

اطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الاداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية
م. جنان علي حمودي
م.د. ايمان شاكر محمد
هيئة التعليم التقني/ عهد الادارة التقني المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية/ جامعة بغداد

المستخلص

يعد موضوع قياس الاداء من المواضيع المهمة في فاعلية اداء المؤسسات التعليمية من خلال تحقيق التوازن بين العوامل القابلة للقياس الكمي للقياسات الاخرى وقد تكون مالية او غير مالية ، وبالتالي فهي تعكس العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات التعليمية وتحديد الابعاد والمقاييس المناسبة لنشاطها واعطاء الاهمية النسبية لذلك , إن تبني فكرة بطاقة الاداء المتوازن Balanced Score Card كأحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة من قبل المؤسسات التعليمية يساعد في تطوير العمل الاداري وضبط أداء وتحقيق المقياس الشامل عن كيفية الاداء وتقدم الجامعات التعليمية في ظل ندرة الموارد وتنافس الانشطة للحصول على اكبر قدر منها ، وتزداد هذه الحاجة من الناحية الاكاديمية لتطوير هذا القياس بهدف ترشيد استخدام ماتم تخصيصه من تلك الموارد عند التطبيق .

Abstract

Performance measurement is considered one of the most important issues in Measuring performance effectiveness in the educational institutions by maintaining balance among quantity measurable factors. They can be financial or non-financial factors. Consequently they reflect decisive factors in the success of educational institutions and determining suitable standards and dimensions for their activities and giving it proportional importance. Adopting the idea of Balanced Score Card as one of the modern administrative techniques and methods by educational institutions assists in the development of administrative work, adjusting the performance in addition to achieving comprehensive standard and development of educational universities under scarcity of resources and competition of activities to gain as much as possible. This need increases academically to develop this standard in the aim at portioning allocated resources during application.

الاطار العام للبحث

المحور الاول : منهجية البحث

- مقدمة

يتطلب من المؤسسات التعليمية الحكومية ان تواصل الابداع والتعلم ، والتحسين المستمر ، فضلاً عن قيامها بمراجعة أعمالها بشكل شامل ، وان يتم تدقيق ادائها وجودة اعمالها في ظل اطار تحقيق اهدافها ، لذلك كان اتجاه المؤسسات التعليمية نحو دعم المؤشرات المالية التقليدية بتكوين نظم قياس ومؤشرات اداء ، لان المؤشرات المالية تعالج الاداء في الفترات الماضية والحالية ، لذلك اتجهت المؤسسات التعليمية الى تطوير وابتكار مؤشرات اداء تتوجه الى المستقبل . وهذا يتطلب

منها التفكير في خططها الاستراتيجية من خلال تقييم الاهتمامات والتوقعات والنتائج المتوقعة من خلال الابعاد الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن (منظور العملاء والاطراف ذات الاهتمام ، والمنظور المالي ، ومنظور عمليات الاداء الاداري الداخلي ، ومنظور النمو والتعلم والابداع) ولكل منظور وزن واهمية مختلفة من خلال استخدام بطاقة الاداء المتوازن التي تحقق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية وبين المقاييس الداخلية والخارجية ، وبين المقاييس القائدة واللاحقة.

- مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في أن النظام الحالي لتقييم الاداء الجامعي في المؤسسات التعليمية يعتمد على مقاييس ومؤشرات موسعة وعلى اساس المحاسبة لاستهداف النتائج , دون الاهتمام بتطوير وتحسين مقاييس التفوق , وهذا يخلق فجوة بين استراتيجية الوحدة الاقتصادية وطرق القياس المستخدمة.

- اهمية البحث

هذا البحث يسلط الضوء على مفهوم واهمية تبني بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاداء الشامل في مؤسسات التعليم العالي ، لما تقدمه هذه البطاقة من معلومات مفيدة تساهم في صناعة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية في ظل بيئة شديدة المنافسة.

- اهداف البحث يهدف البحث الى:

- دراسة اهمية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي .
- سد الفجوة في الانموذج المستخدم حاليا لقياس الاداء الذي يركز على مقاييس تقليدية لا تعكس عوامل النجاح الرئيسية للجامعة و بين مقاييس الاداء الشاملة التي تقيس عوامل النجاح والتفوق الجامعي في ظل تبني بطاقة الاداء المتوازن.
- تقديم اطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الاداء المتوازنة تعكس رسالة ورؤية واهداف مؤسسات التعليم.

- فرضية البحث يستند البحث الى فرضية الآتية :

- يؤدي تطبيق الاداء المتوازن في المؤسسات التعليمية الى ربط مقاييس الاداء المالية وغير المالية باستراتيجية الجامعة وتحقيق اهدافها.

- خطة البحث :

المحور الاول: ويحتوي على الإطار العام للدراسة(المقدمة - مشكلة البحث - أهمية الدراسة -أهداف الدراسة - فرضية البحث) وقد سبق استعراضها.

المحور الثاني : بطاقة قياس الأداء المتوازن

- ٢.١ - مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن وأهميتها.
- ٢.٢ - خصائص بطاقة قياس الأداء المتوازن
- ٢.٣ - أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن
- ٢.٤ - مزايا تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن
- ٢.٥ - علاقات السبب والنتيجة
- ٢.٦ - بطاقة قياس الأداء المتوازن واستراتيجية المؤسسات التعليمية

المحور الثالث : قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي الجامعي

- ٣.١ - مفهوم الاداء الإستراتيجي
- ٣.٢ - قياس الاداء الإستراتيجي وأهميته
- ٣.٣ - تقييم الاداء الجامعي الإستراتيجي
- ٣.٤ - مقاييس الاداء

المحور الرابع : تطبيق بطاقة قياس مؤشرات الاداء في مؤسسات التعليم العالي

- ٤.١ - نظام تقويم الاداء الجامعي المطبق حاليا
- ٤.٢ - كيف يمكن لنا استخدام قياس الأداء المتوازن كأسلوب لقياس الأداء الإستراتيجي

- ٤.٣ - تقييم الاداء الجامعي الستراتيبي وفق بطاقة الاداء المتوازن
- ٤.٤ - مقاييس الاداء التميز والتفوق الجامعي
- ٤.٥ - مؤشرات بطاقة قياس اداء التعليم العالي المتوازنة المقترحة

المحور الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

- ٥.١ - الاستنتاجات
- ٥.٢ - التوصيات

المحور السادس :-المصادر

المحور الثاني : بطاقة قياس الأداء المتوازن

تداولت مقولة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته " بين ذوي الأختصاص في المجال الإداري لتشكل البدايات الأولى لفكرة تقييم الأداء الإستراتيجي الشامل من خلال ما يسمى بطاقة قياس الأداء المتوازن .

٢.١: مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن وأهميتها

يعد (Kaplan and Norton) من المطورين لنظرية بطاقة قياس الأداء المتوازن وعرفت من قبلهما على أنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي ، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الاعمال الى أهداف إستراتيجية (strategic objective) ومقاييس (Measures) وقيم مستهدفة (Targets) وخطوات أجزائية تمهيديه واضحة (Initiatives) (Kaplan and Norton,1992)، ان عرض كايلان ونورتون لمفهوم بطاقة الاداء المتوازن جذبت الاهتمام الدولي باعتبارها شكلا للوصول الى الاداء المت ميز والداعم للتفكير الاستراتيجي، من اجل توفير الاطار العام لنظرية القيمة لعملية قياس الاداء في جميع الاعمال واجراءات المؤسسات.

