ظهور طراز جديد من مؤسسات التعليم العالي.

قدّمت معاهد التعليم والجامعات التقليدية لوقت طويل المعارف ولازالت وليومنا هذا تقوم بدورها التوعوي والتكويني ونشر المعرفة، غير أن رياح التقدم التكنولوجي والمعرفي جلبت معها أنماطا حديثة و أشكالا متميزة من أشكال تقديم العلم، مثل الجامعة مدى الحياة[8].

المحور الثاني: المداخل الحديثة في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي.

لقد أسالت عملية تقييم الأداء الجامعي الكثير من الحبر ودفعت بالعديد من المفكرين إلى البحث عن مقاييس أداء تعكس فعلا أداء الجامعات، و ذلك راجع لطبيعة العمل المعقدة لمؤسسات التعليم العالي وإلى تعدد وتعارض أهدافها ومهامها نتيجة للضغوطات والتحديات التي تواجهها؛ هذا ما يجعل من عملية تحديد طبيعة الأداء وتقييمه أمرا عسيرا.

أولا: الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم العالي.

تضطلع مؤسسات التعليم بمهام عديدة نلخص بعضا منها في النقاط التالية:

- المشاركة في رسم السياسات الوطنية ؛
- المساهمة في نشر المعرفة من خلال البحث والإبداع الفكري والتعليم مع مراعاة احتياجات المجتمع والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تكوين طلبة مؤهلين لأن يكونوا مواطنين صالحين ومحفزين متمتعين بفكر تحليلي نقدي وقادرين على تحليل المشاكل والبحث عن الحلول التي تواجه مجتمعاتهم.[9]
- نشر ثقافة ريادة الأعمال حيث ظهر ما يسمى بمؤسسات التعليم العالي الريادية والتي تهدف إلى تمكين الموظفين والطلاب على إنشاء مؤسساتهم الخاصة.[10]

ثانيا: المعايير الشائع استخدامها في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي.

إن أهداف ومهام مؤسسات التعليم العالي متعددة، وكذا نجدها تختلف من دولة لأخرى، فكل مؤسسة تعليمية لها غاياتها الخاصة وسياساتها، فعلى سبيل المثال نجد أن جامعات الولايات المتحدة الأمريكية ودول أخرى كالمملكة المتحدة ونيوزيلاندا وكندا تطور باستمرار مؤشرات لقياس أدائها وتجبر مؤسساتها التعليمية وجامعاتها بمؤشرات قياس الأداء. وتتمثل المؤشرات التي تستعمل لتقييم أداء الجامعات في مؤشرات الأداء التعليمي كعدد الطلبة و برامج التعليم والموظفين و رضا الطلاب، وكفاءة الدراسة، معدل البقاء، ومعدل التسرب، وعدد المتخرجين ونسبة المتخرجين الذين تم التحاقهم بسوق العمل بالإضافة إلى مؤشرات الأداء البحثي

---

[8] Jin Yang, Chripa Schneller and Stephen Roche, The Role of Higher Education in Promoting Lifelong Learning, UIL Publication Series on Lifelong Learning Policies and Strategies: No. UNESCO Institute for Lifelong Learning,2015,, p 10, available at site web: http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002335/233592e.pdf.

[9] UNESCO, Vers un agenda 21 pour l'enseignement supérieur, Défis et tâches dans la perspective du XXIe siècle à la lumière des Conférences régionales, Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur L'enseignement supérieur au XXIe siècle ,Vision et actions, Paris, 5-9 octobre 1998, p 7, disponible au site web :http://www.unesco.org/education/educprog/wche/principal/ag-21-f.html.

[10] A.Gibb, A-R.Hofer and M.Klofsten, The entrepreneurial higher education institution, A review of the concept and its relevance today, p3, at site web: https://heinnovate.eu/.../heinnovate_concept_note_ju.

كالإنجازات العلمية والبحوث المنشورة من طرف الأساتذة والباحثين، ومؤشرات الأداء الإداري للمؤسسة التعليمية[11] ، و يبين الجدول الرقم (01) بعض هذه التصنيفات.

الجدول رقم (01): أهم التصنيفات المعتمدة عالميا في ترتيب الجامعات.

