

جامعة فرحات عباس، سطيف-1 - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

بعنوان

بطاقة التقييم المتوازن: مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الجزائرية.

إعداد الباحث: بونقيب أحمد

أعضاء لجنة المناقشة، السادة:

|                       |                                         |              |
|-----------------------|-----------------------------------------|--------------|
| أ.د. ملياني حكيم      | أستاذ التعليم العالي - جامعة سطيف-1     | رئيسا        |
| أ.د. بن يعقوب الطاهر  | أستاذ التعليم العالي - جامعة سطيف-1     | مشرفا ومقررا |
| أ.د. موساوي عبد النور | أستاذ التعليم العالي - جامعة قسنطينة-2  | مناقشا       |
| أ.د. بركان يوسف       | أستاذ التعليم العالي - جامعة برج بوعريج | مناقشا       |
| د. بودرامة مصطفى      | أستاذ محاضر أ- جامعة سطيف-1             | مناقشا       |
| د. بن سديرة عمر       | أستاذ محاضر أ- جامعة سطيف-1             | مناقشا       |

السنة الجامعية: 2016/2017

## الاهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدة العزيزة و الأب الكريم؛

إلى زوجتي و ابنتي ندى وليلى؛

إلى جميع أفراد العائلة؛

إلى الزملاء و الأصدقاء.

## التشكرات

الحمد لله رب العالمين على توفيقه، والصلاة والسلام على عبده ورسوله محمد ابن عبد الله، أما بعد:

فأنني أتقدم بالوفاء والعرفان بالجميل لأستاذي الفاضل الاستاذ الدكتور بن يعقوب الطاهر لتفضله بقبول الاشراف على هذه الرسالة، وكذا لجملة ما قدمه لي من نصائح و توجيهات كانت معينا لي وموجها لجهودي في إظهار هذه الرسالة في أحسن صورة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل المغلف بالمحبة الصادقة والتقدير العميق للأستاذة والأخت شوتري أمال، وإلى الذين ساعدوني من بعيد أو من قريب، ولم يخلوا علي بالنصح، كما أشكر زملائي الذي كانوا عوناً لي في اتمام هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين، لما بذلوه من جهد ووقت لقراءة ومناقشة وإثراء هذه الرسالة، وكذا على النصائح والتوجيهات والملاحظات القيمة التي ستزيد حتما هذا العمل اتقاناً.

كما أشكر كل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة سواء بفكرة أو بقول أو بفعل.

| الصفحة |                                                                                   |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|        | الإهداء                                                                           |
|        | التشكرات                                                                          |
| أ      | المقدمة العامة                                                                    |
| 1      | الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمنظومة الأداء في مؤسسات التعليم العالي             |
| 2      | تمهيد                                                                             |
| 3      | المبحث الأول: التعليم العالي في عصر المعرفة.                                      |
| 4      | المطلب الأول: لماذا الاهتمام بالتعليم العالي؟                                     |
| 7      | المطلب الثاني: ظهور طراز جديد من مؤسسات التعليم العالي.                           |
| 8      | المطلب الثالث: الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم العالي.                            |
| 12     | المبحث الثاني : إشكالية تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي.                         |
| 12     | المطلب الأول: تشكيلة منظومة الأداء في مؤسسات التعليم العالي.                      |
| 18     | المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء بمؤسسات التعليم العالي.                        |
| 26     | المبحث الثالث: المقاربات الحديثة نحو تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.            |
| 26     | المطلب الأول: مبررات ودوافع استخدام الأساليب الحديثة في إدارة الجامعات.           |
| 32     | المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بين الحتمية والتقليد. |
| 39     | المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.               |
| 43     | المطلب الرابع: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات                          |
| 45     | خلاصة الفصل                                                                       |
| 46     | الفصل الثاني: تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات                           |
| 47     | تمهيد                                                                             |
| 48     | المبحث الأول: نظرة حول بطاقة الأداء المتوازن.                                     |
| 48     | المطلب الأول: إسهامات بيئة الأعمال الحديثة في تطوير الفكر الإداري.                |
| 49     | المطلب الثاني: مبررات ومنافع الأخذ بمفهوم الأداء المتوازن.                        |
| 52     | المطلب الثالث: إطار عمل بطاقة الأداء المتوازن.                                    |
| 58     | المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح. .             |
| 58     | المطلب الأول: خصوصية الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح.                        |
| 60     | المطلب الثاني: تحديات تطبيق البطاقة في المنظمات غير الهادفة للربح.                |

|     |                                                                                         |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 62  | المطلب الثالث: تكييف بطاقة الأداء المتوازن للتطبيق في المنظمات غير الهادفة للربح.       |
| 66  | المبحث الثالث: منهجية تصميم بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية.                 |
| 66  | المطلب الأول: المتطلبات التنظيمية لبطاقة الأداء المتوازن                                |
| 68  | المطلب الثاني: خطوات بناء وتصميم بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات.                     |
| 82  | خلاصة الفصل                                                                             |
| 83  | الفصل الثالث: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح للتطبيق في الجامعات الجزائرية         |
| 85  | تمهيد                                                                                   |
| 86  | المبحث الأول: التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن في الجامعات-تجارب ودروس مستفادة- |
| 86  | المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الأمريكية.                              |
| 94  | المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفنلندية.                             |
| 101 | المطلب الثالث: الدروس المستفادة من تطبيقات البطاقة في الجامعات العالمية.                |
| 103 | المبحث الثاني: واقع الجامعة الجزائرية.                                                  |
| 103 | المطلب الأول: الخلفية التاريخية لتطور التعليم العالي في الجزائر.                        |
| 105 | المطلب الثاني: الجامعة الجزائرية: التحديات ومبادرات الإصلاح.                            |
| 112 | المطلب الثالث: الأدوار الجديدة المنوطة بالجامعة الجزائرية.                              |
| 115 | المبحث الثالث: إشكالية ضمان الجودة في ضوء نظام (ل.م.د).                                 |
| 115 | المطلب الأول: نظام (ل.م.د): فلسفته وأهدافه ومشكلات تطبيقه.                              |
| 119 | المطلب الثاني: مشروع تطبيق نظام الجودة بالجامعات الجزائرية                              |
| 120 | المطلب الثالث: نظرة تحليلية لواقع مشروع الجودة في الجامعة الجزائرية                     |
| 124 | المطلب الرابع: حاجة الجامعة الجزائرية إلى آليات حديثة لإنجاح مشروع ضمان الجودة.         |
| 128 | المبحث الرابع: تصميم وبناء بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة الجزائرية                   |
| 128 | المطلب الأول: ضبط الاتجاه الاستراتيجي للجامعة الجزائرية.                                |
| 133 | المطلب الثاني: تطوير وبناء بطاقة الأداء المتوازن.                                       |
| 175 | المطلب الثالث: شروط نجاح البطاقة في الجامعات الجزائرية                                  |
| 177 | خلاصة الفصل                                                                             |
| 178 | الخاتمة العامة                                                                          |
| 186 | قائمة المراجع                                                                           |
| 198 | قائمة الأشكال و الجداول                                                                 |

### المقدمة العامة

يعتمد رقي الأمم وازدهارها على مدى تقدمها العلمي والمعرفي، فالمؤسسات التعليمية تساهم في بناء الإنسان الذي يعتبر محور كل قضايا التنمية، وتزود المجتمع بالطاقات البشرية والعلماء والمبدعين والمفكرين القادرين على التعامل مع العوائق التي تصدّ مسيرة التطور، والتعليم العالي هو المنارة الشاخنة لنشر الوعي بين الأفراد، وهو الاستثمار الناجح الذي يؤتي أكله من حيث المبدأ والفائدة في كل جيل صاعد. كما تعتبر كفاءة التعليم العالي معيارا للحكم على مكانة الأمة وموقعها بين الأمم في جميع المجالات، فالجامعات هي مؤسسات الإبداع العلمي التي تنعكس آثارها على النشاط الاقتصادي في مختلف المنظمات الناشطة بذلك المجتمع.

ولقد شهد التعليم العالي في الآونة الأخيرة تطورا ملحوظا حمل معه العديد من التحديات والضغوطات المصاحبة لموجة العولمة القائمة على سلطة المعرفة والعلم والتقنية، و من منطلق أن مصير الأمم مرتبط بمدى نجاح مؤسساتها التعليمية وجامعاتها و قدرتها على التكيف ومسايرة التغيرات السريعة التي يعيشها العالم، وجب تقديم منتج تعليمي أجود يكون مقوّمًا للنهوض بالاقتصاد الوطني وتلبية احتياجات العمل والتنمية الاقتصادية، و الاهتمام بتحسين أداء المؤسسات التعليمية والجامعات والكليات ومراكز البحث.

واستجابة لهاته التحديات اجتهدت الجامعات والمعاهد في تطوير أساليب تسييرها التقليدية، وعقدت العديد من المؤتمرات الرامية إلى ضبط نمط التعليم العالي ضمن المنظومة الدولية، وبادرت العديد من الجامعات ولربما لأول مرة في التاريخ الأكاديمي لتبتكر و تطور تفكيرها استراتيجيا معتمدة في ذلك على أنشطة القطاع الخاص وبدعه وممارساته ونظرياته الرائجة؛ ساعية في ذلك إلى تحسين خدماتها والارتقاء بها و التحكم في أنشطتها و تحقيق أهدافها.

