

قياس أداء المنظمات التعليمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة على وفق منظور الخارطة الاستراتيجية (رؤية مقتضبة)

أ. د فائق مشعل قدوري العبيدي
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت

م. م كفاح عباس محيي الدين الجنابي
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت

Measuring the performance of educational organization by using overall performance card according to strategy map (As proposed vision)

Assis. Lec. Kefah A. M. Al-Janabi
Uni. of Tikrit –Collage Admin& Econ

Prof. Dr. Fayiq M. K. AL-Obaidi
Uni. of Tikrit –Collage Admin& Econ

٢٠١٥/٦/١٧ تاريخ قبول النشر

٢٠١٥/١/٢٨ تاريخ استلام البحث

الملخص :

يعد موضوع قياس الأداء من المواضيع المهمة في فاعلية أداء المؤسسات التعليمية من خلال تحقيق التوازن بين العوامل القابلة لقياس الكمي أو للقياسات الأخرى وقد تكون مالية أو غير مالية لتقييم الأداء والربط مع الرؤية والرسالة الاستراتيجية لتحقيق النجاح للتعليم، إذ إن نظام الأداء المطبق حالياً يعتمد بالدرجة الأساسية على معايير ومؤشرات قياس الجودة التي أصبحت لوحدها غير كافية لتقييم الأداء في كل من الأجل القصير والطويل، الأمر الذي أوجب إدخال بعد الاستراتيجي في التقييم لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة وتطوير أساليب جديدة لتقييم الأداء من خلال اعتماد بطاقة الأداء و الخريطة الإستراتيجية التي هي أداة لتعريف الهدف. وعليه فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها بشكل صحيح يسهل من عملية الابتعاد عن الأساليب التقليدية لقياس الأداء مثل مقارنة الموازنة المالية مع الأرقام الفعلية، والتي لا يغفلها مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ولكنه يجعلها عنصراً من عناصر القياس العام.

الكلمات المفتاحية: أداء المنظمات التعليمية، بطاقة الأداء المتوازن، الخارطة الإستراتيجية.

Abstract

The evaluation of the performance of educational organizations requires comprehensive and integrated parameters of financial indicators, non-financial performance evaluation and connectivity with that vision. Since the mission strategy has the main aspect of achieving the success of the education system. Accordingly, the system performance relies mainly on the basic criteria and indicators for measuring quality that has become insufficient to assess this performance in both short and long term. Furthermore, that has necessitated the introduction of the strategic dimension in the assessment to deal with the deficiencies in the control systems. Hence, in order to develop new methods to assess the performance of adopting of the strategy map, these tools have been all employed to address the target card.

Keywords: Educational institutions performance, Comprehensive Scorecard, strategy map.

المقدمة :

لقد شهدت العقود الأخيرة من القرن الماضي تغيرات جذرية على الساحة الدولية نتيجة الثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات، أدى إلى تغيير نظرية العديد من دول العالم بالنسبة للموارد البشرية، فقد تغير المنظور إلى الثروة من مقدار ما تمتلك الدول من مصادر وثروات إلى الموارد البشرية وما تمتلكه من مخزون معرفي كمصدر أساس لثرتها، والسعى باتجاه أعدادها وحسن توجيهها، ونتج عن التغيير سالف الذكر أن ازداد الاهتمام بالتعليم ونوعيته ومعايير جودته، وتماشيا

مع تلك التوجهات ترتبط عملية التحول نحو الأداء الأكاديمي المتوفّق والمتميّز بالدور الريادي والتوجّه الاستراتيجي التي تضطلع به المنظمات التعليمية، إذ إنّ المنظمة التعليمية اليوم كغيرها من المنظمات يتحقّق أداؤها من خلال التنسيق بين متطلبات البيئة وأمكانيات التعليم، كونها وكياناتها التعليمية من المنظمات المتميّزة في المجتمعات من حيث التعامل بالأفكار والممارسات الجديدة، وأمتلاكها للطاقات والكفاءات المستعدة للمشاركة في حركة المجتمع من موقع الفعل وليس رد الفعل.

من هنا فقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس ومراقبة الأداء، كما إنّها أداة فعالة لتحقيق الأهداف التي تعمل مع مبادئ الجودة الشاملة والتي تستخدمها المنظمات التعليمية كسلاح تنافسي لمواجهة المنافسة العالمية في ظل العولمة والانفتاح الدولي، وتتبع أهمية البحث من حاجة البيئة الجامعية إلى مثل هذا النظام والذي تظهر أهميته من خلال تقديمها لمعلومات أكثر دقة تخدم أهداف متعددة فضلاً عن زيادة الكفاءة العلمية والقدرة الإبداعية لدى الملّاكات في المؤسسات التعليمية، وبهدف البحث إلى توضيح أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة متمثلة في طرق قياس أداء المنظمات التعليمية وتحديد طبيعة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الإستراتيجية كآلية لبناء مؤشرات القياس.

إن الورقة الحالية محاولة متواضعة لإثباع المنهجية العلمية في تسخير جزئيات بسيطة في الهيكل المعرفي وتأطير وإثراء الإسهامات لموضوع مؤشرات الأداء في المنظمات التعليمية من خلال توظيف بطاقة الأداء المتوازن بوصفها مدخل معاصر لتقدير الأداء الاستراتيجي، وبعيداً عن مؤشرات الأداء التقليدية وبما يجعلها قادرة على النهوض بمسؤولياتها وملحقة مجريات التقدم والتغيير السريع والتكيف معه بكل ما تتطوّر عليها تحديات البيئة الداخلية والخارجية من إيجابيات وسلبيات. وقد تكون هذا البحث من ثلاثة مباحث إذ تضمن المبحث الأول منهجية الدراسة فيما خصص المبحث الثاني للمراجعة النظرية واحتوى المبحث الثالث على مقترن تطبيق بطاقة الأداء في المنظمات التعليمية وأخيراً الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية إعداد البحث

مشكلة البحث:

مع تزايد أهمية قطاع التعليم باعتباره من القطاعات الهامة التي تعمل على بناء المجتمع المتقدّم ومواكبة التطورات الهائلة التي تحدث في مجالات المعرفة والتكنولوجيا والعلوم المختلفة التي رافقـت الثورة المعلوماتية، برزت فجوة بين نظم قياس الأداء المعتمدة في منظماتنا التعليمية وتلك المعتمدة في المنظمات الإقليمية والدولية ولـكي تتمكن تلك المؤسسات من أداء دورها كقائد للمجتمع

ومركزٌ لتقديم خدمة التعليم بتميز باتت مطالبة اليوم بتضييق الفجوة بين ما هو كائن من الإنجاز الفعلي وما يجب أن يكون عليه الحال من نتائج محددة كضرورة ملحة تملّها حركة الحياة المعاصرة، لذلك فإنَّ بطاقة الأداء المتوازن كمنهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تُمكِّن المنظمات التعليمية في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي على وفق إطار متكامل من المقاييس بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائه، وبناءً على ما تقدم يسعى هذا البحث إلى بناءً نموذج قياس متعدد المسارات من خلال تكامل كل من بطاقة الأداء والخريطة الإستراتيجية، وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مجموعة من الأسئلة الآتية بما يتيح الإجابة على التساؤلات البحثية آلاتية:

١. ما المقصود ببطاقة الأداء المتوازن و ما هي محاورها؟
٢. ما هي الخطوات الازمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات التعليمية؟
٣. كيف يتم الربط بين مقاييس الأداء المتوازن والخريطة الإستراتيجية في المنظمات التعليمية؟
٤. هل يمكن وضع برنامج مقترن كرؤية كاملة لتطبيق نظم قياس الأداء المتوازن في المنظمات التعليمية؟.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. توضيح أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة متمثلة في طرق قياس أداء المنظمات التعليمية وتحديد طبيعة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الإستراتيجية كآلية لبناء مؤشرات القياس.
٢. نشر منهجيات وآليات بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المنظمات التعليمية.
٣. تقديم خطة وأنموذج مقترن لتطبيق برنامج قياس الأداء المتوازن على وفق منظور الخريطة الإستراتيجية.
٤. تعد نتائج البحث ومقتراحته مساهمة فكرية وبحثية تضاف للباحثين في مجال بطاقة الأداء وآلياتها الحديثة في قياس أداء المنظمات التعليمية.