التصنيف	المعايير المستخدمة في التقييم
تصنيف شانغهاي[12]	➢ **جودة التعليم**، ويأخذ نسبة 10%، وهو عبارة عن عدد الحاصلين على جوائز نوبل وأوسمة فيلدز من خريجي الجامعة. ➢ **جودة الهيئة التدريسية**، ويشكل نسبة 40%، وهي تقسم بين مؤشرين الأول: أعداد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على جوائز، والثاني: مؤشر للباحثين الأكثر استشهاداً بهم في 21 تخصصاً علمياً. ➢ **مخرجات البحث**، ويشكل نسبة 40%، وهو مؤشر للمقالات المنشورة في مجلتي Nature و Science ويأخذ 20%، و أيضاً المقالات الواردة في دليل النشر العلمي الموسع ودليل النشر للعلوم الاجتماعية ودليل النشر للفنون والعلوم الإنسانية بنسبة 20%. ➢ **نصيب الفرد من الأداء الأكاديمي**، ويأخذ نسبة 10%، وهو حاصل قسمة مجموع أوزان المؤشرات الخمسة السابقة على أعداد أعضاء هيئة التدريس العاملين في مجالات التخصص المحددة.
تصنيف كيو إس للتعليم العالي[13]	➢ **السمعة الأكاديمية**، ويأخذ نسبة 40%، و يتم قياس السمعة الأكاديمية من خلال عمل مسح عالمي لسؤال الأكاديميين عن مكان وجود أفضل الأعمال داخل مجالات تخصصاتهم من خلال خبراتهم العلمية. ➢ **تقييم أرباب العمل**، ويأخذ نسبة 10%، و هو نظرة أصحاب العمل للجامعات التي تقوم بإعداد أفضل الخريجين. ➢ **نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس**، وتشكل وزن 20%، وهي دليل على جودة العملية التعليمية بالجامعة. ➢ **الاستشهاد في المنشورات العلمية**، وتمثل نسبة 20%، وهو دليل على مستوى النشاط البحثي، كما يهدف إلى تقييم نتائج بحوث الجامعات من خلال قياس مدى الاستشهاد بها، وتُجَمَع معلومات الاستشهاد بالأبحاث من قاعدة بيانات سكوبيس. ➢ **نسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين (5%) ونسبة الطلاب الدوليين (5%):** يعني تنوع جنسيات أعضاء هيئة التدريس وتنوع جنسيات الطلاب، حيث يدل هذا المؤشر على قدرة الجامعة على استقطاب طلاب ومدرسين من جنسيات مختلفة ، وهو ما حيث أن يخلق بيئة أكاديمية غنية بالتجارب العلمية والحياتية، مما سيعزز من السلوك الإيجابي للخريجين.

[11] Binden W, Mziu H, & Suhaimi M, Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education – Malaysia, International Journal of Information and Communication Technology Research, Vol 4 No. 1, January 2014,p.40.

[12] Ranking of world Universities, Shanghai Academic . http://www.shanghairanking.com/ARWU-Methodology-2011.html

[13] QS World University Rankings: Methodology, http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/qs-world-university-rankings-methodology.

و في قراءة سريعة لمعايير التصنيف الموضحة في الجدول رقم (01) نجد أن هناك إجماعا شبه كلي على مصداقية وموضوعية هذه التصنيفات، غير أن هناك بعض النقاط السلبية التي تشترك فيها هذه التصنيفات أهمها اعتمادها على اللغة الإنجليزية في تصنيف البحوث العلمية، وهذا ما يفسر لنا إلى حد كبير رجحان كفة الجامعات التي تنتمي إلى البلدان الناطقة بالإنجليزية في هذه التصنيفات. وقد لوحظ أنه منذ نشر التصنيف الأول لجامعة شنغهاي أنه كان لمصلحة جامعات الدول الناطقة باللغة الإنجليزية لأن البحوث بغير هذه اللغة أقل نشراً وأقل استشهاداً بها، وهذا ما جعل اللغة الإنجليزية تتحول إلى لغة النشر العلمي الأساسية، وما يصاحب ذلك من شعور متزايد بأن الدراسات المنشورة بغير اللغة الإنجليزية أقل قيمة أو أنها بحوث من الدرجة الثانية. وللتخفيف من وطأة هذه المعضلة اللغوية أصبحت الجامعات في مختلف أنحاء العالم تشجع وتطالب أساتذتها بالنشر في المجلات التي تعتمد اللغة الإنجليزية باعتبارها دليلا على جودة المعرفة. وقد أظهرت دراسة أجريت من قبل فريق التصنيف الذي تقوم به الجامعة الهولندية "ليدن" أن تأثير الاقتباس من منشورات الجامعات الفرنسية والألمانية المنشورة على التوالي، باللغتين الفرنسية أو الألمانية كان أقل من تأثير الاقتباس من المنشورات للجامعات ذاتها التي نشرت باللغة الإنجليزية.[14] كما أن ظهور هذه التصنيفات أثّر بشكل كبير على أداء الجامعات فراحت تسعى جاهدة إلى تحسين ترتيبها الدولي من خلال نشر عدد كبير من البحوث مما يسهم في تحقيق مراتب جيدة لهذه الجامعات ما يسمح باستقطاب الطلبة و زيادة المداخيل.