كما عرفها (Horngren) أنها نظام إستراتيجي يقوم على قياس ومتابعة أربعة أبعاد (مالي، عملاء، كفاءة عمليات داخلية ، والابتكار والتعلم) من خلال ترجمة رؤية المنظمة الى مجموعة متناسقة من الاهداف الاستراتيجية ومعايير قياس الاداء (Horngren,2000). كما عرفت بانها تتضمن مقاييس اداء تضيف قيمة لتحقيق التفوق على المنافسين ، وان المقاييس تتصف بالموضوعية والتوازن وانها جزء من نظام المعلومات لتعكس رؤية المنظمة لتحقيق أهدافها(عبد الملك:٢٠٠٦).

التعاريف أعلاه ترتبط بعامل مشترك للاداء المتوازن على انه نظام شامل لقياس الاداء من منظور إستراتيجي يترجم إستراتيجية المؤسسة الى اهداف استراتيجية معايير قياس الاداء . يمكن استخدام بطاقة الاداء المتوازن لقياس وتقييم الاداء الجامعي من خلال ربط مقاييس التفوق (الكمية و النوعية) برسالة الجامعة وبالاهداف الاستراتيجية ضمن أطار عمل متكامل . إن بطاقة الاداء المتوازن تستخدم بشكل عام للوصول الى العناصر الاتية : (Jakobsen,2008)

أ تقرير مدى التقدم في الانجازات التي يتم اختيارها لتعكس عوامل النجاح الحاسمة التي حددتها المؤسسة .

ب بطاقة الاداء المتوازن تكون بمثابة وسيلة لتقييم النتائج الاستراتيجية ذات الصلة .
ج التعامل مع سلوك الافراد داخل المنظمة نحو تغيير الايجابي لتحسن الاداء.

٢.٢ خصائص بطاقة الاداء المتوازن

تتميز بطاقة الاداء المتوازن بمجموعة من الخصائص وكما يلي:

- ١- العلاقات السببية : ترتبط مقاييس بطاقة الاداء المتوازن بسلسلة من العلاقات السببية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض (Kaplan and Norten,2006) .
- ٢- الصفات التعددية (متعدد الابعاد) : ينظر الى المنظمة من خلال أربعة أبعاد :
- كيف تبدو أمام حملة الاسهم

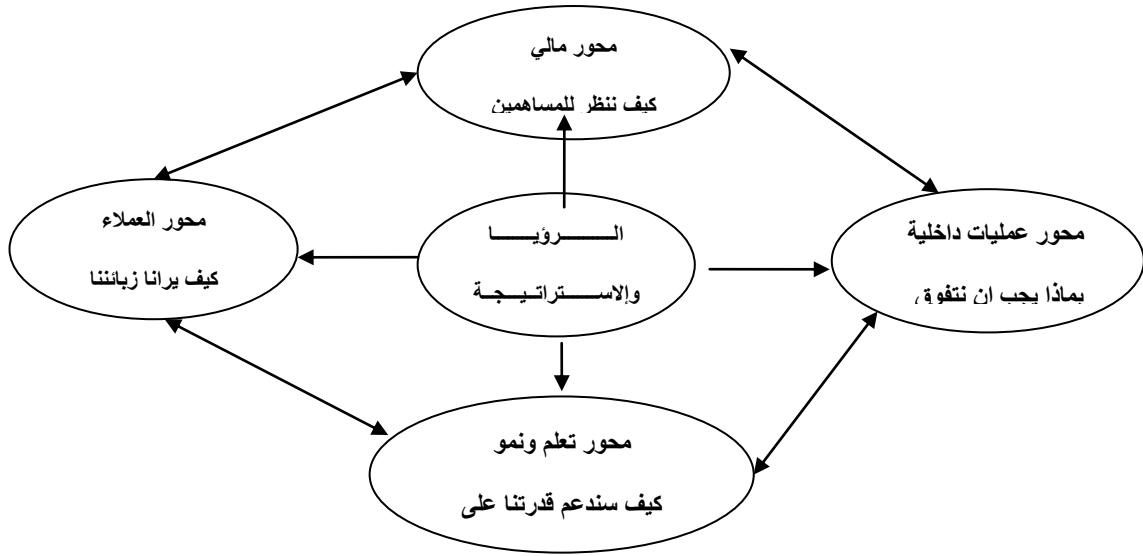
- كيف يرانا العملاء
 - بماذا يجب ان نتفوق
 - هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق قيمة للمؤسسة (درغام وأبو فضة،2009).
 - ٣ -الصفة التوازنية : تعتمد البطاقة على الموازنه بين
 - المقاييس المالية و المقاييس غير المالية
 - الاهداف القصيرة الاجل و الاهداف طويلة الاجل
 - البيانات الكمية و البيانات الوصفية
 - المقاييس الناتجة عن احداث ماضية والمقاييس الناتجة عن التنبؤ
- بالاداء(المغربي،2006).

٤ -الصفة المحدودية للمعلومات : تعتمد البطاقة على اتاحة المعلومات بالقدر الذي يلائم متخذ القرار من خلال مجموعة محدودة من المؤشرات المالية وغير المالية ، وان معد بطاقة الاداء المتوازن حدد عدد المقاييس من 3 الى 4 مقاييس لكل بعد من ابعاد البطاقة ويعدد من 20 - 15 مقياس ، لتجنب أغراق الادارة بالمعلومات الهائلة (Kaplan and Norton,2006)

٥ -صفة الدافعية او خطة الحوافز والمكافآت: يتم ربط بطاقة الاداء المتوازن مع خطة الحوافز والمكافآت من خلال الاداء الناتج عن تنفيذ البطاقة. (النمري،2001)

٢.٣ - محاور وابعاد بطاقة الاداء المتوازن

تتمثل البطاقة باربعة ابعاد أساسية (مالي ، عملاء، عمليات داخلية، تعلم و نمو) ويجب أن تتلائم المقاييس التي تم اختيارها لكل بعد مع إستراتيجية المؤسسة ، وهناك خمسة محاور لكل بعد من الابعاد الاربعة تحددتها المنظمة لتسهل في قياس وتقييم الاداء بللقيم الفعلية للاداء التي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كاجراء اساسي تمهيدا لتقويم الاداء (العامري والغالبى،2003). والشكل رقم (١) يوضح محاور بطاقة الاداء المتوازن الاربعة.



شكل (١)

source(Kaplan and Norton, 1996)

وتفصل العناصر الداخلية للمحاوير الأربعة لقياس الأداء المتوازن كما يأتي:

البعد المالي Financial Perspective

- تحتوي أهدافا مالية بحتة مثل عائد الاستثمار ، كلفة المنتجات ، الربحية ، التدفق النقدي . ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والارقام المالية المختلفة ، وكذلك قد تكون بعض الارقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في اوقات العسر المالي . اما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الامر معها ولكن في النهاية لا بد ان تحافظ على استمرار انشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية (أبو الفضة، 2006).

بعد العملاء أو الزبائن Customer Perspective

- يركز هذا البعد على الاستجابة لرغبات و تطلعات الزبائن الحاليين والمرتبين على سبيل المثال تحقيق رغبات العملاء عن طريق تقديم منتجات او خدمات جديدة ، الاستجابة لشكاوي العملاء ، تحسين الخدمة او اسلوب البيع ، زيادة المعرفة بالمنتجات . ان ذلك يتم من خلال تحديد مؤشرات الاداء لتحقيق الاهداف الرئيسية للمنظمة وتحقيق التوازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة (الخولي، 2001) .

بعد العمليات والاجراءات الداخلية Internal Business Processes Perspective

- البعد يستوجب الاهتمام بتطوير المؤسسة من الداخل والمحافظة على مستو عالٍ من الاداء . ان ذلك يستلزم تقويم عمليات إرضاء المساهمين والعملاء، وتحديد العمليات التشغيلية التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة؟ لذا يركز هذا البعد على العوامل والاجراءات التشغيلية الداخلية التي تمكن

المنظمة من التّم يز وبالتالي تحقيق الرغبات المتوقعة للعملاء بكفاءة وفاعلية وتحقيق نتائج متميزة ومرضية للمساهمين (Kaplan and Norton, 2001).