أهمية البحث

١. تتبع أهمية البحث الحالي من الهدف الذي يسعى إليه، فقد تعرضت دراسات عدّة لبطاقة قياس الأداء إلا أنَّه لم يتم اختباره من الناحية العملية في الجامعات العراقية من خلال الجمع بين الإطار النظري والتطبيق العملي، إذ يشير الواقع إلى أهمية تكامل الأطر من أجل تطوير ومتابعة الخطط الإستراتيجية ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار في الجامعات.

٢. حاجة البيئة الجامعية إلى مثل هذا النظام والذي تظهر أهميته من خلال تقديمها لمعلومات أكثر دقة تخدم أهداف متعددة فضلاً عن زيادة الكفاءة العلمية والقدرة الإبداعية لدى الملاكات في المؤسسات التعليمية.
٣. تقديم إطار تطبيقي تفصيلي ومتكمال لتطبيق بطاقة قياس الأداء الشاملة في الجامعات العراقية بشكل عام وفي جامعة تكريت بشكل خاص.

فرضية البحث

يستند البحث إلى الفرضية الآتية:

- يؤدي تطبيق الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية إلى ربط مقاييس الأداء المالية وغير المالية بإستراتيجية الجامعة وتحقيق أهدافها.

المبحث الثاني

المراجعة النظرية

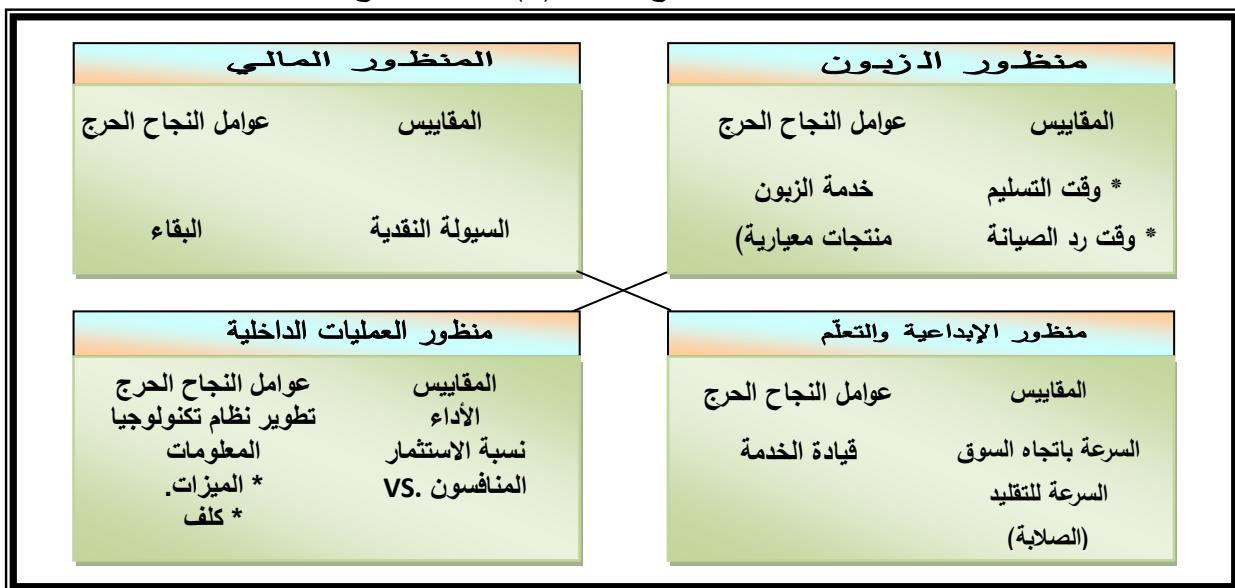
أولاً: الإطار الفلسفى لبطاقة الأداء المتوازن

أصبحت الطرق التقليدية غير كافية لقياس في عصر تسوده المنافسة، فالنماذج الأولى التي أطلقت في بدايات القرن العشرين وظلت سائدة لغاية سنة (1980) فقدت بريقها، لتركيزها على قياس الكفاءة المالية والتشغيلية والميل لاستعمال مؤشرات تعتمد على أحداث سابقة، الأمر الذي استوجب البحث عن مؤشرات أداء حديثة أخرى تغطي المحاور الزمنية الثلاثة (الماضي، الحاضر، المستقبل)، لتوخي الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها على المستقبل، لذلك ظهرت وطورت نماذج عده في هذا الإطار منها نماذج تميز الأعمال (EFQM, 2004:16)، وبطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1992: 71)، ومؤشر الأداء (Neely teal, 2002: 27).

على الرغم من تنوع النماذج الحديثة في قياس الأداء، إلا أنَّ تبني هذا الأنماذج أو ذاك يرتبط بطبيعة عمل المنظمة وعملياتها وأهدافها، فكل منظمة إستراتيجيتها الخاصة والمرتبطة برؤيتها وأن تقييم الأداء وقياسه يعتمد على هذه الإستراتيجية وأن مقياس الأداء يجب أن يكون متوجها نحو المستقبل وان السعة أو القدرة الحالية يجب أن تحدد استراتيجياتها في البداية ثم تطور نظام القياس والتقييم الذي يجب أن يستخدم وفقاً لهذه الإستراتيجية (Sommarstrom, 2003,2), ولعدم وجود طريقة واحدة للتقييم تصلح لكل الحالات لذلك يجب إعطاء اهتمام كبير لنوع المقاييس المستخدمة والتي هي أكثر أهمية وحساسية وحرجة لنجاح المنظمة (Hoffman & Famster, 2001, 1).

طرح هذا الأنماذج كتوجه جديد من قبل كل من (Kaplan & Norton) في بداية التسعينيات من القرن الماضي بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard لتزويد

المدراء بالأدوات اللازمة لقياس الأداء والرؤية المستقبلية لمنظماتهم. إن مدخل آل (BSC) مبني على فرضية أن لقياس متطلب مسبق للإدارة الإستراتيجية فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح (حمدان وإدريس، ٢٠٠٧: ٣٩٦)، كما أكد (Kaplan & Norton) أن توفير مقاييس لمعرفة مستويات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية أصبح ضرورياً أكثر من أي وقت مضى، ويجب أن تكون هناك طرائق جديدة لقياس الأداء. ورأى كل من (Johnson & Schools, 2002: 438) أنموذج بطاقة الأداء المتوازن بأنه يعكس الاعتمادية المتبادلة لعوامل الأداء المختلفة والتي ستحدد معاً النجاح أو الفشل، وهذا المنهج يتضمن المقاييس المالية وغير المالية ويعمل على تحقيق التوازن بين المقاييس الاستراتيجية، ويوضح الشكل (١) هذا الأنماذج.



شكل (١)

بطاقة الأداء المتوازنة

Source: Johnson, Gerry & Schools, Kevin, (2002) "Exploring Corporate Strategy", Pearson Education Limited, England , London.