كما يرى بعض المفكرين من العالم العربي أن هذه المعايير والتصنيفات ما هي إلا محاولة الدول المتقدمة لاحتكار سوق العمل، من خلال فرض القياسات واحتكار حق اعتماد أصحاب الكفاءات في الدول النامية من خلال أسلوب : التوصية فالاعتماد، فالاستبعاد، يتم بناء عليه إعطاء الحق للدول المتقدمة في استبعاد عمالة الدول النامية غير المعتمدين من دخول حلبة المنافسة العالمية.[15]

المحور الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي.

تعتبر مؤسسات التعليم العالي منظمات شأنها شأن المنظمات الأخرى من حيث البنى التنظيمية والمكونات المادية والبشرية، فهي تحتاج إلى تخطيط استراتيجي في تسيير عملياتها وإدارة أنشطتها بشكل سليم، وبطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أحدث النماذج الإدارية التي تعالج مشكلات التخطيط الاستراتيجي الكبرى والمتمثلة في صعوبة نقل الخطة الاستراتيجية من التصميم إلى التنفيذ، فهي تسمح بترجمة الاستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي.

أولا: نظرة حول بطاقة الأداء المتوازن.

يرجع أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن إلى بداية تسعينيات القرن العشرين على يد الباحثين الأمريكيين Robert S.Kaplan و David P.Norton "روبرت كابلان وديفيد نورتن"، و قد كانت أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه الأداة هي وجود المؤسسة في محيط تنافسي يتطلب القدرة على رؤية الأداء في مجالات متعددة و بشكل متزامن، بالإضافة إلى

---

[14] سعيد الصديقي، الجامعات العربية وتحدي التصنيف العالمي: الطريق نحو التميز ، دورية رؤى استراتيجية، مركز الإمارات للبحوث والدراسات الاستراتيجية، المجلد الثاني العدد 06 إبريل 2014، ص 31.

[15] جواد كظم لفتة، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، الطبعة الأولى 2011 م-1432 هـ ، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، ص 29.

الهاجس الكبير الذي يواجهه المدراء، و المتمثل في وجود هوة كبيرة بين استراتيجية المؤسسة و بين النشاطات اليومية التنفيذية، وزيادة الاعتقاد بأن النتائج المالية المحققة ما هي إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحث و التطوير والاهتمام بالعنصر البشري، لذا أصبح من الواجب الاهتمام بها ووضع مؤشرات لمتابعتها و تحسينها.

تضم بطاقة الأداء المتوازن أربعة منظورات لرؤية الأداء بشكل جيد، وهذه المنظورات هي المنظور ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية و منظور التعلم والنمو، وتزود بطاقة الأداء المتوازن المدراء بإطار عمل متكامل يتم من خلاله ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء[16].

تعمل بطاقة الأداء المتوازن بطريقة رائعة ومنفردة ، حيث أن تدعيم وتطوير جوانب المعرفة والمهارات للعمالة داخل المنظمة (محور التعلم والنمو)، يدعّم طريقة العمل وعمليات التشغيل (محور العمليات الداخلية) مما ينتج عنه تحقيق جودة أفضل ورضاء أكبر للعملاء(محور العملاء) وهذا ما يسمح بتحقيق منافع نقدية معتبرة(المحور المالي).