ومن بين أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تم استعارتها من منبتها الصناعي وتجربتها في المنظمات غير الهادفة للربح، نجد إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي والحكامة وستة سيحما والإدارة وفق منظور الأداء المتوازن وغيرها من الآليات الحديثة التي تسمح للمنظمات من بسط أعمالها وزيادة من فاعليتها بقدر أكبر بكثير، وتعتبر هذه الأداة المسماة بطاقة الأداء المتوازن من بين أشدّ الأدوات الإدارية تأثيرا من ناحية تطوير مستوى الأداء. و حاليا تستعمل بطاقة الأداء المتوازن في أنواع عديدة من المنظمات على غرار المؤسسات الحكومية ومعاهد التربية و التعليم. وقد اختيرت بطاقة الأداء المتوازن من قبل مجلة "Harvard Business Review" كواحدة من أبرز الآليات الإدارية المؤثرة خلال الـ 75 سنة الماضية، ففي سنة 2001 حوالي 50% من أكبر ألف شركة في شمال الولايات المتحدة الأمريكية و 45% من الشركات الأوروبية تبنت مفهوم إدارة الأداء المتوازن

(balanced scorecard BSC).<sup>1</sup> والإقبال يتزايد يوما بعد يوم على تبني هذا المفهوم في أغلب المنظمات حتى الحكومية منها والتعليمية والصحية، وعليه فإننا لا نعدو الصواب حين نقول أن بطاقة الأداء المتوازن أحدثت قفزة نوعية وثورة في تجديد نظم الإدارة، فهي سهلة الاستخدام من جهة ومرنة وقابلة للتطبيق مع المداخل الإدارية الأخرى بشكل متكامل من جهة ثانية، بالإضافة إلى كونها 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 والعمل على نقل هذا المدخل الإداري ذي المنشئ الصناعي ليكيف ويطبق في قطاع التعليم العالي أملا في تحسين أداء الجامعات، وقد كان للجامعات الأمريكية والأوروبية قصب السبق وسعة الذراع في تطويع مبادئ هذا النظام بما ينسجم وطبيعة عمل الجامعات.<sup>2</sup>

و بالنظر إلى واقع الجامعة الجزائرية التي تلفها أوضاع صعبة و بالرغم من الجهود المبذولة لتطوير التعليم العالي بالجزائر، إلا أن هناك اعتقاد جازم وشعور مسيطر يوحي بأن الجامعة الجزائرية تعاني آلاما خطيرة و تواجه مصيرا مجهولا، نتيجة العكوف على انتهاج طرق إدارية تقليدية أودت بالجامعة الجزائرية لأن تكون غائبة أو مغيبة عن القيام بدورها النهضوي وقيادة الأمة.

وكغيورين على هذا الوطن و مهتمين بقطاع التعليم العالي ومآله، فإننا لا نهمل ولا نترك أية فرصة تتيح لنا استيعاب التجارب التراكمية الناجحة وتنزيلها بشكل لائق، فنأخذ منها ما يعالج إشكالاتنا وما يتناسب مع قيمنا وعاداتنا وتطلعاتنا.

ولقد تمخضت فكرة القيام بهذه الدراسة استجابة لتوصيات العديد من البحوث التي دعت إلى وجوب إنقاذ الجامعة الجزائرية من حالة الفوضى التي أفقدتها الجودة والنوعية، فمشكلة ضمان الجودة غالبا ما تطرح على قائمة أعمال مؤتمرات اليونسكو، بالإضافة إلى النداءات المتكررة لوزارة التعليم العالي في مختلف المناسبات بضرورة تطوير الأداء الجامعي وتقديم تكوين نوعي يسمح للطلبة من خوض معترك الحياة. فقد أشار المرجع الوطني في ميدان الحكامة الحقل (ك 5) الخاص بمقاربات الجودة، المرجع (ك 135) أن تعتمد الجامعات في تحقيق أهدافها وتطوير أدائها وتحقيق التميز على لوحات القيادة،<sup>3</sup> وقد ارتأينا أن نستعمل لوحات القيادة الحديثة التي تركز على فلسفة

<sup>1</sup> Karathanos, D. and Karathanos, P, "Applying the balanced scorecard to education", Journal of Education for Business, Vol. 80 No. 4, 2005, p. 222.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي، اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي CIAQS، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2014، ص24.

التوازن في الأداء (بطاقة الأداء المتوازن). ونشير في هذه النقطة أن نظام الجودة وبالنظر لمرونته فإنه يسمح لكل مؤسسة بأن تختار طريقتها الخاصة لتحسين النوعية والجودة ومؤشرات الأداء التي تعكس رسالتها ورؤيتها المتفردة.

ولقد آثرنا أن نقوم بهذه الدراسة للمساهمة ولو بشكل جزئي في تخفيف المعاناة التي يعيشها قطاع التعليم العالي في الجزائر، وإعطاء الجامعة الجزائرية ما تستحقه، فهي بحاجة إلى إصلاح وفق رؤية استراتيجية لا ظرفية ولا ترقية، من خلال بناء نموذج توظف فيه الأفكار والمبادئ، يكون دليلا قابلا للتطبيق وبشكل واضح ومفهوم عوض النظريات ذات التفصيل الممل الذي غالبا ما يضيق المطلوب. وتعتبر هذه الدراسة بمثابة نقطة انطلاق لمشروع تبني بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الجزائرية ولبنة في صرح البناء وليست البناء كله، من أجل المساعدة في تطوير أداء الجامعات الجزائرية والارتقاء بها إلى مصاف الجامعات الرائدة.

وعطفا على ما سبق يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي:

كيف تساهم أبعاد النموذج المقترح لـ "بطاقة التقييم المتوازن" في تحسين أداء الجامعات الجزائرية؟

وتنضوي تحت هذا السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي التحديات التي تواجهها الجامعات الجزائرية على غرار باقي مؤسسات التعليم العالي؟
- ما هي المؤشرات الدالة على أداء جيد في مؤسسات التعليم العالي و ما هي الأهداف التي تسعى الجامعات الجزائرية لبلوغها؟

- هل تساعد فلسفة نظام (ل.م.د)<sup>1</sup> في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات الجزائرية؟

- ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين كفاءة العملية الإدارية في الجامعة الجزائرية؟

و للإجابة عن أسئلة الموضوع تمت صياغة الفرضيات التالية:

- تواجه الجامعة الجزائرية تحديات عدة مرتبطة بإفرازات العولمة والانفجار المعرفي والتكنولوجي.
- تسعى الجامعة الجزائرية إلى الارتقاء بجودة التعليم العالي و تحقيق مكانة أفضل ومراتب أرقى بين الجامعات العالمية.
- يوجد توافق واضح وجلي بين الفلسفة التي يقوم عليها نظام (أل أم دي) والإدارة وفق منظور الأداء المتوازن.

<sup>1</sup> نظام (ل.م.د) : ليسانس - ماستر - دكتوراه، وهو نظام جديد استحدثته الوزارة سنة 2004 ليطبق في جميع جامعات الوطن.



- يساعد تبني مفهوم الأداء المتوازن الجامعات الجزائرية على انتهاج سياسات سليمة مبنية على التأصيل المعنوي والمادي الملائم والمحفّز للأساتذة والموظفين من أجل تقديم مناهج دراسية وخدمات ترقى لتطلعات المستفيدين من طلبة ومؤسسات ومجتمع.

و تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بطاقة الأداء المتوازن واستجلاء حقيقتها، وتبيين أهمية استخدامها في تقويم أداء المنظمات بجميع أشكالها مع التركيز على مؤسسات التعليم العالي، و التعرف على حال وواقع بطاقة الأداء المستخدمة في بعض معاهد التعليم العالي الأجنبية والعربية، و في معرفة شروط ومقومات نجاح هذه الأداة.

ويبقى الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقديم تصور لبطاقة الأداء المتوازن قابل للتطبيق في الجامعات الجزائرية و يساهم في تطوير أدائها، كما يصبو هذا النموذج إلى تحسين السلوك الإداري من خلال احتوائه على برنامج عملي يوضح مسارات بلوغ الأهداف وطرق العمل عليها، كما يمكن من توظيف الأفكار و يكون مرشدا قابلا للتطبيق بشكل يتماشى مع احتياجات وخصوصيات الجامعات الجزائرية.

وننبه في هذا الصدد إلى أن النموذج قابل للتطبيق في جميع الجامعات الجزائرية بالنظر للتطابق التام في أنظمة التسيير والهياكل التنظيمية، فهي تقع جميعها تحت مظلة إشراف وزارة التعليم العالي وبالتالي تحكمها نفس القوانين والمراسيم التنفيذية.

أما أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع فيمكن حصرها في النقاط الآتي ذكرها:

- الدور الريادي الذي تلعبه الجامعات الجزائرية في بناء الاقتصاد الوطني مما يستوجب الارتقاء بها إلى مصاف الجامعات المصنفة عالميا.
- المطالب الملحة والتوصيات الدائمة لوزارة التعليم العالي في المؤتمرات بضرورة إيجاد آليات حديثة لتطوير أداء الجامعات الجزائرية.
- ندرة الأبحاث التي تتناول تطوير أداء الجامعة الجزائرية باستخدام أساليب التسيير الحديثة، والرغبة بذلك في طرح البدائل و سد بعض الثغرات في مجال الأداء الجامعي والتصدي لمحاولات الانحراف بخطط التطوير عن مسارها من خلال توظيف أحدث المداخل الإدارية.

ولقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي حتمته طبيعة الدراسة، كونها تنتمي إلى حقل العلوم الاجتماعية، متمثلة في تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تحسين أداء الجامعات الجزائرية، ومن ثمة فقد تم النزوع نحو استخدام هذا المنهج الذي يعتبر أكثر ملاءمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره، مع القيام بعملية المسح من خلال البحث في أدبيات الدراسات المشابهة والاستناد إلى آراء الخبراء، مما يسمح ويرشد نحو بناء نموذج مبسّط يرصد لنا جوانب الظاهرة محل الدراسة انطلاقا من التجارب الناجحة كتجربتي جامعتي كاليفورنيا و توركو، وهو ما

دفعنا إلى تبني هذا المنهج في إحدى جوانبه، بالإضافة إلى استخدام أسلوب دراسة الحالة من خلال تشخيص وضع الجامعات الجزائرية وتحليل معطياتها من أجل تقديم صورة واضحة عن خصوصياتها واحتياجاتها.

وعن أدبيات الدراسة، فإن موضوع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات من الموضوعات الحديثة، فالمزايا العديدة لبطاقة الأداء المتوازن دفعت بالكثير من المنظمات إلى الإسراع في تطبيقها بغية تطوير أدائها، وهذا ما يدل على كثرة الدراسات والأبحاث المتعلقة بها من حيث تطورها وتطبيقاتها في شتى أنواع المنظمات، وقد كان لقطاع التعليم العالي الحظ الوافر منها؛ إذ نجد عددا كبيرا من الأبحاث التي تتناول تطبيقات البطاقة على الجامعات، غير أن معظم هذه الأبحاث مست منظمات التعليم العالي الخاصة، نظرا لخصوصية القطاع في الدول الأمريكية والأوروبية، مع تسجيل دراسات لأبأس بها في الجامعات العمومية من ناحية تكييف البطاقة للتطبيق في هذا النوع من الجامعات، وكذا شروط تطبيقها ونجاحها...، وقد لاحظنا ندرة الدراسات التي عالجت الموضوع على ساحة البحوث الأكاديمية الجزائرية.

ولقد تم تصنيف الدراسات السابقة إلى صنفين اثنين: دراسات ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، والتي عالجت إشكالية تصميم بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات، ودراسات ذات العلاقة غير المباشرة بالموضوع والتي عالجت أحد المتغيرين: إما (بطاقة الأداء المتوازن) أو (التعليم العالي)، وعليه يمكن أن نجمل هذه الدراسات فيما يلي:

أولا: دراسات لها صلة مباشرة بمجال الدراسة: (تصميم بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات)

1- دراسة كريستين هافنر (Kristine A. Hafner) سنة 1999، تحت عنوان "بناء علاقة تشاركية للأداء من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة كاليفورنيا"<sup>1</sup>

**Partnership for Performance : The Balanced scorecard Put to the Test at the University of California**، والتي تعتبر أول دراسة وأول جامعة طبقت بطاقة الأداء المتوازن بها. ففي سنة 1999 حصلت كلية سان دييغو بجامعة كاليفورنيا على جائزة الجودة المقدمة من طرف معهد روشستر للتكنولوجيا و "يو أس آي توداي" لتطبيقها الناجح لبطاقة الأداء المتوازن. حيث تم في كل وحدة تحديد الأهداف ووضع خطط العمل مما أدى إلى ظهور نتائج جد إيجابية تمثلت في تحقيق رضا عملائها. ولقد توصلت الباحثة إلى أن نجاح تصميم نظام الأداء المتوازن في جامعة كاليفورنيا يتطلب ما يلي:

<sup>1</sup> Kristine A. Hafner, *Partnership for Performance : The Balanced scorecard Put to the Test at the University of California*, available from : <http://www.ucop.edu/ucophome/businit/10-98-bal-scor-chapter.pdf>. Last accessed 23/12/2008.

- تحديد نطاق النشاط الذي ستستخدم فيه بطاقة الأداء المتوازن، كتحديد رسالتها والخدمات التي تقدمها والعملاء الرئيسيين، بالإضافة إلى إشراك الإدارة بالمسؤولية المباشرة عن العمليات التي يتم قياسها.
- إشراك الإدارة العليا للجامعة أو القسم بدءاً بالتعريف بطاقة الأداء المتوازنة وتبيين فوائدها. مع تحديد دور الرعاية المستمرة لفريق الإدارة طوال فترة تصميم البطاقة.
- ضرورة معرفة رأي أصحاب المصلحة الرئيسيين والعملاء خلال عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن لضمان أن وجهة النظر التي تبرز سوف تعكس احتياجاتهم وتوقعاتهم للأداء.
- تمكين مديري الأقسام من تحديد مؤشرات الأداء المناسبة لمجال أعمالهم هو المفتاح لكسب دعمهم واقتناعهم، و توفير التدريب في مجال التفكير الاستراتيجي وفي تطوير مقاييس الأداء لجميع أعضاء الفريق.
- تحديد أنواع المبادرات اللازمة لكل مستوى، مع التنبيه إلى ضرورة استعمال عدد قليل من المؤشرات في كل محور.

- تحديد المسؤول عن صيانة بطاقة الأداء المتوازن و ما يتعلق بجمع البيانات وتحليلها.
- ضرورة جعل بطاقة الأداء المتوازن ظاهرة ومرئية من أجل دفع رسالة قياس الأداء داخل ثقافة المؤسسة التعليمية.

### 2- دراسة سناء نظمي مسودة سنة 2003 تحت عنوان " تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة

الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة"<sup>1</sup>. لقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة، بحيث تم الاعتماد على معايير ومؤشرات الأداء التي تقود إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنبثقة من رؤية المنظمة، لتحسين وتطوير أدائها في ضوء فلسفتها ورسالتها وذلك ليتم توجيه نشاطها نحو التخصصات المنتجة التي تعزز الدور المستقبلي الذي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقه. وقد استخدمت الباحثة الاستبيان لتقييم أداء الجامعات الخاصة بناء على المؤشرات غير المالية المتعلقة بمحور الزبائن(الطلبة)، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والتطوير، بحيث تم تقييم الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأخرى من وجهة نظر الموظفين، والأخيرة من وجهة نظر الطلبة. ولقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

- حصول الجامعات الخاصة على أفضل تقييم لأدائها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، يليها الموظفون.

<sup>1</sup> مسودة سناء، تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة ، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا : عمان، الأردن، 2003.

- تعتمد الجامعات على العديد من المؤشرات المالية المتعلقة بالجوانب المختلفة لتقييم الأداء، من حيث كيفية تمويل عملياتها التشغيلية وموجودتها.
- استطاعت الجامعات الخاصة أن تحقق نسبة مرتفعة ومتزايدة في نمو الأرباح التشغيلية، مع وجود تفاوت كبير وواضح بين الجامعات بمقدار الأرباح التي تحققها.

3- دراسة جيهها كيتونين وإسمو كانتولا ([Juha Kettunen, Ismo Kantola](#))، سنة 2004 تحت عنوان "نظام المعلومات المبني على أساس بطاقة الأداء المتوازن"<sup>1</sup> " **Management**

**"information system based on the balanced scorecard"** ، حيث جاءت هذه الدراسة لمتابعة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة توركو الفنلندية، حيث خلصت الدراسة إلى أن عملية التطبيق واجهت مشكلتين رئيسيتين تمثلتا في غموض المقاييس وعدم وضوحها، و في القصور الموجود في نظام المعلومات اليدوي، مما عرقل عملية تبادل المعلومات والنتائج في الوقت المناسب، وهذا ما أظهر الضرورة الملحة لنظام معلوماتي جد متطور كي يضمن نجاح تطبيق البطاقة. ولهذا أوصى الباحثان بضرورة إجراء تغيير مؤسسي يشمل إعادة هيكلة البرامج الدراسية وتطوير الخطط الدراسية وبرامج التدريب والتنمية لهيئة العاملين، وذلك من أجل تكوين القدرات البشرية القادرة على التغيير ونشر ثقافة العمل في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتطبيق السياسة التعليمية والخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى إنشاء نظام معلومات متطور يمدّ كلا من الإدارة العليا ومختلف وحداتها بكل البيانات والمعلومات المطلوبة لتطوير العمليات التشغيلية واتخاذ القرارات.

4- دراسة إيماشنكار ودوتا (V Umashankar and K Dutta) سنة 2007 تحت عنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي الهندية -تصور مقترح-"<sup>2</sup> ( **Balanced** )

**(scorecards in managing higher education institutions : an Indian perspective)** ، حيث جاءت هذه الدراسة لتبين أهمية تطبيق البطاقة في الجامعات والمؤسسات التعليمية والمعاهد، وكيف أنها تساعد على خلق نوع من التواصل و تطوير المبادرات وتحقيق الأهداف ، وقد قدم الباحثان نموذجا للتطبيق في الجامعات والمعاهد الهندية، قابلا للتعديل يركز أساسا على إرضاء العملاء والذين تم تحديدهم بالطلبة والمجتمع و الموظفين والخريجين ، كما تم تحديد مجموعة من الأهداف ضمن بعد العمليات الداخلية متمثلة أساسا في ضمان الجودة التعليمية وتطوير البرامج و خلق جو مناسب

<sup>1</sup> [Juha Kettunen, Ismo Kantola](#), "Management information system based on the balanced scorecard", Campus-Wide Information Systems, Vol. 22 Iss: 5, 2005.