لقد وجدت المنظمات أن بطاقة الأداء ليست مفيدة فقط لاختبار الخطط الإستراتيجية من خلال تعقب الأداء، بل وللمساعدة أيضاً في تحديد هذه الإستراتيجية، ورسم العلاقة بين نظام تقييم الأداء وبين إستراتيجية المنظمة، وفي الوقت نفسه هي مكمل لنظام الجودة، إذ ينجح تطبيقها في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة ولديها ثقافة وقيم تنظيمية واضحة ونظام معلومات متتطور - كما هو الحال في المنظمات التعليمية - تتحقق فيه شروط التوازن بين جوانب البطاقة (العديلي، ٢٠٠٨، ٦)، وقد توصل (Stgallen) إلى أنموذج تكامل بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وبطاقة الأداء المتوازن (BSC)، كأنموذج محفز لنجاح الأعمال استراتيجياً في المنظمة الحديثة مع التركيز على المتغيرات المنظمة، إستراتيجية الأعمال، الهيكل المنظمي والثقافة المنظيمية يؤدي نظام تتبع الأداء والتنفيذ الاستراتيجي بالاتفاق مع غيره من مفاهيم الإدارة وأساليبها

لتحسين العمليات ومن خلال (TQM) وعملياتها التي ترتبط بأنشطة المنظمة ونتائج الأعمال تتمكن الإدارة من التكامل بين جميع مستويات صنع القرار وذلك من خلال تأسيس الإستراتيجية بدءاً بعملية التخطيط أي صياغة وتنفيذ الإستراتيجية وقياس الأداء والرقابة (Zivojinovic, et al., 2008: 51).

ويقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من مؤشرات الأداء الأساسية التي تنقسم إلى مؤشرات أداء تاريخية تابعة ومؤشرات أداء مستقبلية قائدة، ويربط المقياس بين الأهداف الإستراتيجية والفرعية الخاصة بكل منظور (منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعلم والنمو)، وذلك في إطار تابعي منظم من خلال علاقات السبب والنتيجة، ومن ثم يمكن النظر إليها كنظام قياس متتكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي وخلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي ومستهدفات الأداء الداخلي (Kanji & Moura, 2001: 208).

ما نقدم، فإن بطاقة الأداء، تأخذ الإستراتيجية من النظرية إلى الفعل، وهو ليس نظام قياس فقط، بل أداة توجيهية من أجل ترجمة الإستراتيجية إلى فعل في كل مستويات المنظمة، وإن فكرتها تقوم على ترابط المنظورات ترابطاً منطقياً، إذ يمثل مخرجات كل منظور مدخلات المنظور التالي، لذلك نرى أن الدراسات تشير إلى أن العديد من منظمات الأعمال تفتقر إلى الآليات التنظيمية التي تربط بين استراتيجيات الأعمال والأداء، لذلك تفشل ٧٧٪ من منظمات الأعمال في تحقيق نجاح متميز على أرض الواقع رغم وجود استراتيجيات واضحة لها.

ثانياً: الخارطة الإستراتيجية

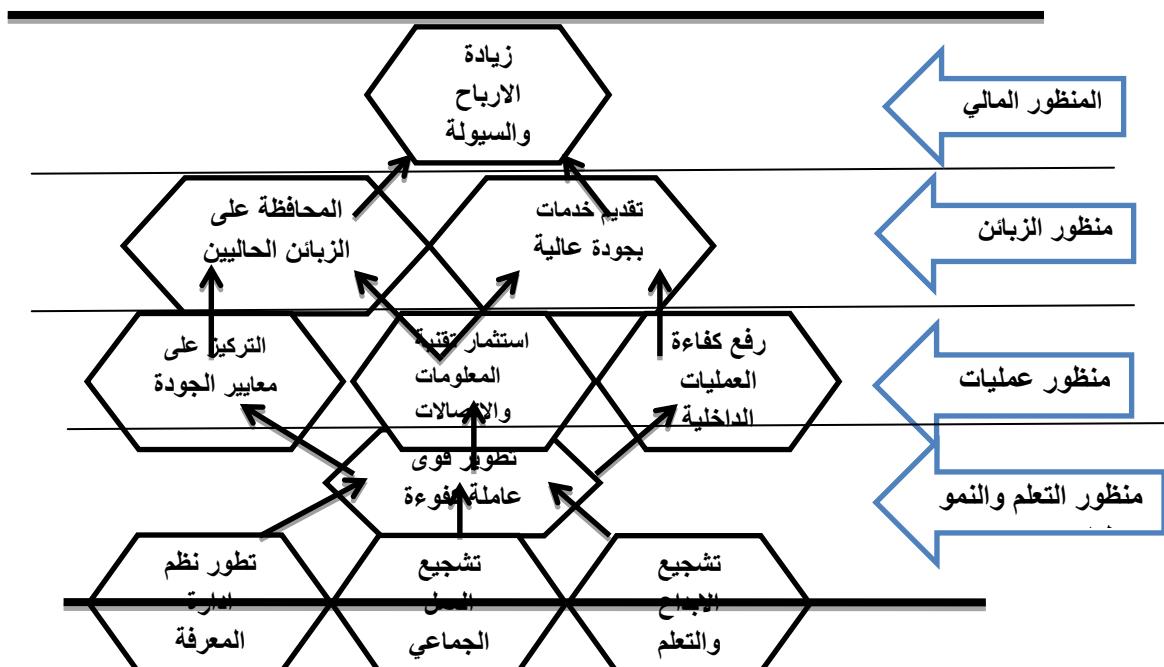
ينظر إلى الخريطة الإستراتيجية بأنها أداة لتعريف الهدف الاستراتيجي وإنها أداة مفيدة لوصف وتطبيق الإستراتيجية في طريقة منظمة ومتماضكة، وهذا ما أشار إليه (Rankins, 2006:3) بأنها تصف كيف يمكن للمنظمة من خلق قيمة من خلال ربط مجموعة من الأشياء بعضها البعض الآخر، مثل خلق قيمة للمساهمين، إدارة الزبائن، عمليات الإدارة، إدارة الجودة، المقدرات الجوهرية التشغيلية، الابتكار، الموارد البشرية، المعلومات، التكنولوجيا، والتصميم التنظيمي والتعلم كل هذه تظهر كشكل بمخطط واحد، وبهذا المعنى يشير (Kaplan&Norton, 2004,4) إليها بأنها إطار للربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة من أجل خلق قيمة لأصحاب المصالح، توضح كيف يمكن للمنظمة من خلالها خلق قيمة مستدامة لزيائتها وأصحاب المصالح وللمجتمع. من هنا فإن الخرائط الإستراتيجية تمثل تصوير للعلاقات السببية، وبيان كيفية الربط بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وذلك من خلال مجموعات متتالية من العلاقات الافتراضية السببية، لذلك فإن الترابط المنطقي لعلاقات السبب

والنتيجة في إطار الخريطة الإستراتيجية هي رؤية مبتكرة لبطاقة الأداء بوصفها حلقة ربط بين منظور المنظمة الاستراتيجي وبين الخطط والأنشطة قصيرة الأجل، ويشير (Kaplan&Norton,2004:4) أن نقاط القوة للخريطة الإستراتيجية تكمن في ثلاثة عناصر هي:

- ١ . القدرة على توضيح الصورة الإستراتيجية للمنظمة بشكل تخطيطي.
- ٢ . عرض مجموعة من علاقات السبب والنتيجة التي تبين الترابط بين المكونات الإستراتيجية.
- ٣ . تطرح المفاهيم المعقدة بطريقة واضحة.

ما تقدم فإن الخريطة الإستراتيجية تمثل أنموذجًا افتراضياً متكاملاً لعناصر الإستراتيجية الناجحة في أتفاق الأطراف المؤثرة في طريقة عمل المنظمة توضح عن مدى النجاح أو الفشل في إستراتيجية المنظمات وإن مضمون تحقيق تلك العلاقة يرسم مسارات الخريطة الإستراتيجية، من خلال إطار الربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة من أجل خلق قيمة لأصحاب المصالح توضح كيف يمكن للمنظمة من خلالها من بناء قيمة مستدامة لزيائتها ولأصحاب المصالح وللمجتمع.