بعد التعلم و النمو Learning and Growth Perspective

لتحقيق إستراتيجية المؤسسة يجب تحديد مدى التطور والتحفيز المطلوب إيجاده في موظفي المؤسسة. يركز هذا البعد على تحقيق أهداف استراتيجية من خلال تطوير الافراد والنظم والاجراءات بصورة مستمرة، ويشتمل هذا البعد على اهداف متعددة مثل تطبيق اسلوب اداري جديد، تعلم تكنولوجيا جديدة، تقديم عدد من المنتجات الجديدة، تقديم عدد من الاقتراحات من قبل العاملين، تحفيز العاملين للابتكار والتطوير. هذا بين انه بدون التعلم والابتكار لا يمكن للمؤسسة ان تستمر لان المنافسين يتطورون وبالتالي ستخرج المؤسسة خارج المنافسة. ان استخدام هذه البطاقة يساعد المؤسسة على مراقبة تطورها وقدرتها الابتكارية مقارنة مع الاخرين (Kaplan and Norton, 1996).

٢.٤: مزايا وفوائد بطاقة الاداء المتوازن

يعد مفهوم بطاقة الاداء المتوازن من المفاهيم الحديثة نسبيًا للمنظمات، وان تطبيقها يحقق العديد من الفوائد منها (Christinian and Beiman, 2007)، (Kaplan and Norton, 2006):

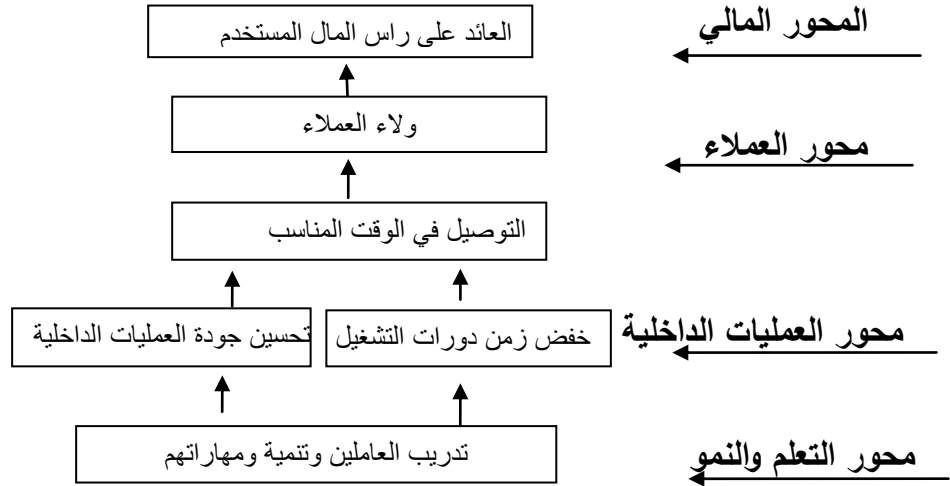
١. توفي لغة مألوفة للتفكير الإستراتيجي من خلال ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها الى مجموعة مترابطة من مقاييس الاداء.
٢. توفي سياق للحوار والتعاون والديمقراطية من خلال إشراك كافة المستويات الادارية في القياس وتقييم الاداء والتواصل.
٣. التركيز على المقاييس وتقليل الافراط بالمعلومات الى أدنى حد ممكن من خلال التركيز على أبعاد الاداء الرئيسية.
٤. توفي فهم أفضل للمقاييس المالية و التشغيلية.
٥. تعريف التفوق والتميز من منظورات مختلفة.
٦. رفع أي حواجز تقف أمام تحسين أداء المنظمة.
٧. مواءمة الاهداف قصيرة الاجل بالإستراتيجيات طويلة الاجل.

٢.٥: علاقات السبب والنتيجة : Cause and Effect

أكد(كابلان ونورتون) أن الأهداف الاستراتيجية تتكون من تشكيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية ويتضمن هذا النموذج سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النواتج ومحركات أداء تلك النواتج. أي أن مقاييس التعلم والنمو تعد محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلية والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء والتي تعتبر أيضًا محركات

للمقاييس المالية فعلاقة السببية تعني أن المحاور الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف في محور العملاء يجب أن تؤدي لتحقيق الأهداف المالية، وأن اختيار الأهداف في محور عمليات التشغيل الداخلي يتم في ضوء أهداف العملاء والأهداف المالية، كما أن اختيار أهداف محور التعلم والنمو يجب أن تؤدي إلى الأهداف في المحاور الثلاثة الأخرى إن القياس المتوازن للأداء يقوم على مجموعة مختلطة من مقاييس والنواتج ومحركات فهو يمثل عملية متكاملة تبدأ بوضع الاستراتيجية Performance Drivers أداء تلك النواتج وتنتهي بالنتائج المالية التي يتم التوصل إليها، وتتسم هذه العملية بالترابط والتتابع. الأمر الذي يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل المحاور الأربعة لهذا القياس، ولمناقشة العلاقات السببية بين مختلف المقاييس يوضح الشكل رقم (٢) سلسلة علاقات السبب والنتيجة في القياس المتوازن للأداء: (العمرى: ٢٠٠٩)

الشكل رقم (٢)



الخريطة الاستراتيجية توضح مفهوم علاقة السبب والنتيجة

٢.٦: بطاقة قياس الاداء المتوازن واستراتيجية المؤسسات التعليمية

يعد نظام بطاقة الاداء المتوازن اطارعام لتطبيق الاستراتيجية حيث يبدأ هذا النظام بصياغه رسالة المنظمة ورؤيتها القيادية ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الاستراتيجية المناسبة ثم التحرك نحو الانشطة المختلفة لتحديد الاهداف والعلاقات المتداخلة ومؤشرات أداء كل منها لكي يتم إعداد الخطط الواجب تنفيذها . وترتبط بعملية تنفيذ البطاقة الاداء ضرورة المتابعة والرقابة بما يضمن التنفيذ السليم لها واتخاذ الاجراءات التصحيحية عند وجود اية انحرافات عن الخطط الموضوعة في الوقت المناسب (العمرى: ٢٠١٠) .

وقد اكد كابلان ونورتون ان هناك اربعة من الانشطة الاساسية التي يجب ان تنفذ بدقة

وجدية من اجل النجاح في تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن وهي: (kaplan&norten:1992)

ان الرؤية هي اساس تحديد ووضع الاستراتيجية ، فهي من الامور المهمة لتعظيم قدرة المؤسسة على المنافسة وتحديد اهدافها . ان ذلك يساعد في وضع استراتيجية تعظيم قوة المؤسسة لتحقيق الاهداف ووضع مقاييس ومؤشرات قياس في بطاقة التقييم المتوازن للاداء لتجسدهذه الاستراتيجية.

٢-التوصيل والربط Communication and Linkink

يقوم كل قسم من الاقسام الادارية في المنظمة بتحديد مقاييسه الخاصة به كجزء من عملية التوصيل والربط ويجب ان تشارك مختلف المستويات الادارية في تصميم بطاقة الاداء المتوازن عن طريق توصيل استراتيجية المؤسسة لجميع اقسامها الادارية وربط الاهداف العامة للمؤسسة واستراتيجيتها مع استراتيجية واهداف تلك الاقسام.

٣ تخطيط العمل Business Planning

توفر بطاقة الاداء المتوازن اساس لتوزيع الموارد المحدودة من خلال وضع الاهداف والموازنات الخاصة باقسام المؤسسة.