ثانيا: تحديات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح.

إن سهولة ومرونة بطاقة الأداء المتوازن جعلتا من السهل تطبيقها في العديد المنظمات غير أن تطبيقها في المنظمات غير الهادفة للربح أظهر تحديات فريدة من نوعها، لابأس بذكرها من أجل مراعاتها في عملية تطبيق البطاقة في هذا النوع من المنظمات. والتي نلخصها في النقاط التالية:[17]

- الاعتقاد باستحالة قياس أفعال ونتائج القطاع الحكومي:
- الإيمان الراسخ بأن النتائج موجهة للمحاسبة والعقاب؛
- الغموض الموجود في رسالة المنظمات غير الهادفة للربح؛
- نقص الثقة في الأساليب الإدارية للقطاع الخاص:؛
- وجود خلل في نظام الحوافز؛
- عدم تقبل الجمهور للنتائج السلبية للمنظمات الحكومية.

ثالثا: طريقة عمل بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات العمومية.

لقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن أساسا لمعالجة القصور الموجود في أنظمة تقييم الأداء التقليدية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية و الخدمية، وأصبحت الآن تطبق في المؤسسات الصحية والحكومية والتعليمية، لذا فإن مكونات المحاور الأربعة للبطاقة تختلف من قطاع إلى قطاع فهي ترتبط برسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، وزد على ذلك؛ فإن تطبيق البطاقة في مؤسسات التعليم العالي يجب أن يراعى فيه رسالة وأهداف هذه المنظمات.

وفي فيما يلي سنقدم نموذجا لمكونات بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي الحكومية.

1- **المنظور المالي:** إن أهداف ورسالة مؤسسات التعليم العالي على وجه العموم هي تحقيق الريادة والتميز في تقديم المعرفة والعلم وتزويد المجتمع بكفاءات متميزة قادرة على النهوض باقتصاديات دولها، لذا نجد أن مؤسسات التعليم العالي- التابعة للدولة وليست الخاصة-

[16] R.S,Kaplan et D.P.Norton. Le Tableau de Bord Prospectif Pilotage Stratégique : Les 4 Axes Du Succès, Traduit de l'américain par M. Sperry, ed :Organisation,2001,p.35.37.

[17] Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step-by-Step Maximizing Performance and Maintaining Results, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey,2002, pp 301-306.

تهتم بالجانب المالي ليس من ناحية تحقيق الأرباح بل تهتم بالشقّ المتعلق بضمان الدعم المالي الحكومي لتمويل نشاطات البحث العلمي وتكوين الطلبة و الأساتذة والإداريين وكل نشاطات الجامعة التي تتماشى مع رؤيتها، و تسعى كذلك إلى ترشيد عمليات الإنفاق واحترام الميزانية المخصصة، و زيادة الموارد المالية من خلال البحث عن مصادر مالية جديدة، خاصة وقد أثقلت المصاريف المنفقة على التعليم العالي كاهل الكثير من الدول، وأهم الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات والمبادرات التي نجدها في المحور المالي ممثلة في الجدول رقم (02).

الجدول رقم (02): المنظور المالي في الجامعات الحكومية.

الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	المبادرات
الفعالية في استخدام الموارد	حجم الوفرات المالية في الميزانية.	تفعيل نظام الرقابة الداخلية. إرساء نظام محاسبة التكاليف.
زيادة وتنويع مصادر الدخل	إجمالي التمويل الذي يقدمه القطاع الخاص.	إبرام اتفاقيات مع المؤسسات الاقتصادية في مجال التمويل . تطوير أنشطة استثمارية للجامعة .

المصدر: من إعداد الباحثين.

2- **منظور التعلم والنمو**: يعتبر محور التعلم والنمو من أخطر المحاور فهو أساس ومحرك المحاور الأخرى، فنجاح المنظمات مرهون بالتحكم الجيد في هذا المجال الحيوي الذي يتضمن تطوير رأس المال البشري أي تكوين الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية بالخصوص وتنمية مهاراتهم ، كما نجد أن محور التعلم والنمو يركّز على تنمية رأس المال المعرفي ونعني به ضرورة توفير أنظمة معلوماتية متطورة وقواعد بيانات متاحة من أجل الارتقاء بنوعية التعليم العالي و تأهيل إطارات متعلمة ومتدربة وعلى قدر راق من المهارات والقدرات. كما نجد أن هذا المحور يهتم بتحسين رأس المال التنظيمي؛ من خلال خلق جو مناسب للعمل و التحفيز وتشجيع المبادرات الفردية، وأهم الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات والمبادرات التي نجدها في محور التعلم والنمو ممثلة في الجدول رقم (03).