<sup>2</sup> V Umashankar and K Dutta, *Balanced scorecards in managing higher education institutions : an Indian perspective* , International Journal of Educational Management Vol. 21 No. 1, 2007.

للطلبة، بالإضافة إلى الاهتمام بتحفيز الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية كي يكونوا أكثر مردودية مع توفير البيانات وقواعد البيانات الضرورية للتطوير المهني، كما تم تحديد البعد المالي الذي تضمن تحقيق عوائد مالية من تسجيلات الطلبة.

#### 5- دراسة منال بنت عبد الرحمان بن محمد سفر سنة 2012 تحت عنوان " مؤشرات تقييم الأداء بجامعة

أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن".<sup>1</sup> حيث هدفت هذه الدراسة إلى الوصول لمؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى مستنبطة من رؤية الجامعة ورسالتها في ضوء ما تحدده خططها الاستراتيجية وفق بعد أصحاب المصلحة والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، وإلى بناء بطاقات تقييم الأداء بجامعة أم القرى مبنية على توازن أهم المؤشرات الأساسية اللازمة لتقييم الأداء بالجامعة وفق منهجية بطاقة الأداء المتوازن. ولقد اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة، حيث حددت جامعة أم القرى كحالة للدراسة وقد تمت ترجمة رؤيتها ورسالتها واستراتيجياتها إلى أهداف عملية تضم بطاقات الأداء المتوازن التي تم بناؤها في الدراسة، والمتضمنة مؤشرات أداء كمية مستهدفة مشتقة من الخطة الاستراتيجية لجامعة أم القرى. كما استخدمت الدراسة الحالية أسلوب دلفي لبناء مؤشرات تقييم أداء جامعة أم القرى.

ولقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج تمحورت حول اتفاق الخبراء على عشر مؤشرات لتقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن وفق بُعد أصحاب المصلحة وعلى سبعة عشر مؤشراً وفق بعد العمليات الداخلية وعلى اثني عشر مؤشراً وفق بعد التعلم والنمو وعلى أربعة مؤشرات وفق البعد المالي.

ولقد أوصت الباحثة بمجموعة قيّمة من التوصيات نذكرها في ما يلي:

- أن تعمل جامعة أم القرى على تحديد مؤشرات لتقييم الأداء من خلال قاعدة بيانات شاملة يتم تحديثها بشكل دوري، وبذلك تقف الجامعة عن كذب في تحديد مستوى أدائها.
- أن تتبنى جامعة أم القرى في متابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية على جميع مستوياتها منهجية بطاقات الأداء المتوازن، والتي تعمل على تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية.
- أن تحرص جامعة أم القرى على الاستفادة من تجارب تطبيقات الأداء المتوازن في الجامعات الأخرى سواء المحلية منها أو العربية أو العالمية.

<sup>1</sup> منال بنت عبد الرحمان بن محمد سفر، " مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.

- أن تسعى مراكز التدريب وخدمة المجتمع في جامعة أم القرى إلى تضمين برامج تدريب متخصصة في مجال تقييم الأداء المتوازن.
- تشكيل فريق عمل على مستوى جامعة أم القرى لبناء بطاقات الأداء المتوازن ومتابعة تنفيذها.
- تحديث بطاقات الأداء المتوازن دورياً بهدف التحسين والتطوير وملاحقة التغييرات المستمرة سواء كان ذلك في جانب المؤشرات المستهدفة أو في جانب المبادرات الاستراتيجية.
- يجب توفير ميزانيات خاصة ببناء وتطبيق بطاقات الأداء المتوازن.
- يحتاج بناء وتطبيق بطاقات الأداء المتوازن إلى جانب الدعم المادي دعم ومساندة الإدارة العليا.

#### 6- دراسة الجردلي وآخرون (H Aljardali, and others) سنة 2012 تحت عنوان " تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية اللبنانية " <sup>1</sup> *The implementation of the*

*balanced scorecard in lebanese public higher education institutions*، حيث هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج يكون دليل عمل بالجامعات، من خلال دراسة شملت ستة جامعات لبنانية، حيث قام الباحثون بإجراء مقابلات مع مجموعة من عمداء ورؤساء الأقسام للتعرف على المشاكل التي تواجه هذه الجامعات، والتي تركزت أساساً في العامل البشري ونظام المعلومات وعدم وضوح الرؤية والرسالة من طرف العاملين في هاته الجامعات، ولقد توصل الباحثون إلى تطوير نموذج لإدارة الأداء في الجامعات اللبنانية على ضوء مفهوم الأداء المتوازن، مع التوصية بضرورة تفاعل مجموعة من المقومات التي حددها الباحثون بضرورة وجود رؤية استراتيجية، ووجود إدارة خاصة بالموارد البشرية لإدارة شؤون الأساتذة والموظفين، مع دعم الإدارة العليا لمشروع البطاقة.

#### 7- دراسة مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن تحت عنوان " تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن - دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية 2013/2008 " <sup>2</sup>، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقويم أداء الجامعات بمحاوره الأربعة (العملاء ، المالي ، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)، بالتطبيق على جامعة إفريقيا العالمية، حيث تمثلت عينة الدراسة في عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات. ولجمع بيانات الدراسة الميدانية صمم الباحث استبياناً مكوناً من أربعة محاور.

ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إدارة جامعة إفريقيا العالمية تشجع وتدعم نخط العمل بروح الفريق الواحد.

<sup>1</sup> H Aljardali, M Kaderi & T Levy-Tadjine , *The implementation of the balanced scorecard in lebanese public higher education institutions*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 62 (2012).

<sup>2</sup> مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن، " تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن - دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية 2013/2008 "، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، الأردن، العدد الرابع يناير 2014.

- يتم استخدام موارد الجامعة في تحقيق أهداف الجامعة، وأن الطلاب تتم معاملتهم بعدالة دون تمييز، وبينت الدراسة أن جودة الخدمات المقدمة للطلاب بالداخليات متدنية، وأن إدارة الجامعة تحرص على تطوير قدرات العاملين عن طريق برامج التدريب. ولقد أوصى الباحث بضرورة إشراك الطلاب عند وضع الخطط والسياسات الخاصة بالجانب الأكاديمي، إضافة إلى إنشاء عمادة خاصة بالجودة والتطوير الأكاديمي وإدخال نظام التعليم الإلكتروني في كل مراحل العملية التعليمية.

8- دراسة بيندن و مزيو وسوهايمي (Binden W, Mziu H, & Suhaimi) سنة 2014 تحت عنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء مؤسسات التعليم العالي الماليزية"<sup>1</sup>، *(Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education – Malaysia)*، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تبين القصور الكبير الموجود في الجامعات الماليزية والمتمثل في الاقتصار على استعمال بطاقة الأداء المتوازن بها على أقسام داخل الجامعة الواحدة دون أن تشمل الجامعة ككل، وقد قدم الباحثون إطار عمل يسمح بتوضيح أبعاد البطاقة في تقييم أداء الجامعات الماليزية. كما أوصى الباحثون بضرورة اتباع مجموعة من الخطوات نوجزها في ما يلي:

- التأكد من جاهزية الجامعة لتبني مشروع بطاقة الأداء المتوازن من طرف خبراء استشاريين من داخل أو خارج الجامعة.
- التدريب على مشروع بطاقة الأداء المتوازن، وخلق الوعي وتحسيس الفاعلين في الجامعة بأهمية البطاقة مع تكوينهم في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- أتمتة بطاقة الأداء المتوازن من خلال استعمال البرمجيات الحديثة المساعدة على ذلك.

9- دراسة سلطان بن حسن عبد الرحمن الشهري سنة 2015 تحت عنوان "متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية - تصور مقترح"<sup>2</sup>، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصور مقترح لمتطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية للدول الفنلندية والأسترالية والأمريكية، من خلال اتباع المنهج الوصفي المسحي، وقد

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> سلطان بن حسن عبد الرحمن الشهري تحت عنوان "متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية - تصور مقترح"، رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015.



تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين (عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام) وجميع القادة الإداريين في ثلاث جامعات هي جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز وجامعة الطائف، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج المرتكزة حول ضرورة توفير متطلبات التعلم والنمو و متطلبات العمليات الداخلية و المتطلبات الاستراتيجية و متطلبات البعد الاجتماعي والبيئي و متطلبات الطلاب و متطلبات البنية التنظيمية و متطلبات الموارد المالية من أجل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات الثلاث، والتي تعتبر حسب دراسة الباحث غائبة تماما، مما يستدعي توفيرها. وبناء عليه فقد أوصى الباحث بضرورة تبني الجامعات السعودية التصور المقترح لمتطلبات بطاقة الأداء المتوازن مع التركيز على الخمسة أبعاد التالية: (بعد التعلم والتطور، بعد العمليات الداخلية، بعد الطلاب، بعد الموارد المالية، البعد الاجتماعي والبيئي).

أما بالنسبة للدراسات ذات الصلة غير المباشرة بمجال الدراسة فقد استفدنا من العديد منها، خاصة تلك التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات سواء الهادفة للربح أو غيرها، وكذا الدراسات التي اهتمت بالتعليم العالي ومداخل تطويره، و مؤتمرات التعليم العالي لمنظمة اليونسكو وتقاريرها والقوانين والمراسيم التي تنظم عمل الجامعات ومعاهد التعليم العالي.