٤-التغذية الراجعة والتعلم Feedback and Learning

يتلقى المدراء المعلومات الراجعة حول استراتيجيات اقسامهم واستراتيجية المؤسسة من خلال عملية تقييم الاداء وفقا لمقاييس بطاقة الاداء المتوازن .ان ذلك يساعد على تركيز انتباه الادارة على النتائج من خلال اربع محاور مما يساعد على التغيير المستمر للاستراتيجية حسب الظروف المتغيرة.

المحور الثالث: قياس وتقويم الاداء الاستراتيجي الجامعي

٣.١ مفهوم الاداء الاستراتيجي

يعرف الاداء بانه انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى من خلال أستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة (Berkowitz et al, 1997) . كما عرف الاداء بانه العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقق الاهداف واتخاذ القرارات بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها.(الطائي والعبادي، 2006) .

وعرف porter الاستراتيجية بانها تعزيز مركزالمنظمة التنافسي بواسطة التميز في نظر الزبائن وتعزيزالقيمة المضافة في نظر الزبائن وتعزيز القيمة المضافة من خلال مزيج النشاطات المتنوعة التي تم استخدامها في المنافسة(porter ;1980) .

واما الاداء الإستراتيجي فهو منظورأوسع مع مؤشرات أداء مالية وغيرمالية فإنه يتضمن الاداء التشغيلي ،الاداء المالي ، و الاداء الاجتماعي (إدريس والمرسي،2006) . قام كل من

Kaplan and Norton بتطوير أنموذج قياس المتوازن للاداء ليستخدم في مجال الادارة الاستراتيجية ومجال قياس الاداء ،حيث تم الربط بين الاستراتيجية والنظام المتوازن للاداء في تطوير قياس الاداء مع ايجاد علاقة بينه وبين الاستراتيجية . ان بطاقة الاداء المتوازن هي اداة ادارية تهدف الى استخدام المزيج من التدابير المناسبة (مالية وغيرمالية)، وتساهم في تشكيل إطارا تسلسليا يمكن من خلاله استخدام إدارة الاتصال أو الربط بين أنشطة استراتيجية هامة من نوعها لإنشاء الهدف النهائي من القيمة المالية للاداء المالي للشركة المدفوعة القيمة واقتراح الابتكار والنمو (frigo;2002).

٣.٢ - قياس الاداء الإستراتيجي واهميته

يعرف قياس الاداء على انه بيان كمي يقيس فاعلية وكفاءة أداء كل او جزء من عملية او نظام على شكل خطة اوهدف تم تحديده في اطارالاستراتيجية الكلية . ان قياس الاداء يحسن من اداء المنظمة من خلال الوقوف على حالات التحسن والتقدم وتوثيقها ودراستها لاحداث التغيير، وقد حدد GASB ثلاث مداخل لقياس الاداء وهي : (GASB;1994)

- المدخل الاول : قياس المجهودات (يعكس قياس مقدار الموارد المالية وغير المالية التي تتطلبها البرامج والانشطة)

- المدخل الثاني : قياس الأنجازات يشمل على نوعين من المقاييس هما مقاييس المخرجات التي تقيس كمية الخدمات التي تم تأديتها، ومقاييس النتائج وتمثل رأي الجمهور بنتائج البرامج والخدمات المؤداة ومقارنتها مع نتائج السنوات السابقة والاهداف المحددة سابقا.

- المدخل الثالث : قياس ربط المجهودات والانجازات (تقيس هذه المؤشرات الموارد المستخدمة اوالتكاليف التي تطلبها كل وحدة من المخرجات ويطلق عليه مقياس الكفاءة او مقاييس التكاليف - النتائج وهو العلاقة بين التكاليف والنتائج مثل :

• معدل تكاليف البرامج التدريبية لكل موظف وفق الكفاءة المحددة سابقاً.

• معدل تكاليف الطرق التي تم تحسينها.

ان الطريقة التقليدية في قياس الاداء هي الاخذ بلجانب المالي عند تحديد مقاييس الاداء فقط . لا يمكن ان يكون هناك تطوير للمؤسسة بدون قياس الاداء . فاذا كان واقع عمليات المؤسسة غير معروف في المرحلة الراهنة فأن واقع العمليات المستقبلية يكون غير معروف ايضاً وبالتالي لا يمكن تحقيق اهداف المؤسسة الإستراتيجية .وفي هذه الحالة فأن قياس الاداء لا يؤدي الى معرفة النجاح الحقيقي للمؤسسة .

يمكن إيجاز اهمية قياس الاداء : (عبد اللطيف وتركمان ، 2005)

▪ أحداث التغيير: أن نتائج قياس الاداء تعزز حالات التفوق والتقدم وتوثقه.

- اتخاذ القرارات: أن نتائج القياس تسهم باتخاذ قرارات تصحيحية من خلال معرفة نقاط القوة والضعف.
- تنفيذ الخطط: أن نتائج القياس تساعد على ترشيد القرارات لتحسين وضع المؤسسة وللاستمرار بتطبيق إستراتيجيتها.
- تطوير الاداء: أن قياس الاداء يحسن العلاقات الداخلية بين العاملين والعلاقات الخارجية بين أصحاب المصالح المشتركة.

٣.٣ مقاييس الاداء

على المؤسسات المختلفة اختيار مقاييس الاداء المناسبة لاداء انشطتها من خلال ربط هذه المقاييس برسالة المؤسسة وياهدافها الإستراتيجية ضمن اطار عمل متكامل وناجح. كلما كان وضع المقاييس موجزا واكثر شمولاً كلما كانت هناك احتمالية أكبر بأن ستوفر رقابة فعالة أكبر. ومن المبادئ التي يجب ان تتمتع بها مقاييس الاداء هي ان تكون (قليلة وشاملة، اقتصادية، عادلة، موضوعية، قابلة للتحقق، واستراتيجية) (العامري والغالبي، 2003) وتنقسم مقاييس الاداء الى: (العبادي: ٢٠٠٥)

١. مقاييس الفعالية: هذه المقاييس تعبر عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة الى الوصول اليه، ويمكن الاشارة الى مجموعة من النسب بين المدخلات والمخرجات.
٢. مقاييس الكفاءة: هي مدى القدرة على الاستخدام الامثل لكافة عناصر الانتاج المتاحة في تحقيق الفعالية او الأهداف.
٣. مقاييس الانتاجية: تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة، وتعنى بالكفاءة الإنتاجية وهي تمثل:
 - إنتاج أكبر قدر ممكن و أفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد وأنوعية معينة من المدخلات.
 - إنتاج قدر محدد ونوعية معينة من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات.
٤. مقاييس الجودة: و تتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها الوزارة في منظور إرضاء مستلمي الخدمات.
٥. مقاييس التنافسية للمؤسسات: تعبر عن القدرة على انتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بكفاءة أكبر من المنشآت الأخرى (عدنان، ٢٠٠١).
٦. مقاييس الانجاز: وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين والمثال على ذلك:
 - نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج.

- عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.
- ٧. مقاييس النتائج: وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أوتكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك . وعليه بالمقارنة بين القيمة التي تأخذها المقاييس والأهداف المسطرة يمكن الوقوف على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.
- ٨. مقاييس الوسائل : هي مجموعة من المقاييس التي تهتم بالانتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، وهذه المقاييس تظهر على شكل نسب ومن الامثلة على ذلك :
 - ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة.
 - حجم المواد الأولية المستهلكة / وحدات المنتجة.

٣.٤ - تقييم الاداء الإستراتيجي الجامعي

يسهم تقييم الاداء الإستراتيجي بتقديم البيانات والمعلومات للادارة للتعرف على مدى تحقق الأهداف لتتمكن الادارة من اتخاذ القرارات ، فأن تقييم الاداء الإستراتيجي جزء من العملية الادارية الإستراتيجية وهذا يتطلب مقاييس وحقائق لطمئنة المنظمة بان الاداء جاء وحسب المعيار المحدد المرتبط بأهداف المنظمة (Brinker, 1996) .