واعتماداً على ما تم عرضه من آراء الباحثين حول آلية عمل الخريطة الإستراتيجية، نقدم أدناه شكلاً توضيفياً مقترحاً للخريطة الإستراتيجية في منظمة أعمال.



شكل (٢)

مقترح للخريطة الإستراتيجية في منظمة أعمال.

Source: Kaplan. R, Norton. D, Le tableau de bord prospectif, pilotages stratégique, les 'axes succès, Op,Cit., P.٣٤.

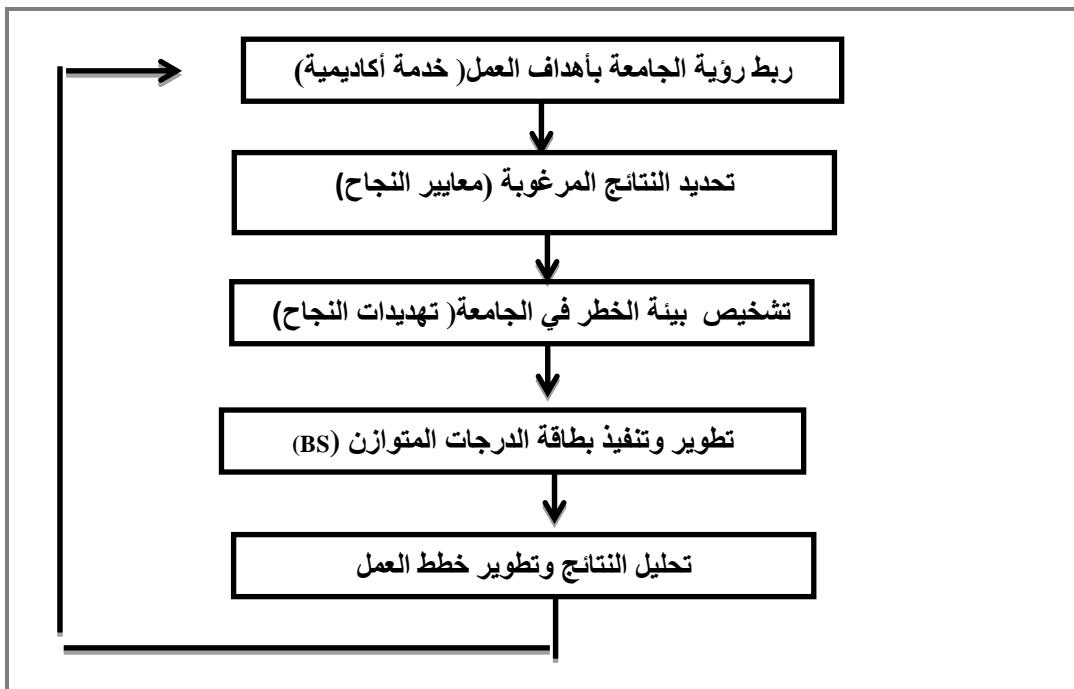
ثالثاً: بطاقة الأداء في المؤسسات التعليمية

على الرغم من ثراء الكتابات التي تناولت استخدام بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال، نجد أن الدراسات التي تناولت استخدامها في المؤسسات التعليمية قليلة إلى حد ما، وإن كانت هي الأوسع تطبيقاً في تلك المؤسسات مقارنة بالأساليب الأخرى، إذ يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تقيس أنواع أخرى من الأداء فضلاً عن أداء المالي وذلك بتوضيح العلاقة بين الرؤية والمهمة والقيم الأساسية والقيم المشتركة، ومساعدة إدارة المؤسسات العلمية على خلق منظمة تعلم، وتقوية العلاقة بين المهام والبرامج كذلك بين الأداء والأهداف.

لقد برزت أهمية اعتماد بطاقة الأداء في مجال التعليم، إذ يشير (Markham, 1998, 110) أن لبطاقة الأداء أهمية يمكن إبرازها من خلال:

- أ- إنها تساعد في توكيدها على عوامل غير ملموسة تحتاجها للنمو المستقبلي، مع وجوب النظر إليها كمتمنة وليس كبديل للمقاييس المالية.
- ب- إن تطبيقها يوفر فهماً أفضل للمقاييس المالية والتشغيلية.
- ت- إنها تجر مخطط المنظمات التعليمية على تحديد تقييمهم واقتصراره على مقاييس محددة، فهي بذلك تساعد على تقليل الإفراط بالمعلومات إلى الحد الأدنى من خلال التركيز على منظورات الأداء، فضلاً عن ذلك هناك منافع إضافية للمنافع السابقة، لعل منها تحقيق التطور المستمر للمناهج والأدوات والوسائل التي تستعملها الجامعات لتحقيق أهدافها، وتطوير هذه الأهداف بحيث تلبي حاجات المجتمع المتغيرة، وضرورات نموه وتقديمه.

إن استخدام قياس الأداء المتوازن يستند على الربط بين مجموعة من الأهداف والمقاييس داخل المنظمات التعليمية ومراعاة (غاية القياس، محاور القياس، علاقات السبب والنتيجة بين العمليات الإستراتيجية) ، وذلك يمكن يدعم التفوق في التعليم باستخدام مؤشرات تعكس وبشكل واسع رسالة وعوامل النجاح الحاسمة للتعليم، وهذا ما أكدته دراسة (Relyea&Hafner, 1998, 25) التي حددت عوامل نجاح اعتماد البطاقة في بيئه التعليم، يمكن أن نوضحها بالشكل (٣).