أما ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة فهي تتفق بشكل كبير مع الدراسات السابقة كونها عاجلت إشكالية تقييم الأداء بالجامعات المدروسة وفقا لخصوصية كل دولة عربية كانت أم أجنبية، كما هدفت إلى بناء نموذج لتطوير الأداء، غير أن ما يشوب هاته الدراسات السابقة أنها كانت تصورية ومجردة ولم توضح طريقة عمل النموذج وآليات تطبيقه، في حين أننا سنحاول من خلال هذا البحث تقديم تصور لبطاقة الأداء المتوازن قابل للتطبيق في الجامعات الجزائرية و يساهم في تطوير أدائها، كما يصبو هذا النموذج إلى تحسين السلوك الإداري من خلال احتوائه على برنامج عملي يوضح مسارات بلوغ الأهداف وأصوبها وأدقها وطرق العمل عليها، كما يمكن من توظيف المبادرات الاستراتيجية، و يكون دليلا قابلا للتطبيق وبشكل واضح ومفهوم عوض النظريات والمقررات الكثيرة التي أثقلت كاهل المسؤولين عن الارتقاء بجودة التعليم العالي، وهذا باستخدام برمجيات التسيير الحديثة والموائمة لهذا النوع من البحوث، وقد فضلنا استخدام برنامج (BSC DESIGNER).

وسعيا لتأكيد صحة الفرضيات الموضوعية من خطتها قمنا بصياغة هذه الدراسة في جزأين نظري وتطبيقي، فأما بالنسبة للجزء النظري فقد خصص الفصل الأول منه للتطرق إلى طبيعة الأداء في مؤسسات التعليم العالي و مناهج تقييمه، في حين تناول الفصل الثاني منهجية تصميم وبناء بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح، و بالأخص الجامعات الحكومية، أما الجزء التطبيقي فقد تم إعداد لبناء وتطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن للتطبيق في الجامعات الجزائرية من خلال عرض أمثلة ونماذج تطبيقية لبعض الجامعات الأجنبية (الأوروبية



والأمريكية) التي اتبعت نظام الأداء المتوازن مع استخلاص لأهم الدروس المستفادة من تطبيقه، لنقوم بعد ذلك بتشخيص واقع الجامعة الجزائرية مع إبراز أهم التحديات التي تواجهها والتطرق لأساليب التسيير المستخدمة بها ومحاولات الإصلاح التي قامت بها الدولة و تقييم نجاعتها، والقيام بنظرة تحليلية لواقع مشروع الجودة في الجامعة الجزائرية الرامي لتفعيل نظام ل.م.د، لنصل في الأخير إلى تقديم نموذج خاص بتسيير الجامعات الجزائرية في ضوء مفهوم إدارة الأداء المتوازن.

# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لمنظومة الأداء

في مؤسسات التعليم العالي

## تمهيد:

يعدّ تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي من أهمّ انشغالات الدول والقادة والمسؤولين باعتبار الجامعات ومؤسسات التعليم العالي حاملة لواء النهضة و قائدة الأمة نحو مستقبل أفضل، فنجد التعليم اليوم ميسرا ومفتوحا على المجتمع هدفه الجوهرى هو تلبية احتياجاته ونشر الوعي بين أفرادهِ و تقديم طاقات بشرية مسلحة بالعلم والمعرفة قادرة على حل مشكلاتها ومواجهة التحديات والضغوطات و المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. فكما هو معلوم فإن الجامعات و مؤسسات التعليم العالي تشكّل أنظمة معقدة تتفاعل فيها العديد من الأطراف و تؤثر عليها إفرازات البيئة المحيطة بها، فحسب الكثير من الباحثين على غرار ميزنبرج و روز فإن الجامعات ومعاهد التعليم العالي تعتبر منظمات ذات خبرة مهنية عالية تبدو في ظاهرها مستقرة، غير أنها في تغيير مستمر لممارساتها التشغيلية، فعملاؤها يتغيرون وبرامجها ونشاطاتها تتعدل باستمرار. كما أن الأداء الجامعي مفهوم متعدد الأبعاد تتفاعل عناصره لتحقيق أهداف وأغراض محددة، لذا فإن جودة الجامعة ترتبط ارتباطا وثيقا بجودة مكوناتها وعناصرها المختلفة. 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. وفي ثنايا هذا الفصل سنتعرف على أهم التحديات التي يعيشها قطاع التعليم العالي في هذا القرن وأهم المعايير المستخدمة في تقييم الأداء الجامعي المتعدد الأبعاد، بالإضافة إلى عرض أهم المقاربات الحديثة المستخدمة في تسيير الجامعات وتطوير أدائها.

## المبحث الأول: التعليم العالي في عصر المعرفة.

لقد شهد التعليم العالي تطوراً كبيراً في مناهجه وأهدافه، وقد سعى دوماً لتلبية احتياجات مجتمعية في مجالات بعينها، فظهور الجامعات جاء نتيجة لرسالة علمية محددة من جهة، حيث تميزت الجامعات في العصور الوسطى باهتمامها بالأمور الفكرية والفلسفية والدينية كجامعة قرطبة التي ظهرت في القرن العاشر، ومن جهة ثانية نجد أن أحد أهم أسباب ظهور المعاهد والجامعات هو اتساع الميدان الفكري والمعرفي بفضل التواصل بين العلماء العرب والمفكرين اليونانيين، وظهور التجمعات السكانية والمدن وتغير نمط الحياة والحاجة للتعلم في دراسة بعض العلوم.<sup>1</sup>

والأمر سيان في جامعات الدول المصنّعة كباريس وأكسفورد، حيث تغيرت مناهجها وأهدافها بشكل ملفت للانتباه، فبعدما كان اهتمامها منصباً على الآداب والفلسفة أصبحت تهتم بدراسة العلوم الطبيعية والرياضيات والفيزياء وعلم الفلك والاقتصاد وغيرها من العلوم. وعلى النقيض من العصور السابقة حيث كان التعليم العالي حكراً على فئة أو نخبة معينة، فإننا نجد اليوم ميسراً ومفتوحاً على المجتمع هدفه تلبية احتياجاته ونشر الوعي بين أفرادهِ و تقديم طاقات بشرية مسلحة بالعلم والمعرفة قادرة على حل مشكلاتها ومواجهة التحديات والضغوطات، بالإضافة إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. ونتيجة لكل هذه المساهمات الفعالة التي يقدمها التعليم العالي تطوّر هذا الأخير تطوراً نوعياً وكمياً خلال السنوات الأخيرة فقد تزايد عدد الجامعات والمعاهد، كما تزايد الإقبال على مراكز البحث المتخصصة والكليات والجامعات. هذا التطور في مجال التعليم العالي حمل معه العديد من التحديات والضغوطات كون مصير الأمم مرتبط بمدى نجاح مؤسساتها التعليمية وجامعاتها وقدرتها على التكيف ومسايرة التغيرات السريعة التي يعيشها العالم، كالمقدرة على تلبية التعليم لحاجات سوق العمل الكمية والنوعية، و التطور الهائل في مجال التقنية والمعلومات الذي صاحبه ظهور طرق حديثة في التعليم وجبت مواكبتها، إضافة إلى التكلفة المرتفعة لتمويل التعليم العالي التي أثقلت كاهل الدول واستنزفت ميزانياتها، بالإضافة كذلك إلى قضية تدويل التعليم العالي وهجرة الكفاءات، ومحاولة الدول المتقدمة فرض معايير الجودة في التعليم و منح الاعتماد وترتيب الجامعات. هذا وغيره سيشكل موضوع الحديث القادم.

<sup>1</sup> سعيد بن محمد الربيعي. التعليم العالي في عصر المعرفة- التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل-، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 24. نقلاً عن: الصاوي، محمد وحيد؛ والبستان، أحمد عبد الباقي، دراسات في التعليم العالي المعاصر: أهدافه، إدارته، نظمه. الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1999.

## المطلب الأول: لماذا الاهتمام بالتعليم العالي؟

لقد تزايد الاهتمام بالتعليم العالي بشدة في الآونة الأخيرة من طرف المنظمات والهيئات العالمية بسبب الدور الكبير الذي يلعبه هذا القطاع في شتى مجالات الحياة، فهو يعد من القطاعات الاستراتيجية الأولى في سياسات الدول المتقدمة باعتباره أساس النهضة والتطور في كل المجتمعات، حيث لم تعد مؤشرات النمو مرتبطة بالثروات الطبيعية بل بالثروات الموجودة في العقول، لذا نجد النظريات الاقتصادية الحديثة ركزت كثيراً على أهمية التعليم والتدريب في ثروة الأمم وعلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري. ولقد تم تطوير هذه المقاربة الاقتصادية للتعليم في نهاية خمسينيات القرن العشرين من خلال أعمال "تيودور شولتز" الحائز على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1979 و "جاري بيكر" (جائزة نوبل 1992) و "جاكوب مينسر".