لذا فان تقييم الاداء الجامعي الإستراتيجي يحقق فحص دقيق لواقع الحال ، لتحديد مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لمعالجتها بهدف بناء معرفي شامل يعكس مستوى النجاح ومدى قدرة الجامعة على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير مشتقة من رسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية (Devie & Tarigan, 2006) .

- أهداف تقييم الاداء الجامعي

- يهدف تقييم الاداء الجامعي الى : (عويس:٢٠٠٨)
 - تطوير آليه للاستفادة من النتائج لمعالجة الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الايجابية.
 - تقييم مستوى أداء البرامج التعليمية.
 - توفير بيئة مناسبة لتطوير البرامج التعليمية والاكاديمية من خلال المعلومات الدقيقة.
 - توفير قاعدة معلومات عن الجامعة وبرامجها التعليمية وتزويد أصحاب المصالح بالمعلومات لترشيد قراراتهم.
 - اكتساب ثقة الجمهور والمستفيدين من البرامج الجامعية محليا ودوليا.
 - القدرة على امداد المجتمع بخريجين لتلبية حاجات المجتمع.
 - المشاركة بالبحوث لحل المشكلات التي يعاني منها المجتمع.

المحور الرابع: تطبيق بطاقة قياس مؤشرات الاداء في مؤسسات التعليم العال

٤.١ - نظام تقويم الاداء الجامعي المطبق حالياً

تقويم الاداء الجامعي يتطلب نظام تقويم شامل ومتكامل من مقاييس ومؤشرات مالية وغيرمالية لتقويم الاداء الاستراتيجي للجامعة الربط برؤية ورسالة الجامعة واتجاهاتها الاستراتيجية لتحقيق النجاح للجامعة.

نظام تقويم الاداء الجامعي المطبق حالياً بمؤسسات التعليمية يعتمد على معايير ومؤشرات لقياس الجودة ضمن المحاور التالية :

- المحور الاول : رؤية ورسالة المنظمة واهدافها
- المحور الثاني : القيادة والتنظيم الاداري
- المحور الثالث : الموارد
- المحور الرابع : اعضاء هيئة التدريس
- المحور الخامس والسادس : شؤون الطلبة وطرائق التدريس
- المحور السابع : البرامج الاكاديمية وطرائق التدريس
- المحور الثامن : البحث العلمي
- المحور التاسع والعاشر : خدمة المجتمع والتقويم
- المحور الحادي عشر : الاخلاقيات الجامعية

ان مقاييس ومؤشرات الاداء المطبقة للمحاور اعلاه تستهدف النتائج ، وموسعة ونقل بالامسك بالكثير من عوامل النجاح ، وتفتقر الى قوة تنبؤية ، وتهتم بالمدخلات وليس المخرجات ، وتولي اهتمام غير كافي لمصادر صعبة القياس مثل رأس المال الثقافي ، وتركز على المقاييس سهلة القياس ، اذ ان التعليم العالي ركز بصورة عامة على المتغيرات ذات العلاقة أكاديمياً التي يمكن ان تكون قابلة للقياس بسهولة على سبيل المثال مثل احصائيات عن الطلبة والتسجيل ومعدل التخرج وحضور الطلبة ومساحة الصف ، عمل التدريسي في الكلية ، البحوث المنشورة ، احصاءات الكتب العلمية ومستوى مراجعة الطلبة للمكتبة وغيرها من المؤشرات التقليدية التي لا تضيف قيمة للجامعة ، فلا بد من استخدام مقاييس ومؤشرات نافعة لتقيس التفوق الجامعي وتجنب التحميل العالي للمعلومات وان تكون المؤشرات رئيسية لنجاح الجامعة لتقيس التميز والتفوق في الاداء الجامعي .

٤.٢ - استخدام قياس الأداء المتوازن كأسلوب لقياس الأداء الإستراتيجي

عند تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي يجب أن تقوم بالربط بين مجموعة من الاهداف والمقاييس داخل المؤسسات يجب مراعاة ما يأتي :

١- الغاية من القياس ، هل هو (لتحسين الاداء ، ام معرفة نقاط الضعف والقوة في المؤسسة ومحاولة تغييرهما، ام الحصول على ادلة لتحسن اداء المؤسسة ومحاولة توثيقها)

٢- المحاور بطاقة قياس الاداء وتشتمل على الاتي :

- الاهداف

- المقاييس او المؤشرات

- المعايير (النتائج المستهدفة)

- المبادرات

٣- علاقات السبب والنتيجة بين العمليات الإستراتيجية ، حيث ينبغي أن يوضح القياس العلاقة بينهما لإمكانية إدارتها والتحقق من صحتها.

يمكن لنا استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتعكس التفوق الجامعي في التعليم العالي باستخدام مؤشرات تعكس وبشكل واسع رسالة الجامعة وعوامل النجاح الحاسمة . ان النقطة الاهم في التعليم العالي هي تميز البحث العلمي وبرامجه الاكاديمية والتي تقدم التفوق في الابداع والمشاركة في المعرفة التي توصف بمصطلحات التعليم ، الزمالات والبعثات ، البحث العلمي، والخدمة العامة للمجتمع .

٤.٣ - تقييم الاداء الجامعي الاستراتيجي وفق بطاقة قياس الاداء المتوازن

يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية في المستقبل على قدرتها في قياس اداء موجوداتها غير الملموسة مثل العلاقات بالعملاء ، العمليات الداخلية التنظيمية ، تعلم العاملين، إذا ارادت المؤسسة البقاء والازدهار في المنافسة في عصر المعلومات يجب ان تستخدم نظم قياس كفؤ منبثق من إستراتيجيتها .

لقد برزت نماذج عدة لتقويم الاداء الجامعي من خلال ترجمة رؤية ورسالة الجامعة الى مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ، ومنها بطاقة الاداء المتوازن . ان هذه البطاقة تضم اربعة ابعاد يتضمن كل منها مجموعة مؤشرات للقياس الاداء الجامعي ، وهذه الابعاد هي :

١- البعد المالي (كيفية الحصول على الموارد المالية)

الموارد المالية تأتي من الموازنة العامة للدولة كتخصيصات (اعتمادات) ، والموازنة هي ترجمة للاهداف الجامعة في خطة عمل مستقبلية للانفاق على التعليم لتحقيق التميز بالاداء العلمي ، والتخصيصات تكون مناسبة للانشطة التعليمية لتحقيق كفاءة الاداء الجامعي.

٢- بعد العملاء (كيف ينظرون العملاء الخارجيين والداخليين للجامعة)

هذا البعد يقيس رضا العملاء الداخليين (الطلبة) من خلال تحديد متطلباتهم لبناء علاقات تضمن رضاهم وذلك من خلال تقديم المشورة والمساعدة والدعم لهم لاجل استمرار العلاقة

معهم ،ويقيس رضا العملاء الخارجيين (المستخدمين ، طلباً جدد ، المجتمع ،الحكومة،الشركات) من خلال تطوير المجتمع لمواكبة المستجدات المعاصرة .

٣ جعد عمليات الادارية الداخلية

هذا البعد يقيس مدى قدرة الجامعة على تقديم خدمات تلبي احتياجات العملاء بجودة عالية وتحسين مستمر في نوعية اداء التعليم لاكتساب المهارات والمعرفة وخلق القيمة . هنا لا بد من التركيز على جودة العملية التعليمية ،(طلاب ، هيئة تدريسية ، برامج تعليمية ، ادارة جامعية) وجودة الخدمة الساندة للعملية التعليمية .