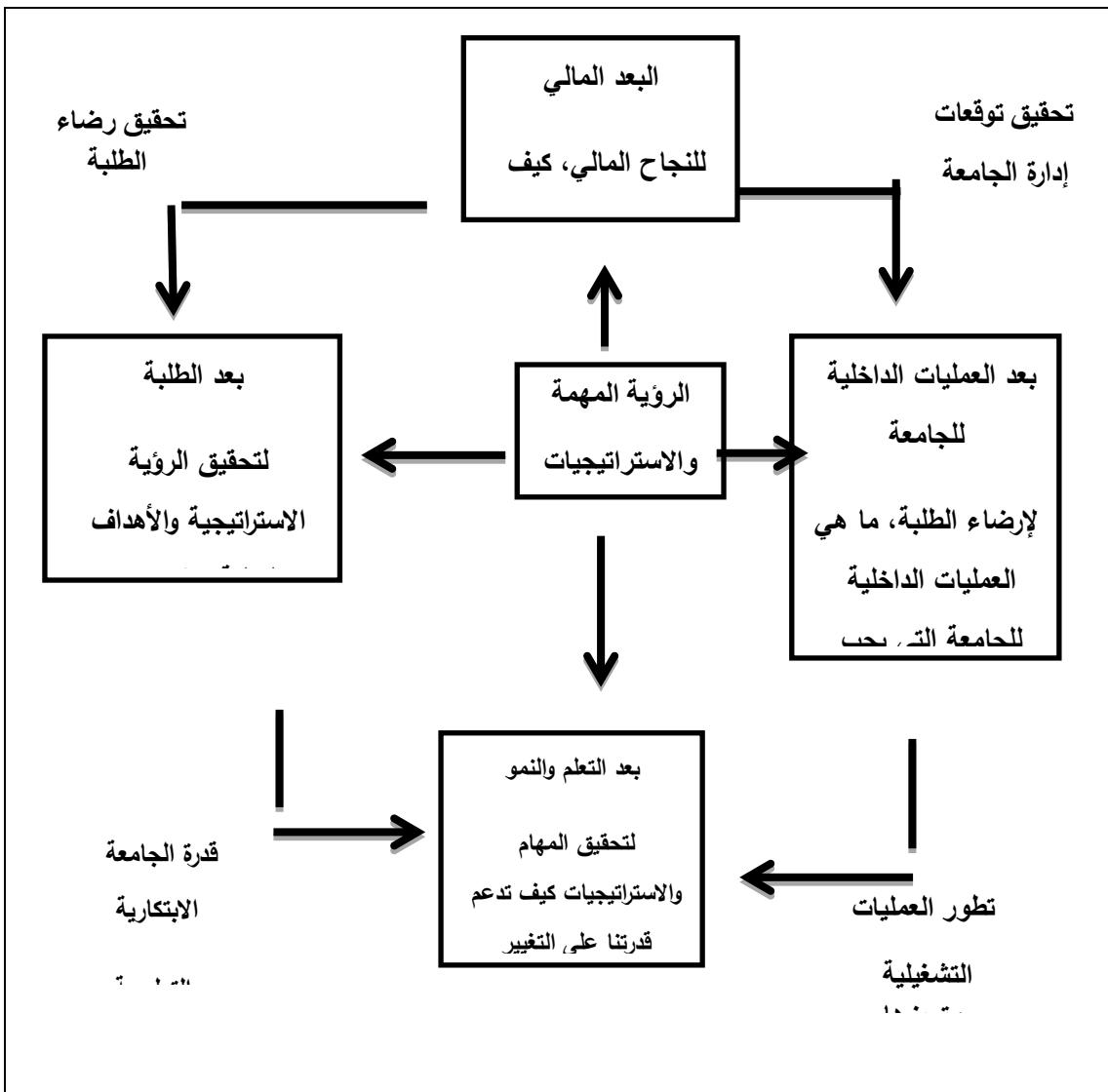


شكل رقم (٣)

أنموذج الأعمال لبيئة التعليم العالي

Source: Relyea, Vice& Hafner‘Kristine,’ “The Balanced Scorecard in Higher Education” CSU Quality Improvement S.ymposium,1998:4.

إنَّ تحديد عوامل النجاح الحرجية والمحاور أعلاه، تعني خطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما تحتاجه لنجاح الرؤيا والعوامل التي سيكون تأثيرها أكثر على النتيجة. بمعنى آخر يجب أن تحدد المؤسسة التعليمية ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور وترتيبهم حسب الأولوية والطريقة المناسبة للبدء بهذا الجزء من العملية هو مناقشة ما تتطلبها الرؤيا الشاملة من مناقشات أساسية عن الحالة الجارية والمستقبل المرغوب للأعمال، ولهذا يُعد مفهوم بطاقة التصويب المتوازنة أداة جيدة لأن المناقشة تتضمن عدداً كبيراً من الأشخاص لإظهار أهمية الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة، وبشكل عام يأخذ أنموذج بطاقة الأداء المتوازن بعين الاعتبار الأنواع المختلفة من الأداء كل على حدة، تلك الأنواع تناسب محاورها، ويوضح الشكل (٤) استخدام تلك المحاور داخل مؤسسات التعليم العالي.



شكل رقم (٤)

استخدام أبعاد بطاقة الأداء داخل مؤسسات التعليم العالي

المصدر: محمد جمال حسن أبو شرخ، (٢٠١٢)، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، ص ٣٦.

تبين البنية أعلى بطاقة الأداء دقة إستراتيجية المنظمة التعليمية من خلال سلسلة علاقات السبب بالنتيجة ونظام القياس يجعل الفرضيات بين الأهداف والقياس في المحاور والقياس في المحاور المختلفة واضحة (Kaplan & Norton, 1996, 149)، إذ تجمع بطاقة التصويب المتوازنة الأنواع المختلفة للمقاييس في رؤية واحدة شاملة لكل عمل ومن المهم أن تصف الرؤية ما تريده المنظمة التعليمية فعلاً وضعه موضع التركيز (Olve, Roy, wetter, 2000, 147).

المبحث الثالث

مقترن تطبيق بطاقة الأداء في المنظمات التعليمية على وفق منظور الخارطة الإستراتيجية

أولاً: رؤية الإطار المقترن

إنَّ تطوير نموذج القياس المترافق للأداء يستخدم في مجال الإدارة التعليمية، فضلاً عن استخدامه في مجال قياس الأداء، يتم من خلال الربط بين الخريطة الإستراتيجية والأنموذج المترافق للأداء، إذ يشير (Kaplan & Norton, 1996, 156) إلى أن هناك أنشطة أساسية يجب أن تنفذ بدقة وجدية من أجل النجاح في تنفيذ بطاقة الأداء:

١. تقديم إستراتيجية واضحة، و اختيار التدابير الازمة لها، فلا بد من وضع إستراتيجية واضحة لجميع المكونات والأفراد داخل المنظمة. وبعد ذلك، يجب اتخاذ تدابير و اختيارات تتماشى مع الإستراتيجية.
٢. التدابير الداخلية لسجل الأداء المترافق يجب أن تتبع من الأعمال العمليات التي يكون لها أكبر الأثر على رضا الزبائن، بما في ذلك العوامل التي تؤثر في دورة الزمن، والجودة، ومهارات الموظفين، والإنتاجية، كما أن كل مؤشر قياس أداء محدد ينبغي تحسينه لضمان أن يصبح جزءاً لا يتجزأ من عمليات المنظمة.
٣. إنَّ تنفيذ منهج بطاقة الأداء المترافق يحتاج إلى إستراتيجية التعليم التي ترسم التسلسل الهرمي لشبكة من الأنشطة المتراكبة.

إنَّ وضع برنامج مقترن رؤية كاملة لتطبيق نظم قياس الأداء في المنظمات التعليمية وفق منظور الخارطة الإستراتيجية يستهدف سد الفجوة في ثقافة تطبيق مؤشرات قياس الأداء باستخدام البطاقة، ووضع ما يرتبط بهذه الفجوة من خبرات وموارد تتوافر لدى المنظمة التعليمية وكذلك في الدراسات والبحوث في إطار أكثر تماساً وتنظيمًا. وبهدف البرنامج إلى تحقيق التالي:

- ١- تدعيم ثقافة مشتركة لمجالات قياس الأداء وأدواته ووسائله وأساليبه.
- ٢- إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتحقق الإستراتيجية.
- ٣- نشر وغرس مفاهيم بطاقة الأداء المترافق وطريقة تطبيقها.
- ٤- تدريب القيادات التعليمية على استخدام بطاقة الأداء المترافق في التخطيط والتقييم ومتابعة الأداء للعمل الأكاديمي.
- ٥- تربية روح الولاء والانتماء للمنظمة. ومد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتدعيم وتوسيع معايير السلوك.
- ٦- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.

٧- نشر ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسائل التقنية لتحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية في السوق.

ثانياً: خطوات مقتضي التطبيق

أدنى تصور عام لخطوات برنامج التطبيق من خلال مراحل رئيسة تبدأ بالرؤية وتنتهي بالمتابعة والتقييم.