فحسب رواد هذه النظرية "اقتصاديات التعليم" فإن المعارف والجدارات التي يتحصل عليها الفرد من خلال النظام التعليمي (مدرسة، ثانوية، جامعة، تعليم وتكوين تقني ومهني...) تزيد من إنتاجية الأفراد وتنمي دخلهم الذي يجنونه من خلال نشاطاتهم، وبعبارة أدق فإن هذه المعارف المكتسبة تكوّن شكلاً من أشكال رأس المال المعنوي بالنسبة للأشخاص المالكين لهذه القدرات، وعليه يعتبر التعليم استثماراً في رأس المال البشري حيث يقرر الأفراد مدة ومحتوى الدراسات بدلالة تكاليفها والعوائد المرجو تحصيلها.<sup>1</sup> ولقد أثبتت الكثير من الدراسات العالمية أن هناك إسهاماً كبيراً للتعليم في معدلات النمو الاقتصادي السنوي للنتائج المحلي في عدد من دول العالم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة "إدوارد دنسون" و "تيودور شولتز" و "ساكريلوس" وغيرهم حيث أوضحت هذه الدراسات أن التعليم يساهم في معدلات النمو الاقتصادي بواقع 25 % في كندا، 23 % في أمريكا، 14 % في بلجيكا، 4 % في الدنمارك، 6 % في فرنسا، 2 % في ألمانيا، 3 % في اليونان، 7 % في إيطاليا، 5 % في نيوزيلندا، 7 % في النرويج، 12 % في المملكة المتحدة، 2.3 % في البرازيل، 4.5 % في شيلي، 4.1 % في بيرو، 16.5 % في كوريا، 3.3 % في اليابان، 14.7 % في ماليزيا، 10.4 % في الفلبين، وهذا يدل على أن المعرفة أصبحت بصورة متزايدة محركاً قوياً للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية، وثمة رابطة قوية بين اكتساب المعرفة والقدرة الإنتاجية للمجتمع. وتتضح هذه الصلة بأجلى صورها في الأنشطة الإنتاجية ذات القيمة المضافة العالمية التي تقوم على الكثافة المعرفية وتحدد تنافسية الدولة على الصعيد العالمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://www.universalis.fr/encyclopedie/education-economie-de-l-education>.

تم الاطلاع عليه بتاريخ: 31 / 12 / 2015.

<sup>2</sup> منصور بن سعد محمد فرغل، إسهامات التعليم في معدلات النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، مطلباً تكميلياً لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1425 هـ، ص 5-6.

إن الكوادر المؤهلة والمتعلمة هي دعائم الاقتصاد المعاصر، فالمكاسب الاقتصادية للدول جاءت نتيجة جودة العمل الناتج أصلاً عن التعلم والتدريب والتربية الجيدة، فترتيب الدول يأتي على أساس حالتها التعليمية، ولهذا نرى الدول الصناعية تحتل المراتب الأولى حيث نجد مؤشرها التعليمي مرتفعاً جداً، في حين نجد الدول التي تقع في ذيل الترتيب مؤشرها التعليمي ضعيفاً جداً. وإن دلّ هذا على شيء فإنما يدل على العلاقة الصريحة والواضحة بين تقدّم الأمم واهتمامها بالجانب التعليمي، ويشير تقرير التنمية البشرية لعام 2013 "إلى أن محركات التحوّل في التنمية عديدة، وأهمها تحسين الجودة التعليمية، حيث يرتبط التحسّن في قيمة دليل التنمية البشرية بنمو الإنفاق العام على التعليم، ففي المتوسط شهدت البلدان التي يرتفع لديها الإنفاق الحكومي على الصحة والتعليم مستويات تقدّم مرتفعة في التنمية البشرية، ولا بأس أن نذكر بعضاً من الدول الرائدة التي اهتمت بالجانب التعليمي، فدولة إندونيسيا و في أعوام الفورة الاقتصادية (من عام 1973 فصاعداً) مولّت الحكومة الإندونيسية بناء مدارس للتعليم الأساسي في إطار برامج التنمية، وفي العقد التالي ازداد الإنفاق العام على التعليم أكثر من الضعف. أما في الصين و في عام 1986 أجاز مؤتمر الشعب الوطني الصيني قانوناً ينص على تأمين التعليم الإلزامي للجميع في المرحلة الأساسية لتسع سنوات، بغض النظر عن الجنس أو العرق، وفي الفترة من 1990 إلى 2000 ارتفع متوسط سنوات الدراسة لمن هم في عمر 15 وما فوق في المناطق الريفية من 4.7 إلى 8.6 سنوات. في حين نجد دولة البرازيل أسهمت الاستثمارات الضخمة التي تقودها الدولة في التعليم في تحسين نتائج التنمية، وقد بدأ التحوّل في التعليم بتوزيع متساوٍ للتمويل بين المناطق والولايات والبلديات، ويضمن الصندوق الوطني لتطوير التعليم الابتدائي الذي أنشئ في عام 1996 الحد الأدنى الوطني لنصيب الطالب من الإنفاق في التعليم الابتدائي، كما زاد في الموارد لطلاب المرحلة الابتدائية في ولايات الشمال الشرقي والشمال وغرب الوسط، وخاصة في المدارس التي تديرها البلديات، وأتم برنامج التمويل حسب عدد الطلاب حافزاً كبيراً للنظم المدرسية لزيادة معدلات الالتحاق. وطُلب من الولايات تقسيم الموارد بين البلديات كي يتسنى لجميع المدارس الحكومية والبلدية الحصول على الحد الأدنى لنصيب الطالب من الإنفاق. ونتيجة لهذا الاستثمار ارتفعت بين عامي 2000 و 2009 درجات تحصيل طلاب البرازيل في الرياضيات في برنامج التقييم الدولي للطالب 52 نقطة، وتلك هي ثالث أكبر قفزة تسجلها البرازيل في هذا المجال<sup>1</sup>. بالإضافة إلى النماذج السالف ذكرها نورد بإيجاز تجربتين ثريتين لدولتين استثمرتا في التعليم وهما ماليزيا وسنغافورة، وهذا بغرض الوقوف عندها واستخلاص العبر. فالتعليم في ماليزيا بشكل عام يهدف إلى إعداد المواطنين بصورة أكثر ديناميكية، وإنتاجية، وإنسانية لمواجهة تحديات العصر. كما يهدف إلى إعداد الأفراد إعداداً قائماً على الإيمان بالله و طاعته. وتحرص مناهج التعليم على تزويد الطلبة بالمعارف والمهارات، ليتحملوا المسؤولية والقدرة على المساهمة في عملية التنمية الوطنية، لتحقيق وضع صناعي جديد، ولتحقيق وحدة ورخاء الأسرة والمجتمع والوطن. وهذا من خلال:

<sup>1</sup> برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، تقرير التنمية البشرية 2013، نهضة الجنوب: تقدم بشري في عالم متحول، ص 82-83، متوفر على الموقع: <http://www.un.org/ar/esa/hdr/pdf/hrd13/complete.pdf>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2015/12/15.

- وضع خطة شاملة للنهوض بالتعليم، كما حدّد عام 2020 م أمدا للتقدم لتصبح ماليزيا إحدى البلدان المتقدمة بكل ما تحمله الكلمة من معنى.

- العناية والاهتمام بالبحوث والدراسات، باعتبارها عنصرا هاما في منظومة التطوير.<sup>1</sup>

ويتضح مما سبق ذكره أن الحكومة الماليزية أولت التعليم عناية خاصة في كل مستوياته، وأنفقت عليه بسخاء من أجل الارتقاء بجودته ونوعيته، وانعكست إيجابيات الاستثمار في التعليم على النمو الاقتصادي المطرد، إذ تأسس نظام تعليمي قوي أسهم في المساعدة في تلبية حاجات قطاعات العمل المختلفة. وتعد التجربة الماليزية نموذجا جيدا للاستثمار المتميز في التعليم، وتنمية الموارد البشرية التي تعتبر معول البناء وعنصرا هاما في العملية الإنتاجية في عصر تتحكم فيه التكنولوجيا الحديثة، ويستند إلى رأس المال المعرفي.

كما أثبتت تجربة نظام التعليم السنغافوري أهمية العلم بوصفه مدخلا رئيسيا لمجتمع المعرفة، حيث لجأت سنغافورة هذا البلد الآسيوي الصغير إلى التعليم، بوصفه قوة الدفع الاستراتيجية الرئيسية من خلال تبني سياسة الجودة النوعية في التعليم منذ بداية تسعينيات القرن الماضي استجابة للأهداف الوطنية الاقتصادية والاجتماعية، ولقد حددت هذه الدولة الآسيوية التعليم ركنا أساسيا لتحقيق غاياتها التنموية وذلك بالتركيز على جودة التعليم من خلال:<sup>2</sup>

- زيادة التمويل والحوافز التعليمية و اجتذاب المعلمين الجيدين وتعديل الرواتب.
- توسيع التعليم في الدراسات العليا، والعمل على جعل الجامعات السنغافورية عالمية المستوى.
- استحداث استراتيجيات تعليم وتعلم تتسم بالتجديد والإبداع، واجتذاب الطلبة الموهوبين.
- جعل سنغافورة مركزا للتعلم، مع استقطاب مشاركة علماء بارزين، وتقديم المساعدة للبلدان الأقل تطورا في المنطقة وكذا التعاون مع الشركات وأصحاب العمل ونقابات العمال لتوفير التدريب المناسب ورفع كفاءة الطلبة والمدرّبين.