٤ جعد التعلم والنمو والابداع

في هذا البعد يتم التركيز على البنى التحتية المطلوبة لخلق تعلم وتحسين طويل الامد . لتحقيق ذلك لا بد من التركيز على عدة عمليات مطلوبة لمواصلة تطوير ونجاح الجامعة منها تطويرالموارد البشرية ، الحصول على التكنولوجيا الملائمة، تبادل المعلومات ،التدريب المستمر، توفيرالمناخ والثقافة الموجهة للطلبة ولهيئة التدريس.

ان متطلبات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لكي تعكس التفوق الجامعي يتطلب الاتي:

١ -كليات متميزة

٢ -انشطة بحث عالية المستوى

٣ -عمليات التعلم والتعليم

٤ -عمليات وابتكارات لدعم التكنولوجيا

٥ -تسهيلات

٦ -طلبة متمكنين علمياً وملاك كفاء

٧ -دعم عام وتشريعي

ان هذا يتطلب التفوق في الاتصالات والثقافة الموجهة للخدمة ، ورؤية اجتماعية وطبيعة ملائمة للواقع التعليمي وتدعم النجاح المطلوب . ان النجاح يتطلب وجود ربط ناجح مع عدد من المجموعات القانونية لكي تكون هناك نتائج مطلوبة وقابلة للقياس يمكن ان تحديدها . لجعل نظام مؤشرات الاداء متكامل لا بد من استخدام المؤشرات المالية مع المؤشرات الاخرى لتعكس الرؤية الاستراتيجية وتساعد في التقييم الذاتي وتركز على الاهداف والاتجاهات والمؤسسات. لذا فأن بطاقة قياس الاداء المتوازن ترجم مهمة واستراتيجية المؤسسة في مجموعة شاملة من مقاييس الاداء التي توفر اطار عمل نظام ادارة وقياس استراتيجي .

٤.٤ - مقاييس اداء التميز والتفوق الجامعي

يعد التغيير السمة الوحيدة في القرن الحادي والعشرين فعلى كافة المؤسسات ان تواصل الابداع والتحسين المستمر والتعلم لمواجهة التحديات ، وعلى المؤسسات التعليمية ان تواصل

الابداع والتعلم وان تراجع باستمرار مقاييس التميز والتفوق ، فليس هناك وضع صحيح لمقاييس الاداء التي يجب ان تستخدمها ، فكلما كانت المقاييس موجزة واكثر شمولاً كلما كانت هناك احتمالية اكبر لمراقبة وادارة الاداء . لقد اقترح كابلان ونورتن بان مقاييس الاداء توزن بين:

- المقاييس التي تنتظر للامام (مالي،علمي) والمقاييس التي تركز على الاجراءات الداخلية (عمليات داخلية ، تعلم ونمو)
- المقاييس القاندة التي تنتبأ بالاداء المستقبلي والمقاييس التي تنتظر للوراء المتباطئة.
- المقاييس الكمية والمقاييس النوعية.
- المقاييس الخارجية والمقاييس الداخلية.

من مقاييس اداء التميز والتفوق الجامعي :

- ١ - نتائج تعلم الطلبة /من خلال تغيير قدراتهم العلمية وخبراتهم المعرفية ومؤهلاتهم .
- ٢ - السمعة الاكاديمية / من خلال تخصصات ذات نوعية مميزة.
- ٣ - تعلم الكبار / من خلال سياسات التعلم المفتوح (تعلم عن بعد)
- ٤ - زيادة مخرجات نشاط البحث
- ٥ - الخدمات المتاحة عبر الانترنت
- ٦ - النشاطات الثقافية والاعلامية والاستشارية والتطويرية
- ٧ - الندوات العلمية ودورات التعلم المستمر
- ٨ - رضا الموظفين واصحاب المصالح
- ٩ - النمو في اجمالي الإيرادات
- ١٠ - المنح والتبرعات المحصلة

٤.٥ - اطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس اداء التعليم العالي المتوازنة

تستهدف بطاقة قياس مؤشرات اداء التعليم العالي الى سد الفجوة في الانموذج المستخدم حالياً الذي يركز على المقاييس التقليدية التي لاتعكس عوامل النجاح الرئيسة للتفوق الجامعي ومقاييس الاداء الشامله التي تقيس عوامل النجاح باستخدام بطاقة الاداء المتوازن .

في البداية يجب ان تترجم رسالة واهداف الجامعة في مؤشرات بطاقة قياس الاداء المتوازنة ، وتحدد في خمس مجموعات وكل مجموعة مؤلفة من مقاييس متنوعة ، البعض منها تقليدي للغاية والاخر اقل منه وهذه المؤشرات الخمسة موضحة في شكل رقم ٣ وهي

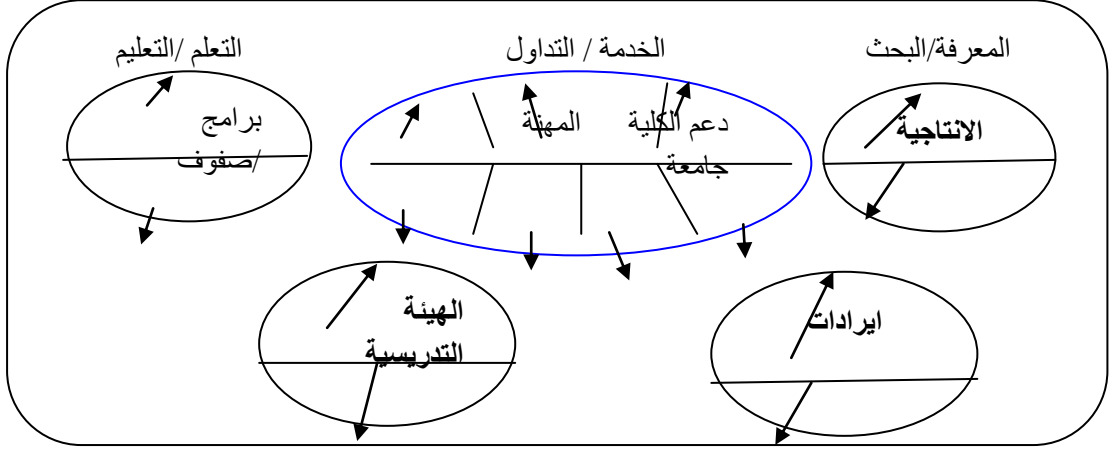
(Ruben;1999):

- ١ - التعلم / التعليم
- ٢ - الثقافة / البحث
- ٣ - الخدمة / التداول

٤ - الاقتناع بمكان العمل

٥ - المؤشر المالي

شكل رقم (٣)



لوحة مؤشرات بطاقة قياس الاداء في التعليم العالي

التعليم يتكون من تقييمات النوعية / الجودة في مجالين اساسين هما :

- أ - البرامج والصفوف .
- ب- نتائج الطلبة .
- أ - البرامج والصفوف .

يجب ان توحد المقاييس المتعددة في تقييم نوعية البرامج والطرق او الصفوف ونتائج الطلبة . توفر مخرجات الطلبة النظامية من الجامعات المقارنة مجموعة من المقاييس المناسبة المتوازنة والشاملة التي تساعد على تحديد الاهتمامات المترافقة او المتقاربه ويمكن الاعتماد على اي مقياس من هذه المقاييس بشكل مفرد . كما يمكن ان توفر لنا مواصفات الخريجين من الجامعات الاخرى تقييمات نافعة لمؤهلات المتعلم والمدى والشمولية واستخدام البرامج وتداولها في العملية التعليمية . وكذلك يمكن ان توفر تقييمات جيدة حول وضوح توقعات البرنامج / الصف ، التكامل في المناهج الدراسية ، القدرة المدركة على التطبيق ومهارات المتعلم حول التسليم ، والقدرة على الوصول ، ومصالحة الطالب والتحفيز والحماس . اما المؤشرات في حالة البرنامج او الدروس فان سلسلة المقاييس المنظمة قد تتضمن وضوح رسالة البرامج / الدروس وهي تقييمات ل (الفهم النظامي ، الحاجة ، التماسك، الالتزام ، الفاعلية ومؤهلات المتعلمين، شمولية المواد ، وكفاية خدمات الدعم التعليمية) .