جدول (١)

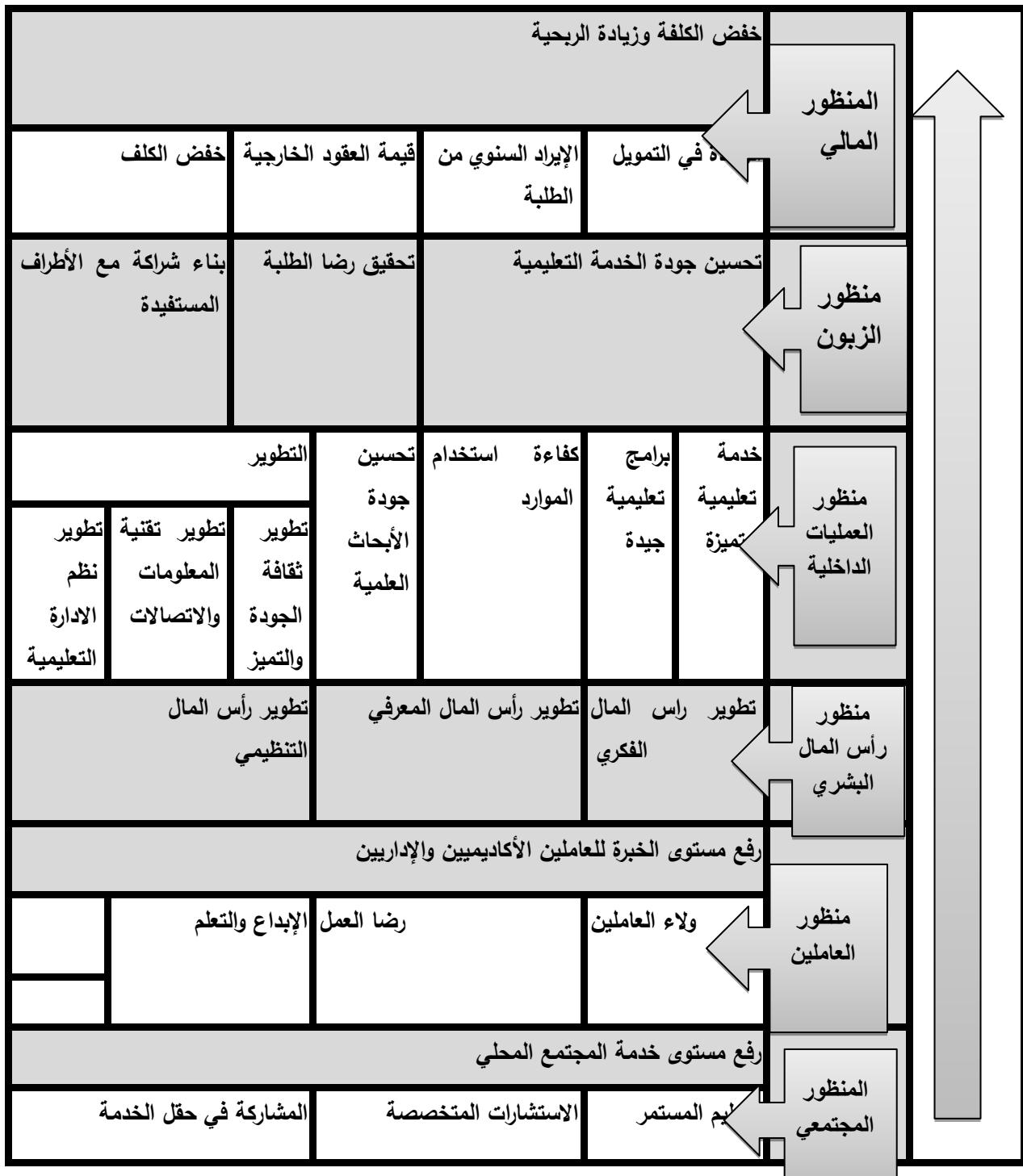
خطوات برنامج تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة

١	رؤية المنظمة : المعرفة بالأهداف الرئيسية التي يجب تفديها، حتى تتجه الإستراتيجية، ونشر وغرس مفاهيم بطاقة الأداء وطريقة تطبيقها.
٢	تحديد الاستراتيجيات : ويسبقها تدريب القادة على استخدام بطاقة الأداء في التخطيط والتقييم ومتابعة الأداء للعمل.
٣	تحديد العناصر الحرجة في النجاح : ويسبقها مد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتدعيم وتوضيح معايير السلوك
٤	تحديد القياسات : ويسبقها تدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة لمجالات قياس الأداء وأدواته ووسائله وأساليبه.
٥	تحديد وتطوير خطة العمل : ويسبقها تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل، وتحفيز العاملين على التعلم والابتكار في العمل، وتنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة.
٦	تحديد الأفعال التنفيذية : ويسبقها مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب.
٧	المتابعة والتقييم : ويتم فيها الربط بين مراحل التطبيق نشر الثقافة المؤسسية، والتغذية المرتدة بعد قياس مدى الوصول إلى النتائج في ضوء الأهداف الموضوعة.

Source: Kaplan, R D .Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique, les 'axes du succès, Op, Cit., P.112F120.

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازنة عن طريق دمجها مع الإدارة الإستراتيجية، يسهل تنمية الوعي الاستراتيجي لدى المؤسسة التعليمية والمشاركة في إستراتيجية العمل اليومية، ومن ثم ترجمة إستراتيجية التعليم إلى أنشطة وأهداف قابلة للتحقيق، وتوفير الوضوح في كل بنود بطاقة الأداء الشاملة للمنظمة عن طريق ربط البنود باستخدام سلسلة السبب والأثر التي تربط النتائج المرجوة مع محركات هذه النتائج.

وفيما يلي الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة التعليم العالي وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازنة والتي يوضحها الشكل رقم (٥).