وعلى مستوى النتائج الواقعية فقد كانت تجربة التعليم في سنغافورة مميزة على أكثر من صعيد، حيث يتفوق الطلبة السنغافوريون في أدائهم على المستويات الوطنية والعالمية، وينظر إلى التعليم بكل تقدير واحترام على كافة المستويات. فالنمو الاقتصادي والتفوق الذي حققته سنغافورة، خلال السنوات الماضية وتطلعها للمستقبل الواعد بني على تأسيس نظام تعليمي رصين، يتميز بمواكبته لمتطلبات العصر و احتياجات السوق من الكفاءات

<sup>1</sup> سعيد بن محمد الربيعي، المرجع السابق، ص 48. نقلا عن : المنيع محمد عبد الله. متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية: منظور مستقبلي، ورقة عمل مقدمة للندوة الدولية حول الرؤى المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ. 2002 .

<sup>2</sup> سعيد بن محمد الربيعي. المرجع نفسه، ص 49-50.

والمهارات، واستشرافه لتحديات المرحلة القادمة. وهذه أحد الركائز الهامة التي وضعت سنغافورة في طليعة الدول الواعدة في عالم المال والعمال والاقتصاد.

### المطلب الثاني: ظهور طراز جديد من مؤسسات التعليم العالي.

مع الطلب المتزايد للحصول على فرص التكوين في التعليم العالي ظهرت أشكال جديدة من التعليم العالي على عكس معاهد التعليم والجامعات التقليدية التي قدّمت و لوقت طويل المعارف ولا زالت ليومنا هذا تقوم بدورها التوعوي والتكويني ونشر المعرفة، غير أن رياح التقدم التكنولوجي والمعرفي جلبت معها أنماطا حديثة و أشكالاً متميزة من أشكال تقديم العلم، فظهر ما يسمى **بالجامعة مدى الحياة**، حيث أن عدد البشر في العالم لم يعد كبيراً فحسب بل صاحبه ارتفاع معدل السن لديهم<sup>1</sup>، وبالنظر لكون الأفراد مطلوب منهم دوماً المساهمة في تنمية مجتمعاتهم كان من الضروري فتح المجال لهم لتنمية معارفهم وتطوير قدراتهم وفق شروط عادلة بينهم وبين الشباب من جهة، و تهيئة الظروف المناسبة لستهم المرتفعة من جهة أخرى. ونتيجة لتلبية هذه الضرورة يتم من خلال هذا النوع من الجامعات ربط الجامعة مع المجتمع والمؤسسات الصناعية والعالم الخارجي، حيث تحدث تعاقدات بين الجامعة والطلبة تستمر مدى الحياة، حيث يقدم للطلبة كل ما يطرأ من تقدم علمي وتكنولوجي بعد تخرجهم ودخولهم سوق العمل، ويتعهد الطلبة بعد دخولهم سوق العمل بالمساهمة في تصميم برامج تطبيقية، وتقديم خبراتهم وتجاربهم للطلبة على مقاعد الدراسة.<sup>2</sup> كما أن المزاوجة التي حصلت بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبين التعليم والتدريب أدت إلى ظهور ما يسمى **بالتعلم الإلكتروني** الذي يعني تقديم محتوى تعليمي عبر وسائل الاتصال الحديثة بشكل يتيح للمتعلم إمكانية التفاعل النشط مع المادة العلمية في الوقت والمكان وبالسعة التي تناسب ظروفه وقدراته، ويعتبر التعلم الإلكتروني طريقة حديثة في التعليم تستخدم فيها آليات الاتصال الحديثة سواء كان عن بعد أو في الفصل الدراسي؛ المهم هو استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة. وبغرض إتاحة فرص التعليم العالي المستمر للدارسين وتيسير عمليات التعليم والتعلم للطلبة في أماكن إقامتهم (الطلاب البعيدون عن المراكز التعليمية و العاملين الكبار والنساء الذين يحاولون تحقيق التوازن بين الالتزامات العائلية والمدرسية) التي تعتمد على تقنيات الاتصال والمعلومات الحديثة ظهرت **الجامعة المفتوحة**، فعلى سبيل المثال نجد جامعة أنديرا غاندي الوطنية المفتوحة (IGNOU) في الهند تحصي 1.8 مليون طالب وطالبة، و جامعة جنوب أفريقيا (UNISA) تضم حوالي

<sup>1</sup> 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. 3 Published in 2015 by UNESCO Institute for Lifelong Learning Feldbrunnenstrasse 58 20148 Hamburg Germany, p 10, available on site web: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002335/233592e.pdf>, 2015/11/01 تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2015/11/01

<sup>2</sup> عادل سالم موسى معاينة، إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية، مجلة دراسة المعلومات، العدد الثالث سبتمبر، جامعة اليرموك إربد، الأردن، 2008.



250000 طالبا، فهذه الجامعات تعمل عبر الحدود في أكثر من 27 بلدا. و يبقى أهم تحدّ يصاحب هذا النمط من التعليم هو ضمان الجودة.<sup>1</sup> كما نجد أيضا الاهتمام المتزايد للشركات بمخرجات الجامعة و محاولة الاستفادة من تكوين الطلبة؛ وهذا ما دفع بالشركات العالمية لإنشاء جامعات تدعى **جامعات الشركات** وتحمل في العادة نفس اسم الشركة، فهي تقدم تعليما نوعيا يخدم مجالات واختصاصات عمل الشركة، وتهدف منها إلى إعداد كوادر مؤهلة في اختصاصات بعينها تساهم في تطوير إنتاج الشركة ورفع مستوى جودة الأداء والإنتاج. كما ظهر وانتشر نوع جديد من الجامعات أفرزته الحاجة الملحة والطلب على التعليم العالي، ألا وهو **التعليم العالي الخاص**؛ و هذا النوع من المؤسسات يتم إنشاؤه وتمويله بواسطة القطاع الخاص، ويكون تحقيق الربح هو الغاية من إنشائه. كما نجد **الجامعات الوهمية** التي تقدم تعليما عبر الشبكة العالمية للأنترنيت، وتمنح شهادات علمية غير معترف بها في مختلف العلوم والمعارف، وتحاول خديعة المستفيدين من خلال الترويج المستمر لبرامجها على مواقع الإنترنت، وكذلك من خلال إرسالها للرسائل الإلكترونية بشكل عشوائي بهدف اقتناص المستفيدين.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم العالي.

#### الفرع الأول: التنوع في مهام مؤسسات التعليم العالي

تضطلع مؤسسات التعليم بمهام عديدة نلخص بعضها منها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- للتعليم العالي مهام أساسية تتمثل في التعليم وخدمة الفرد و المجتمع من خلال البحوث والبرامج التعليمية والتكوينية، ومن خلال نشاطاتها التعاونية مع مختلف الشركاء الاجتماعيين.
- المشاركة في رسم السياسات الوطنية التي ترسمها الحكومات وتوجيه وصياغة المستقبل؛ فالتعليم العالي أصبح مدعوا بشكل حاسم لتسليط الضوء على الطرق الحديثة لبناء مستقبل أفضل للإنسانية، و تنمية القدرات من أجل استشراف أفضل للمستقبل.
- المساهمة في نشر المعرفة من خلال البحث والإبداع الفكري والتعليم مع مراعاة احتياجات المجتمع والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتوجهات العالمية المستقبلية، فهي تضطلع بمهمة تطوير القدرات الذاتية و تعديل المعارف القائمة وتطبيقها وخلق المعرفة الجديدة.

<sup>1</sup> 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, World conference on Higher Education, Published with support from SIDA/SARE, p xvii, xix.

<sup>2</sup> سعيد بن محمد الربيعي. المرجع السابق ، ص 33-34.

<sup>3</sup> 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>.

- ينبغي لمؤسسات التعليم العالي إتاحة فرص التعليم للجميع وفي أي وقت (التعليم مدى الحياة)، لتمكين الأفراد من تطوير وتجديد معارفهم وتبادل الخبرات لجعلهم مواطنين فاعلين في المجتمع، و ذلك من خلال توفير كل المقومات والسبل التي تساعد الأفراد على التعلم.
- المشاركة الفعلية في تطوير النظام التعليمي في كل مستوياته، وبالأخص تكوين الأساتذة و تحضير البرامج والبحث العلمي.
- تقاسم و تشارك المعارف و ترسيخ مبادئ احترام حقوق الإنسان والمساواة في الحقوق بين الرجل والمرأة مع إرساء لثقافة السلام والتضامن الفكري والمعنوي، ومبادئ الديمقراطية و غرس روح المواطنة وترسيخ القيم والعادات التي تحث الطلبة على التصرف بمسؤولية، و تعزيز التنوع الثقافي والمشاركة بقوة في تعزيز التفاهم والانسجام بين الثقافات عن طريق نشر الثقافة والعلم في المجتمع، فهي مطالبة برفع درجة الوعي لدى الأفراد في شتى جوانب الحياة، وبالتالي يمكن للجامعات من تكوين طلبة واعين ومدركين للمتطلبات المستقبلية ومساهمين ناشطين في تنمية بلدانهم، من خلال تحديث وتحسين المعارف والمهارات وإعادة التدريب سواء للطلبة الخريجين أو المهنيين، من أجل الوصول إلى تكوين متكامل وتطوير شامل للفرد من منظور طويل الأجل.
- المساهمة في تكوين مجتمعات يغيب فيها العنف والاستغلال و تكوين طلبة مؤهلين لأن يكونوا مواطنين صالحين وقادرين على تحليل المشاكل والبحث عن الحلول التي تواجه مجتمعاتهم، و تحمل مسؤولياتهم، لذا يجب أن تتضمن برامج التعليم العالي هذه المعاني.