- تقييم الفهم النظامي يشتق من تدقيق خارجي لانظمة الشهادة الممنوحة او اي تدقيق نظيراخر في الجامعات المماثلة.

- تقييم الحاجة لبرامج / صفوف يمكن ان تقييم باعتبارالعوامل التالية مثل طلب الغير يتحقق على البرنامج او الصف او على الخدمة المقدمة ، او عروض من مؤسسات اخرى .

- تقييم التماسك قد يعتبر مقاييس التوحيد وربط مناهج الدراسة الداخلية مع مخرجات الطلبة والدعم المقدم من قبل الكلية .
- تقييم الالتزام سيتضمن بيانات حول مقاييس التوظيف وفق شروط ، وتسلسل الدرجات مع مخرجات الطلبة.
- تقييم الفاعلية يتضمن نسب اعداد الطلبة /الكلفة ، نسب نجاح الطلبة / عدد طلبة الكلية الخ..
- تقييم مؤهلات الخريجين مايتضمنها لصف وتقييمات التخرج يمكن ان تستند على المخرجات وتقارن مع الجامعات النظرية والمماثلة.
- تقييم كفاية خدمات الدعم يمكن ان تقييم من خلال معرفة مقياس نسبة الخدمات المقدمة من الكلية الى عدد الطلبة .ان الخدمات تشمل على عدد التدريسين ، عدد الموظفين، عدد القاعات الدراسية الخ،،
- ب -نتائج الطلبة
- تتضمن مقاييس تفضيلات البرنامج / الصف ، الاختيار ، الشمول ، نتائج التعلم (اكتساب المعرفة والاهلية)،تحقيق التوقعات ، الارضاء،الاستعداد ،التثبيت ، والتحفيز على التعلم ومتغيرات اخرى وقد تكون هذه مناسبة لمهمة ورؤية واهداف المؤسسة او البرنامج ، على سبيل المثال على مقاييس التفضيل او التوقعات هي الاجوبة على الاسئلة مثل (هل هذا البرنامج او الكلية هو اختياري المفضل ؟) الاختيار قد يعكس مقاييس نوعية الطلبة المسجلين في البرنامج او الصف وتقييم النتائج التعلم التي تقيس المؤهلات السلوكية ومحتوى التعلم، فضلا عن ذلك التقييم يشمل القدرة في حل المشكلات المشتركة وتقدير الاختلافات ومهارات القيادة والفكر الاخلاقي والقدرات الاخرى الملائمة لرسالة رؤية واهداف المؤسسة او البرنامج.
- الاقتناع بالبرامج الاكاديمية يسهل لطلبة اختيارمزاولة المهنة بعد التخرج من الجامعة ودراسة للمجال اوسع والعمل في نفس الجامعة وبهذا نستطيع تقييم الطلبة الخريجين .من خلال المستخدمين ومدراء البرامج الخريجين نستخرج مقاييس مؤكدة التثبيت قد تشتق من خلال تعقب نظامي للتطبيقات.

ثانياً: المعرفة /البحث

البحث والمعرفة يمثلان تقييمات النوعية في مجالين :

أ - الانتاجية ب- التأثير

أ - مؤشرات الانتاجية تتضمن مستوى النشاط بالاعتماد على مستوى الحقل فأن مقاييس لمستوى النشاط قد تشمل تكرار التقديم ، الاداء ، المقالات والكتب والمنشورات ومقترحات التمويل .

ب مؤشرات التأثير للبحث والمعرفة تتضمن معدل النشر ومكانة الناشرين والمجلات وعضوية مجلس التحرير ، المكافآت ،تقييمات النظر للتفوق الدراسي، تمويل البحث ومقاييس اخرى.

ثالثاً: الخدمة العامة/ التداول

مؤشرات التداول اوالخدمة العامة قد تؤلف من مقاييس ذات مدى تحدد له الجامعة او الكلية حاجات وتوقعات عن مجموعات تتمثل في { الدولة ، الواهين المنح ، ومجالس الحكم ، والمساهمين الخارجيين(تعتمد مجموعات المساهمين الخارجيين على طبيعة المؤسسة التعليمية او الوحدة ورسالتها)}المقاييس المعتمدة لتقييم النوعية واداء المؤسسة /البرنامج قد تكون ذات تضمينات مهمة للوحدة بلغة تحقيق الرسالة ، السمعة ، الاقتصادية الخ.. وبذلك يعكس منظورهم في بعض المقاييس العامة المناسبة لعدد من هذه المجموعات هي : مستوى النشاط ، اختبار ادوار القيادة ، السمعة ، تلبية الحاجات ومستوى الارضاء .

-مقاييس مستوى النشاط قد تتضمن معدلات العلاوة ومخصصات المنصب ،وظلمات للخدمة في لجان مناقشة الاطروحات والرسائل الجامعية والخ..

-لعب ادوار قيادية في مشاريع ولجان رئيسية فضلا عن مقاييس عامة اخرى للارتباط والمساهمة الملموسة للحياة الجامعية على سبيل المثال تفضيل خريجي الجامعة كموظفين محتملين وترقية مستوى التعليم والعمل للجامعة بين موظفيها لتعليم مستمر قد تكون اعتبارات مهمة لقياس .

-الدعم الاخلاقي والمالي الرئيسي للجامعة ومبادراتها قد تكون مقاييس رئيسية وان تكون الجامعة مصدر ضروري لدولة وقد يكون مؤشر مهم للدعم العام لذوي الطلبة واصدقائهم.

رابعا : الاقتناع بمكان العمل

يعد مؤشر الاقتناع بمكان العمل للهبة التدريسية والملاك من المؤشرات المهمة والمتزامنة مع التعليم والمعرفة والخدمة والتداول ، ومن مقاييس اومؤشراته هو الانجذاب للمؤسسة الا وهو مكان العمل والتعويضات المالية او تقييمات مناخ مكان العمل ، ومعنويات ارضاء الهيئة التدريسية والملاك . المقاييس في هذا النوع ستتضمن تجميع للبيانات المؤسسة (تحليل التطبيقات وبيانات الاستفتاء) وكذلك بيانات ادراكية حسية من مجموعات الهيئة التدريسية والملاك و وتكون المعلومات المشتقة من مصادر اخرى مثل المقابلات والمجموعات التركيزالتي يتم استطلاع ارائها .

خامساً: المؤشرات المالية

تتضمن المؤشرات المالية الإيرادات من قبل المصدر او المورد مثل التخصيصات الدولة حسب الموازنة ، او الهبات ، والمنح، والخ . ونفقات تتمثل في مصاريف التشغيل ، ونفقات خدمة الدين ، ونفقات الصيانة المؤجلة والخ من النفقات الدائنة . المحددات المناسبة لهذا المؤشر قد تتنوع وبشكل فعلي بالاعتماد على مستوى ونوع الوحدة المشمولة بالنفقات .

المحور الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لاهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثان اليها والتي تعزز تفعيل استخدام بطاقة الاداء المتوازن لقياس الاداء بهدف تحسين مستوى الخدمة الجامعية .