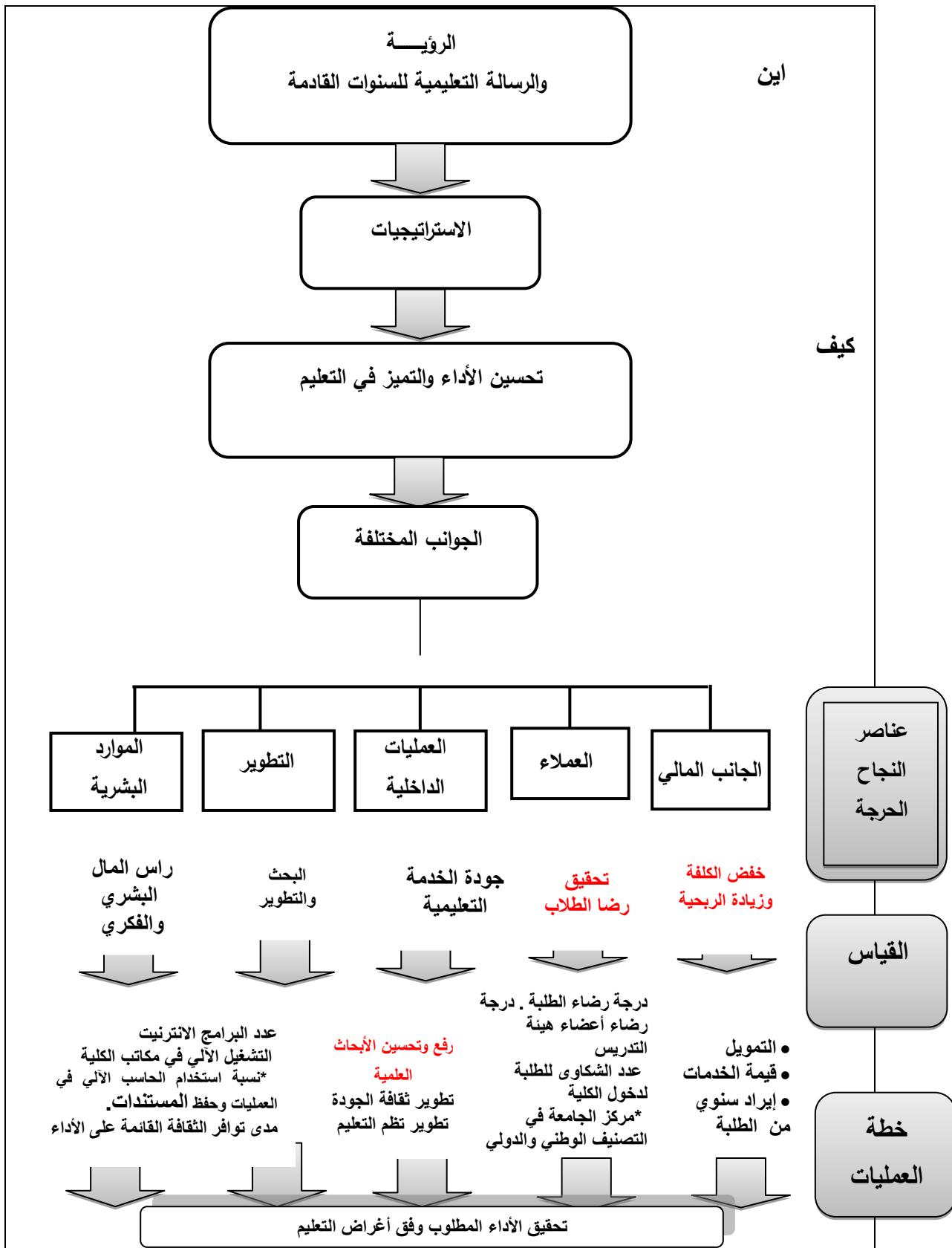


شكل رقم (٥)

الخريطة في التعليم

المصدر: بتصرف الباحثان بالاعتماد على المراجع أعلاه.

واعتماداً على ما تم عرضه من آراء الباحثين حول آلية عمل الخريطة الإستراتيجية، نقدم أدناه شكلان توضيحاً مقترياً للخارطة الإستراتيجية في عينة البحث.



ثالثاً: مؤشرات واجراءات القياس

من الخريطة السابقة يمكن استنتاج مجموعة من المؤشرات تغطي كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن لإدارة التعليم الاعتماد على نتيجة تقييم الأداء في تحسين جودة الأداء، وسوف نعرض مجموعة من المؤشرات لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2)

بعض مؤشرات الأداء لمحاور البطاقة

المؤشرات	المحور
<ul style="list-style-type: none"> * الإيراد السنوي من الطلبة مقارنة بالموازنة المخصصة سنويا . * الزيادة في إجمالي التمويل . * قيمة العقود مع الصناعة سنويا مقارنة بالميزانية المخصصة سنويا. * متوسط دورة حياة المرافق والمعدات. * متوسط استخدام خدمات المكتبة (كتاب لكل طالب شهريا). * متوسط تكلفة أعضاء هيئة التدريس. * قيمة العقود مع الصناعة كل سنة مقارنة بالموازنة المخصصة سنويا. * إجمالي الأموال المحققة . * متوسط تكلفة الجهاز الإداري. 	المالي
<ul style="list-style-type: none"> * درجة رضاء الطلبة. * درجة رضاء أعضاء هيئة التدريس . * عدد الشكاوى المقدمة شهريا * الزيادة في اتجاه الطلبة لدخول الكلية .. * مركز الجامعة في التصنيف الوطني والدولي. 	الزبون
<ul style="list-style-type: none"> درجة رضاء الطلبة عن أداء الجهاز الإداري. * درجة رضاء الطلبة عن العمليات الداخلية للكلية. * نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس في مرحلة البكالوريوس. * نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس في مرحلة الماجستير والدكتوراه. * متوسط دورة تجديد المرافق والمعدات التعليمية. * الدورة الزمنية لتحديث الحاسيبات والمعدات التكنولوجية في الكلية. * عدد الطلبة الدوليين المنتسبين للكلية بالمقارنة مع إجمالي عدد الطلبة * ورضاهم عن التعليم. * متوسط عدد الأبحاث المنشورة للأكاديميين في الدوريات سنويا. * متوسط عدد الأبحاث المنشورة للأكاديميين في مجلات علمية محكمة سنويا. 	العمليات
<ul style="list-style-type: none"> عدد البرامج التي تقدمها الكلية على الانترنت. * نسبة استخدام عمليات التشغيل الآلي في مكاتب الكلية. * نسبة استخدام الحاسوب الآلي في العمليات وحفظ المستندات. مدى توافر الثقافة القائمة على الأداء. 	التعلم و النمو

المصدر: محمد احمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٩ ، ص ٧٨ .

فضلاً عن مجموعة مؤشرات تمثل الفعاليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسات التعليمية لتعكس مدى متابعة جودة التعليم سواء ما يتصل بمحاور الجودة والاعتماد أو الأنشطة الأخرى لقياس مستوى الأداء ونعرض لها بالجدول (٣):

جدول رقم (٣)

نظام للمؤشرات النوعية لأنشطة التعليم

المؤشر الرئيسي	المؤشر الفرعي	الهدف	أداة القياس	النسبة المئوية
١. أداء الطالب	معرفة مستوى الطلبة (الداخلين والخارجين) ومستوى الاهتمام بهم			
	١. القبول في المرحلة الأولى	حجم القبول في المرحلة الأولى	عدد الطلبة المقبولين في المرحلة الأولى/مجموع الطلبة المتقدمين	
	٢. الالتزام بالدراوم	مستوى التزام الطلبة بالدراوم للسنوات الأربع	مجموع الطلبة للسنوات الأربع	
	٣. فرص العمل	الطلبة المتخرجين الذين تتتوفر لهم فرص عمل	عدد الطلبة الشاغلين للوظائف بعد التخرج / مجموع الخريجين للسنة الدراسية	
	٤. توثيق معلومات الطالب	مدى اهتمام الجامعة بالطالب ومتابعته	عدد بطاقات طالب/مجموع الطلبة الكلية	
	تقدير مدى اهتمام الجامعة بالعملية التدريسية، (متطلبات وإجراءات)			
	٥. كفاية ساعات التدريس	مدى ملائمة ساعات التدريس لمتطلبات استكمال المنهج	الساعات الفعلية: الساعات المتوقعة لإنجاز المنهج	
	٦. مصادر التدريس	مدى توفر المصادر (منهجية ومساعدة) لأداء العملية التدريسية	عدد الكتب المنهجية/ مجموع الطلبة عدد الكتب المساعدة/ مجموع الطلبة	
	٧. مهارة التدريس	مستوى الخبرة والمهارة للتدريسيين لحملة الدكتوراه والماجستير	تقييم جيد جداً/ مجموع التدريسيين	
	٨. التقويم والتحسين	مستوى متابعة التدريس من أجل تحسين أدائه	عدد الاجتماعات التقويمية/ مجموع التدريسيين المقومين	
٢. مستوى العملية التدريسية	تقدير مستوى الاهتمام بمتطلبات العملية البحثية ونواتجها			
	٩. البحث المخططة	تقدير مستوى اهتمام التدريسيين بالبحوث	تدريسي/ بحث	
	١٠. البحث المنجزة	تقدير مستوى إنجازاً لبحوث المخططة	البحوث المنجزة / البحث المخططة	
	١١. البحث المنشورة والمقبولة للنشر	تقدير مستوى القيمة العلمية للبحوث	البحوث المقبولة للنشر/ البحث المنجزة	
٣. مستوى العملية البحثية				