الجدول رقم (03): منظور التعلم والنمو في الجامعات الحكومية

الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	المبادرات
توفير أنظمة معلوماتية متطورة و قواعد بيانات متاحة	▪ معدل الرضا عن جودة نظام المعلومات. ▪ عدد قواعد البيانات المكتبية التي تشترك فيها الجامعة.	✓ تطوير الشبكات المعلوماتية داخل الجامعة بغرض تسهيل الاتصال و نشر المعلومات لكافة الأطراف المعنية. ✓ تجهيز القاعات الدراسية بالوسائل الإعلام الحديثة.
تكوين الأساتذة وتنمية مهاراتهم	▪ عد الدورات التدريبية للأساتذة. ▪ عدد الأساتذة المشاركين في المؤتمرات. ▪ عدد البحوث المنشورة للأستاذ في المجلات المصنفة عالميا. ▪ عدد المبادرات الأكاديمية الجديدة للأستاذ.	✓ تكوين الأساتذة في مجال مهارات التواصل والتدريس باستخدام التكنولوجيات الحديثة. ✓ عمل دورات تدريبية لإرساء المعايير الأخلاقية للبحث العلمي وتنمية المهارات البحثية للأساتذة. ✓ إنشاء مخابر لتكوين الأساتذة في مجال اللغة الانجليزية لنشر بحوثهم دوليا. ✓ تشجيع ودعم الجامعة حضور الأساتذة المؤتمرات المحلية والدولية.

تكوين و تدريب الموظفين	▪ عدد الدورات التدريبية للموظفين كل بحسب اختصاصه. ▪ معدلات الأداء الوظيفي.	✓ إقامة ورشات عمل في الجامعة لتطوير مهارات التواصل. ✓ القيام بدورات تدريبية متعلقة بالتطور المهني ونظام الجودة و بالتعامل مع أنظمة المعلومات المتطورة .

المصدر: من إعداد الباحثين.

3- **منظور العمليات الداخلية**: ويقصد بالعمليات الداخلية في مؤسسات التعليم العالي محور العملية التعليمية هو العلاقة التفاعلية بين الأستاذ والطالب، فتكون أهم الأهداف الاستراتيجية لهذا المنظور هي إنشاء وتقديم نوعية عالية من التعليم والتعلم والأبحاث، واتباع الطرق الحديثة في التدريس، والتحسين في كفاءة استغلال الموارد، وضمان الجودة في الخدمات المقدمة للموظفين والأساتذة والطلبة، وخاصة متابعة الطلبة في مسارهم الدراسي. وأهم الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات والمبادرات التي نجدها في محور العمليات الداخلية الخاصة بالجامعات ممثلة في الجدول رقم (04).

الجدول رقم (04): منظور العمليات الداخلية في الجامعات الحكومية.

الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	المبادرات
❖ **توفير جو مناسب لتعلم الطالب**	▪ عدد الشكاوى المسجلة من طرف الطلبة.	✓ إنشاء مراكز خاصة للاستماع إلى انشغالات الطلبة. ✓ إجراء مسح ميداني لقياس رضا الطلبة.
❖ **تقديم نوعية عالية من التكوين (د2)**	▪ نتائج أداء الطلبة. ▪ عدد التربصات الميدانية الإجبارية. ▪ نسبة مشاركة الطلبة في الملتقيات والأيام الدراسية.	✓ تقديم برامج تعليمية تناسب متطلبات المجتمع وسوق العمل. ✓ إنشاء خلية لتقييم البرامج التعليمية ومراجعتها دوريا. ✓ تقديم دروس تكميلية للطلبة عبر الانترنت. ✓ تعزيز مهارات الطالب الفكرية والإبداعية.
❖ **التحسين المستمر في تقديم الخدمات الإدارية**	▪ الوقت المستغرق لمعالجة الطلبات. ▪ عدد الشكاوى المسجلة ضد الموظفين.	✓ تكليف الموظفين بالمهام التي تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم. ✓ قياس رضا الطلبة والأساتذة عن جودة الخدمات المقدمة.
❖ **التميز في البحث العلمي**	▪ نسبة البحوث المنشورة في المجلات المصنفة عالميا. ▪ عدد المخابر و مشاريع البحث. ▪ عدد البحوث المنتجة من طرف مخابر البحث والمجسّدة.	✓ ربط مشاريع البحث بمخططات التنمية للمنطقة التي توجد بها الجامعة. ✓ ربط البحث العلمي بنظام حوافز مادي ومعنوي (استحداث جائزة التأليف العلمي المتميز).