أولاً: الاستنتاجات

- ١ - أن نظام تقويم الاداء الجامعي المطبق حالياً في المؤسسات التعليمية ، يتضمن نسبة كبيرة من المؤشرات التي لا تعكس أداء العملية التعليمية وعوامل النجاح بشكل دقيق التي تسهم في تميز الاداء الجامعي.
- ٢ - يفتقر النظام المالي المطبق حالياً الى مؤشرات التي تعكس مدى توافق التخصيصات المالية المخططة مع التخصيصات المالية المعتمدة من وزارة المالية
- ٣ - عدم معرفة الجامعات بالمؤشرات والمعايير التي تتضمنها نظام بطاقة الاداء المتوازن لقياس الاداء الاستراتيجي والتي تضيف قيمة بهدف تحقيق التميز الجامعي
- ٤ - ان تقويم الاداء المطبق حالياً يستهدف النتائج فقط دون التركيز على التحسين للخطط وتطوير الاداء
- ٥ - عدم وجود أطار للسياسات الخاصة في تحديد مؤشرات الاداء ، مما يدفع الى الاندفاع بعدد المؤشرات ، دون ان تكون هناك سياسة واضحة ومعلنة لإرشاد وتوجيه جهود تطوير وتحديد وقياس المؤشرات الخاصه بالاداء.
- ٦ - استخدام مقاييس التفوق الجامعي يكون فعالاً واكثر ارضاءً وقبول بدلاً فرض مقاييس المسؤولية والاداء من قبل الاخرين لديهم رأي اكثر تعقيد لما يكون عليه مقاييس التفوق اكثر مما سيقبل الاداريين والملاك والتدريسين البرنامج او الكلية.

ثانياً: التوصيات

- ١ - تحديد رؤية مستقبلية واضحة للتعليم الجامعي تمكنه من مواجهة التحديات والقيام بمسؤولياته بهدف استثمار طاقات الافراد الفكرية والابداعية

- ٢ خسر مفاهيم نظام بطاقة الاداء المتوازن داخل مؤسسات التعليم الجامعي كأحدى الاساليب والتقنيات الادارية الحديثة لقياس وتقييم الاداء
- ٣ أن تطبيق مؤشرات بطاقة القياس الاداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي يخلق نظام متكامل لمؤشرات الاداء تستخدم فيه المؤشرات المالية مع مؤشرات اخرى تعكس الرؤية الاستراتيجية وتساعد في التقييم الذاتي وتركز على الاهداف والاتجاهات بهدف تحقيق القياس المتوازن للاداء في تلك المؤسسات.
- ٤ اختيار وتحديد مؤشرات الاداء الكمية و الوصفية(النوعية) والمفاضلة بينها دون الاعتماد على المؤشرات الرقمية سهلة القياس ، لان المؤشرات الوصفية (غير ملموسة) لها نفس درجة الاهمية لقياس الاداء ضمن بطاقة الاداء المتوازن
- ٥+الاهتمام بمشاركة الاطراف الاخرى (المعنية) بفكرها وادائها في عملية تصميم وتحديد مؤشرات قياس الاداء مقبولة وطويلة الاجل ، من خلال التحوار وتبادل الاراء
- ٦ يجب تعريف بنتائج قياس الاداء وفقا لمؤشرات قياس الاداء للمسؤولين وواضعي السياسات والمجتمع.
- ٧ لا يمكن تطبيق نموذج معين للمؤشرات لكافة الكليات والجامعات والمعاهد دون تحديد وفقا لطبيعة كل جهة ، فالمعيار الواحد لا يمكن ان يناسب الجميع
- ٨ وضع نظام للحوافز يرتبط بنظام التويم لتشجيع الجامعات على الاداء المتميز
- ٩ تبادل الخبرات بين الجامعات العراقية والجامعات الاجنبية النظرية لاستفادة من خبرتها وانظمتها .
- ١٠ ضرورة استخدام الاساليب الحديثة في اعداد الموازن العامة للجامعات والتي تتطلب توفير الاسس العلمية الحديثة والدقيقة لتحديد احتياجات كل جامعة من التخصيصات المعتمدة وعلى اساس علمي بهدف تحقيق الاهداف المالية والمعنوية لدعم النشاطات العلمية
- ١١ خلق بيئة بحثية لانها اساس التقدم والابداع ، وانشاء مراكز متخصصة بكل جامعة لمتابعة المؤتمرات العلمية عبرشبكة الانترنت.

المصادر

المصادر العربية :

- (١) أبو فضة، مروان محمد". نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن 2006.
- (٢) إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين، " الإدارة الإستراتيجية :مفاهيم ونماذج تطبيقية " القاهرة:الدار الجامعية، 2006.

٣) الخولي، هاله عبد الله، " (2001) استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال"، مجلة المحاسبة الإدارية والتأمين، العدد السابع والخمسون، 2001.

٤) الطائي، يوسف حجيم سلطان، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (إدارة الموارد البشرية / مدخل إستراتيجي متكامل)، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006).

٥) العامري، صالح مهدي محسن والغالبى، طاهر محسن منصور "بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة، العدد الثاني 2003.

٦) العبادي، سمير عزيز، بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمات، جامعة فيلادلفيا / الأردن، نشر في المؤتمر العلمي الرابع-الريادة والإبداع-إستراتيجية الاعمال في مواجهة تحديات العولمة، ٢٠٠٥.

٧) العمري، هاني عبد الرحمن، منهجية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، ٢٠١٠،

٨) النمري، مجبور جابر، ، التحديات التي تواجه استخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة والنامية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة . كلية التجارة، العدد ٢، ٢٠٠١،

٩) د.المغربي ،عبد الحميد عبد الفتاح، الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن ،المنصورة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ،2006.

١٠) درغام، ماهر موسي، وأبو فضة، مروان محمد، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد ١٧، العدد ٢، (2009) .

١١) عبد الملك، أحمد رجب، (2006) . مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد ٨١، 2006.

١٢) عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركمان، حنان، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم . الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد ٢٧ ، العدد-٤، (2005) .

١٣) عدنان، وديع محمد، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس ١٩/٢١ جوان ٢٠٠١.

١٤) عويس، محمد زكي، الطريق الى الجودة في التعليم العالي، القاهرة، المكتبة الاكاديمية، 2008

١٥) يوسف، محمد محمود، البعد الإستراتيجي لتقييم الاداء المتوازن، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2005.

المصادر الاجنبية:

- 1) Berkolotiz & others, "Management Marketing, 5th ed., McGraw-Hill Book co. Boston, 1997.
- 2) Brinker , Barry J. , "Performance Measurement" , WG & L/R/A Group , Boston , 1996.
- 3) Christinian, Johonson and Beiman, Iry, "Balanced Scorecard for State-owned Enterprises, Driving Performance and Corporate", (2007).
- 4) Devie & Tarigan, Josua ،Merancang Knowledge Management Model dengan Balance Scorecard: Dari Intangible Asset's menjadi Tangible Outcomes. Institute Technology Bandung (ITB) & Widyatama: Prosiding Knowledge Management Conference. (2006).
- 5) Frigo, M.. Strategy and the balanced scorecard. Strategic Finance, 84(5) (2002)
- 6) Ruben, D.Brent; Toward a Balanced scorecard for higher education: rethink the college and university indicatorsframework.1999.www.qci.rulgers.edu.
- 7) Jakobsen, Morton,. Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering Company, MSc in Finance and International Business. Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian. (2008).
- 8) Horngren, C.T., Foster G., Dater S., *Cost Accounting*, prentice Hall international, Inc, 2000
- 9) Kaplan, R.S & Norton, D.P., The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review Jan- Feb, 1992,
- 10) Kaplan, Robert S., and Norton, David P., "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Boston, MA: *Harvard Business School*, Press. 1996
- 11) Kaplan, Robert S., and Norton, David P., Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", *Accounting Horizons*, Vol. 15, Issue 1 ،(March 2001h).،
- 12) Kaplan, R. S and Norton, D. P. "Alignment", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA. (2006)
- 13) Porter, M.E., *Competitive Strategy*. Free Press, New York. 1980.