	البحوث المنشورة / مجموع البحوث المنجزة			
	البحوث المتميزة/مجموع البحوث المنفذة(مكافأة تميز)	تقدير مستوى تشجيع البحوث الجديدة	١٢ . تميز البحث ومكافأته	
	توفير بنسبة سائدة ملائمة ومعززه للعملية الجامعية			
	نسبة قاعة: طالب	تقدير مستوى توفر القاعات الدراسية الكافية	١٣ . القاعات الدراسية	٤ . مستوى الاستجابة لمتطلبات النسبة السائدة
	نسبة المتوفر من المستلزمات: مجموع المستلزمات المخطط لها	تقدير مستوى توفير الجامعة لمستلزمات التدريس	١٤ . المستلزمات الدراسية	
	نسبة المبالغ المخصصة للحوافز والمكافآت/ النفقات الجامعية الإجمالية	تقدير مستوى الاهتمام بتشجيع العملية الجامعية	١٥ . الحوافز والمكافآت	
	نسبة عدد الإداريين/مجموع التدريسيين	تقدير مستوى الخدمة الإدارية الجامعية	١٦ . الخدمات الإدارية	
	تقدير مستوى جودة فاعلية المخرجات الجامعية			
	نسبة المتخريجين بمعدل (%) ٧٥ للسنوات الأربع / أعداد الطلبة المتخرجين للدفعة	تقدير مستوى جودة الخريجين	١٧ . المستوى النوعي للخريجين	٥ . المخرجات الجامعية
	البحوث المنشورة بدرجة جيد جدا" فما فوق/مجموع البحوث المنشورة	تقدير مستوى البحوث	١٨ . المستوى النوعي للبحوث	
	عدد الخدمات المقدمة للمجتمع/ عدد المخطط لها	تقدير مدى استجابة الجامعة لاحتياجات المجتمع	١٩ . الاستجابة لاحتياجات المجتمع	
	عدد المشاركات في الاختصاص/المخطط من المشاركات	تقدير مستوى مشاركة الجامعة في حقول الخدمة المختلفة	٢٠ . المشاركة في حقل الخدمة	

المصدر: بتصرف الباحثين وبالاعتماد على Kaplan, R S .Norton D P , Op. Cit ١٩٩٦ ، p ٥٤

أمّا إجراءات القياس لبطاقة الأداء المتوازنة فيمكن بيان الفياسات المختلفة للمحاور في الجدول النهائي وكالآتي:

جدول رقم (4)

يبين نموذج لإجراءات قياس بطاقة الأداء المتوازنة

النتيجة Result	المنجز Achieved	الهدف Target	الوزن Weight	المنظور Perspective
				المالي
				الزيون
				العمليات
				رأس المال
				العاملين
				المجتمع
			٪ ١٠٠	الكلي

المصدر: بتصرف الباحثين بالاعتماد على المراجع أعلاه

ويعتمد أسلوب قياس أعمدة القائمة النهائية أعلاه على النحو الآتي:

تعطى المحاور الأربع أوزان تختلف باختلاف أهميتها في تحقيق الإستراتيجية، ومن الممكن أن تكون الأوزان متساوية بالنسبة للمحاور ولكن من المنطقي أن تختلف الأهمية النسبية للمحاور باختلاف المنظمات والأهداف، ويجب أن يتم تحديد الأوزان بشكل منطقي واعتماداً على الخبرة.	الوزن
وهي تمثل الأهداف المنشود تحقيقها.	الأهداف
ما تم إنجازه فعلاً وقد يقاس بشكل كمي (عدد أو نسبة) وقد يحتاج ذلك إلى استبيانات كما في حالة قياس رضا الزبون .	المنجز
أي نتائج مقارنة الأهداف مع ما تم إنجازه فعلاً وذلك كما يلي : $\frac{\text{وزن القياس} \times \text{المنجز فعلا}}{\text{الهدف}} = \text{النتيجة النهائية}$	النتيجة النهائية
يمكن اعتماد ألوان ورموز تعطي فكرة سريعة عن وضع كل قياس ودرجة الخطورة في نتائجه	

المصدر: بتصرف الباحثين بالاعتماد على المراجع أعلاه

الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات:

- وجدنا مما نقدم بأن بطاقة الأداء المتوازن هي من الأدوات الإستراتيجية الحديثة لقياس وتقدير الأداء
- ١ - بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال المحاور الهامة بالنسبة للأداء في المؤسسة التعليمية. وهي بذلك تهدف إلى وضع خطة عمل وأهداف جديدة

وتترجم إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية آخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الماضي، الحاضر، المستقبل).

٢- يتضح أنَّ للخريطة الإستراتيجية القدرة على توضيح الصورة الإستراتيجية بشكل تخططي من خلال عرض مجموعة من علاقات السبب والنتيجة التي تبين الترابط بين المكونات الإستراتيجية للمنظمة.

٣- إنَّ بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية جديدة تستخدمها المنظمات لتحقيق التوازن في جميع عملياتها. لأنها تسمح بإدخال الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل مع التعليمية للاستفادة.

المقترحات:

١- ضرورة السعي لاستخدام هذه التقنية الحديثة في المؤسسات التعليمية للاستفادة من مزاياها كأداة لقياس وتقدير الأداء بشكل شامل لمختلف الأجزاء في وقت واحد.

٢- توفير نظام معلومات فعال يعتمد على الكمبيوتر لزيادة فعالية هذه التقنية و زيادة فعالية الاتصالات في المنظمة للاستفادة من بطاقة الأداء المتوازنة في وضع نظام قياس وتقدير أداء شامل.

٣- نشر مفاهيم نظام بطاقة الأداء المتوازن داخل مؤسسات التعليم الجامعي كأحد الأساليب والتكنولوجيات الإدارية الحديثة لقياس وتقدير الأداء

٤- إدخال الإدارة الجامعية بدورات تدريبية توضح أهمية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن وآليات تنفيذها وخاصة وإنْ تنفيذها بحاجة إلى رؤية فلسفية للمنظمة وقدرتها.

المصادر

اولاً: العربية

١- العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، "بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقدير أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترن للتطبيق في الجامعات الخاصة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني، ٢٠٠٣.

٢- العديلي، ناصر محمد "بطاقة الأداء المتوازن أحدث نماذج قياس أداء الشركات وتحقيق التوازن الداخلي"، صحيفة الاقتصادية الالكترونية، ٢٠٠٨، www.aleqt.com

٣- محمد احمد محمد أبو قمر ، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة ،جامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٩، ص ٧٨.

٤- محمد جمال حسن أبو شرخ، (٢٠١٢) ، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الإسلامية ،كلية التجارة، غزة، فلسطين ،ص ٣٦ .

ثانياً: الأجنبية

1. Johnson, Gerry and Schools Kevin, (2002), "Exploring Corporate Strategy", 6thed, Prentice Hall, Person Education, London
2. Kanji, G.K., and Maura, P.,(2001) "Kanji Business Scorecard",. <http://www.blweb.it/esoe/tqmwc6/business scorecard 204-213.s.pdf>
3. Kaplan , R.S. & Norton , D.P. ,(1992) The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . Harvard Business Review Jan- Feb , 71-79
4. KAPLAN, R. S., NORTON D. P. ,1996- *Balanced Scorecard*, by the president and Fellows of Harvard college, United States of America
5. Kaplan,S, Robert;& Norton,P David ; ,(2004)Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets; Harvard Business Review.
6. Markham‘ Reed‘ (1998)" University Strategic Planning Application of The Balanced Scorecard to International Public Relations / Communication Programs "، Available from www.csupomona.edu
7. Neely et al., ... journals appropriate for this analysis (Neely,. 2002). Research papers of the PMA information organization",. Accounting, Organizations and Society, Vol. 27.
8. OLVE, N., ROY J., WETTER M., 2000- *Performance Drivers A practical Guide to Using the Balanced Scorecard* ,John Wiley & Sons, Chichester, New York.
9. Rankins, G J;(2006) Aligning Projects to Strategy using Balanced Scorecards and Benefits Models; the 3rd International Conference on Project Management on 29 September, in Sydney, Australia.
10. Zivojinovic, Stevan, & Betorvic Tamara&Stanimirovic, Andrej (2008) Balanced As An Advanced Management Concept Within The Integrated Quality Management Model", International Journal for Quality Research, Vol. 2. No.1, p. 52. www.cqm.rs/ijqr/journak/v2-n1/6pdfd.