المصدر: من إعداد الباحثين.

4- **منظور العملاء**: تهدف مؤسسات التعليم العالي إلى تقديم تعليم مميز، وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع ، لذا نجد أن هناك العديد من عملاء مؤسسات التعليم العالي؛ فنجد في المقام الأول الطلبة وأولياء الأمور الذين يتحصلون على خدمات من مؤسسات التعليم، ونجد كذلك مؤسسات التشغيل وأرباب العمل فهم من العملاء الرئيسيين لهذه المؤسسات فهم ينتظرون

من الجامعات تزويدهم بخريجين مؤهلين، كذلك نجد المجتمع والدولة كطرف ثالث في محور العملاء؛ فالدولة تنفق على مؤسسات التعليم العالي لتزودها بالتطوير العام للمعارف والقيم والثقافة في المجتمع المحلي، وإعداد الكفاءات من الباحثين والعلماء والمتخصصين. وأهم الأهداف والمؤشرات والمبادرات التي نجدها في محور العملاء ممثلة في الجدول رقم (05).

الجدول رقم (05): منظور العملاء في الجامعات الحكومية.

الأهـــــــــداف الاستراتيجية	المؤشرات	المبادرات
❖ **تعزيز وتنمية معارف الطلبة)**	■ **نتائج أداء الطلبة (معدلات التخرج).**	✓ تطوير نظام لتقييم مستوى التكوين لدى الطلبة. ✓ اعتماد نظم تشجيعية للمتفوقين.
❖ **فرص تعليمية دائمة**	■ **عدد التخصصات في الدراسات العليا.**	✓ فتح تخصصات في الدراسات العليا لإكمال الدراسة.
❖ **وضعية جيدة للطالب بعد التخرج**	■ **نسبة الخريجين أصحاب المشاريع الفردية.** ■ **معدل توظيف الخريجين.**	✓ إقامة مركز خاص لمتابعة تطور المسار المهني للخريجين. ✓ إقامة ملتقى توظيف بغرض تعريف سوق العمل بالشهادات الجامعية التي تمنحها. ✓ استطلاع آراء أصحاب العمل عن مستوى الخريجين.
❖ **بناء سمعة جيّدة محليا وعالميا**	■ **عدد المؤتمرات الدولية المنظّمة.** ■ **مركز الجامعة في التصنيف العالمي.**	✓ تنظيم مؤتمرات دولية تعالج القضايا الدولية المعاصرة. ✓ إنشاء مراكز خاصة مهمتها تحسين صورة الجامعة وتوفير الإحصائيات اللازمة للهيئات المكلفة بترتيب الجامعات.

المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال عرض المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن للجامعات الحكومية نلاحظ الترابط بين أهداف كل محور، فالمحور المالي الذي يهدف إلى توفير الأموال والموارد لتمويل نشاطات المؤسسة ، والذي نجده يؤثر في المحور المتعلق بالتعلم والنمو من حيث توفير الأموال وضمان تدريب الموظفين والأساتذة وتوفير التكنولوجيات الحديثة في الإدارة والتدريس، كما أن تأهيل الأساتذة وتطوير مهاراتهم وتوظيف التكنولوجيات الحديثة يؤدي حتما إلى إنتاج بحوث جيدة ونوعية أفضل من التعليم، وهذا ما يسمح تعزيز وتنمية المعارف وتحقيق وضعية جيدة للطلبة بعد التخرج، و الشكل رقم (01) يوضح علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف فيما يسمى بالخريطة الاستراتيجية للجامعات الحكومية.

الخاتمة:

إن التطور الكبير الذي شهده العالم أدى إلى زيادة الضغط على قطاع التعليم العالي، وإثقال كاهله بالمسؤوليات الجسيمة المتعلقة بالنهوض بالأمة فكريا وتلبية احتياجاتها، فالجامعات كغيرها من المنظمات الأخرى تواجه تحديات عدة مرتبطة بإفرازات العولمة والانفجار المعرفي والتكنولوجي وتطور أساليب التدريس و زيادة الطلب على التعليم و ارتفاع تكاليف تمويله، بالإضافة إلى تأهيل الطلبة وإعدادهم لسوق العمل وتنمية مهاراتهم وقدراتهم للتكيف مع متغيرات

الحياة. ولقد ساهمت كلا من عمليتي تدويل التعليم العالي و ظهور التصنيفات المتعلقة بترتيب الجامعات في التأثير على أداء الجامعات التي راحت تسعى جاهدة إلى تحسين ترتيبها الدولي من خلال استقطاب أفضل الكفاءات والقدرات لتحقيق مكانة أفضل ومراتب أرقى بين الجامعات المنافسة، غير أن الرهان الكبير الذي مازالت تعاني منه مؤسسات التعليم العالي يتعدى عملية قياس الأداء إلى تطويره وتحسينه، ولهذا وجب تطبيق أدوات تسيير حديثة على غرار بطاقة الأداء المتوازن التي تساعد على تحسين أداء الجامعات و توفر لغة مشتركة للتفكير الاستراتيجي و إطارا للحوار والتعاون.

قائمة المراجع:

1. بسمان فيصل محجوب، جامعتنا والعولمة، مجلة بحوث مستقبلية ،العدد الخامس، مركز الدراسات المستقبلية ، جمهورية العراق-الموصل- كانون الثاني،2002.
2. جواد كظم لفتة، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، الطبعة الأولى 2011 م-1432 هـ ، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
3. سعيد الصديقي، الجامعات العربية وتحدي التصنيف العالمي: الطريق نحو التميز ، دورية رؤى استراتيجية، مركز الإمارات للبحوث والدراسات الاستراتيجية، المجلد الثاني العدد 06 إبريل 2014.
4. هاني حامد الضمور و حمزة نبيه الشمايلة، التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي الأردني" دراسة تحليلية ميدانية "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3،العدد،عمان ،2007.

1. *A.Gibb, A-R.Hofer and M.Klofsten, The entrepreneurial higher education institution,* A review of the concept and its relevance today, at site web: https://heinnovate.eu/.../heinnovate_concept_note_ju.
2. Binden W, Mziu H, & Suhaimi M, Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education – Malaysia, International Journal of Information and Communication Technology Research, Vol 4 No. 1,Iran, January 2014.
3. Binden W, Mziu H, & Suhaimi M, Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education – Malaysia, International Journal of Information and Communication Technology Research, Vol 4 No. 1, January 2014.
4. Jin Yang, Chripa Schneller and Stephen Roche, The Role of Higher Education in Promoting Lifelong Learning, UIL Publication Series on Lifelong Learning Policies and Strategies: No. UNESCO Institute for Lifelong Learning,2015 available at site web: http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002335/233592e.pdf.
5. Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step-by-Step Maximizing Performance and Maintaining Results, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey,2002.
6. Philip G. Altbach, Liz Reisberg and Laura E. Rumbley, Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution ,A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education.
7. QS World University Rankings: Methodology, http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/qs-world-university-rankings-methodology.
8. R.S,Kaplan et D.P.Norton. Le Tableau de Bord Prospectif Pilotage Stratégique : Les 4 Axes Du Succès, Traduit de l'américain par M. Sperry, ed :Organisation,2001.
9. Shanghai Academic Ranking of world Universities,

http://www.shanghairanking.com/ARWU-Methodology-2011.html.
10. UNESCO, Vers un agenda 21 pour l'enseignement supérieur, Défis et tâches dans la perspective du XXIe siècle à la lumière des Conférences régionales, Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur L'enseignement supérieur au XXIe siècle ,Vision et actions, Paris, 5-9 octobre 1998.disponible au site web :http://www.unesco.org/education/educprog/wche/principal/ag-21-f.html.

obeikan.com