و يحدد المعنيون بشؤون التربية والتعليم وظائف الجامعة عادة بثلاث وظائف رئيسية و هي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وعلى الرغم من أهمية هذه الوظائف الجامعية في عالمنا المعاصر إلا أن وظيفة الجامعة الثقافية لا تقل أهمية عن الوظائف سابقة الذكر، فقد أصبح تأهيل الطلبة في مجالات تخصصهم وتزويدهم بالعلوم والمعارف والتقنيات المختلفة وإكسابهم المهارات اللازمة لممارسة أعمالهم في حقول تخصصاتهم بعد تخرجهم من الجامعة غير كاف البتة، لذا استلزم الأمر إعدادهم ليكونوا قادرين على إدراك أهمية تخصصاتهم العلمية وانعكاساتها على تطور مجتمعاتهم ورفيها في سلم الحضارة الانسانية وتحقيق رفاهية شعوبهم وحقهم في الحياة الكريمة على وفق اختياراتهم الحرة بعيدا عن مداخلات الدول الأخرى الساعية إلى فرض هيمنتها ووصايتها استنادا إلى منطق القوة الغاشمة والغطرسة البلهاء بدعاوى زائفة. فمهمة الجامعة اليوم تحمل الكثير

من التحدي خاصة فيما يتعلق بإعداد جيل مشبع بالقيم والمبادئ الانسانية.<sup>1</sup> وشعب يقرأ شعب لا يجوع ولا يستعبد.

كما ينتظر من مؤسسات التعليم العالي تحقيق رفاه الأمم من خلال تزويد الخريجين بالمهارات اللازمة في هذه البيئة التنافسية، و سد الفجوة بين أولئك الطلبة الذين تعلموا و غيرهم ممن حرموا من التعليم داخل نفس الوطن.<sup>2</sup> بالإضافة إلى تعديل القيم والاتجاهات التي تعزز الخطاب التنموي المعاصر في المجتمع، بما يتناسب والطموحات التنموية ونوعية الحياة الطيبة التي يستهدفها المجتمع من خلال: تدعيم قيم العمل والإنتاج، والتقدم والسلام، والانفتاح والتسامح والمشاركة والانتماء والمسؤولية، والعمل التطوعي وغيرها من القيم الإيجابية، وتحويلها من مجرد مفاهيم نظرية إلى قيم سلوكية وممارسات مجتمعية و تأكيد دور المواطنة الصالحة، والمشاركة الفكرية والثقافية والسياسية والاجتماعية في بناء مجتمع يقهر الفقر بالعلم و المرض بالمعرفة ويدعم الاستقلالية في التفكير والموضوعية، وإطلاق العنان للطاقة الإبداعية للفرد، بتنمية قدرته على الملاحظة والتجريب والتركيب.<sup>3</sup>

ضف إلى ذلك ضرورة غرس روح الفكر المقاولاتي لدى الطلبة. فلقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتدريس ريادة الأعمال أو المقاولاتية في المراحل الدراسية وبالأخص في الجامعات، حيث ظهر ما يسمى بمؤسسات التعليم العالي الريادية والتي تهدف إلى تمكين الموظفين والطلاب على إنشاء مؤسساتهم الخاصة، والإبداع والابتكار في مجال البحوث والتعلم والسعي إلى استخدام المعرفة، كما تعمل هذه الجامعات على تعزيز التعلم في البيئة المجتمعية المعقدة و التي أصبح فيها الثابت متغيراً، بالإضافة إلى حرص هذه المؤسسات التعليمية على خلق قيمة عامة معتمدة على عملية التفاوض المفتوحة والتعلم المتبادل مع جميع أصحاب المصلحة في المجتمع المحلية والوطنية والدولية.<sup>4</sup> و تقسّم برامج ريادة الأعمال المدرسة في الجامعة إلى قسمين يهتم الأول فيهما بتكوين الإلهام لدى طلبة السنة الأولى ليكونوا أصحاب مشاريع خاصة بهم، بينما يهتم القسم الثاني من البرنامج التعليمي والذي يكون تدريبياً ويقدم لأصحاب المشاريع بغية تحسين فعاليتها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> داخل حسن جريو، التعليم الجامعي ومواجهة بعض متطلبات العصر، مجلة بحوث مستقبلية، العدد الخامس، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، 2002، ص 53.

<sup>2</sup> The national center for public policy and higher education, *Engaging Higher Education in Societal Challenges of the 21st Century*, A Special Report, April 2009, p2. at site web: [www.highereducation.org/reports/wegner/wegner.pdf](http://www.highereducation.org/reports/wegner/wegner.pdf),

<sup>3</sup> سعيد بن محمد الربيعي. المرجع السابق، ص 30. نقلاً عن: حارب سعيد عبد الله. تطوير التعليم العالي منطلق لعملية التنمية الاجتماعية، ورقة مقدمة للمشاركة في الدورة شبه الإقليمية حول استجابة التعليم العالي لمتطلبات التنمية الاجتماعية، مسقط، سلطنة عمان، يومي 17 و 18 ديسمبر 2006.

<sup>4</sup> 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](https://heinnovate.eu/.../heinnovate_concept_note_ju). last acceded :17/10/2015.

<sup>5</sup> Mathew J. Manimala, and Jay Mitra, *Higher Education's Role in Entrepreneurship and Economic Development*, in jonathan potter (ed), Entrepreneurship and Higher Education, OECD publishing, 2008, p 54. Available at site web: <http://www.oecd-ilibrary.org/education/entrepreneurship-and-higher-education>,

## الفرع الثاني: الجامعة بين التعليم والبحث العلمي.

بعد عرض المهام والأهداف المتنوعة للتعليم العالي ندرك صعوبة المسؤولية وعظمتها، كما نلاحظ وجود تعارض في بعض أهدافها خاصة فيما يتعلق بالمهمتين الأساسيتين والمتمثلتين في التعليم والبحث العلمي؛ فمعالجة إحدى المهمتين قد يلحق خسارة بنشاط منظمة التعليم العالي في الدائرة الأخرى من النشاط، حيث ينظر كقاعدة للنشاط المهني على أنه إجمالي لثلاثة مكونات هي التعليم والنشاط البحثي والعمل الإداري، ومن المؤكد أن التناسب بين هذه الأنواع من النشاط في منظمة التعليم العالي سيؤثر على طبيعة البيئة في المنظمة المعنية وسيكون مصدرا محتملا للصراع فيها، ضف إلى ذلك أن مسألة التناسب ما بين أهداف النشاط التعليمي والنشاط البحثي مثار جدل كبير بين المختصين بشؤون إدارة قطاع التعليم العالي. فمن جانب يساعد النشاط البحثي على النمو الفكري واكتساب معارف جديدة يمكن استخدامها في عملية التعليم، ولكن من الجانب الآخر سيكون لدى المدرّس المشغول بالبحث العلمي وقت أقل لتحضير المحاضرات والعمل مع الطلبة.<sup>1</sup> وهذه النقطة ستطرح بقوة عندما يتعلق الأمر بتقييم الأداء، فحينئذ هل نعتمد على نتائج البحث العلمي في تقييم أداء الجامعة أم نوجه اهتمامنا إلى قياس أداء وظيفة التدريس؟ كل هذه الإشكاليات سنحاول الإجابة عنها في العنصر المتعلق بالسمات المميزة للجامعات الناجحة. فتنوع وتعدد أهداف مؤسسات التعليم العالي و صعوبة تقدير تكاليف التعليم و قياس العائد منه؛ كل هذه العوامل وغيرها تقودنا للحديث عن أداء متعدد الأبعاد لمؤسسات التعليم العالي، مما يجعل من عملية تقييم الأداء أمرا ليس بالهين.

last acceded :17/10/2015.

<sup>1</sup> جواد كظم لفنة، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان -، الطبعة الأولى، 2011 م-1432 هـ، ص133.

## المبحث الثاني : إشكالية تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي

لقد شكّل تحديد مفهوم أداء مؤسسات التعليم العالي هاجسا كبيرا لدى الباحثين، فمؤسسات التعليم العالي تشكّل أنظمة معقدة تتفاعل فيها العديد من الأطراف و تؤثر عليها إفرزات البيئة المحيطة بها. و الأداء الجامعي مفهوم متعدد الأبعاد، فهو محصلة لأداء مكوناتها وعناصرها المختلفة؛ البشرية والمادية التي تتكامل جهودها وأدوارها لتحقيق أهداف الجامعة ووظائفها. لذا فإن جودة الجامعة ترتبط ارتباطا وثيقا بجودة مكوناتها وعناصرها المختلفة.<sup>1</sup> كل ذلك راجع لطبيعة العمل المعقدة لمؤسسات التعليم العالي و تفاعل مجموعة من العناصر بها بدنياميكية معينة. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن تعدد وتعارض أهدافها ومهامها هو نتيجة للضغوطات والتحديات التي تواجهها. هذا ما يجعل من عملية تحديد طبيعة الأداء وتقييمه أمرا عسيرا. لذا فتحديد طبيعة الأداء في مؤسسات التعليم العالي وتقييمه يستوجب الوقوف على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه المؤسسات والأدوار التي تقوم بها، والمكونات التي تشكّل النظام المراد قياسه وتقييمه، بالإضافة إلى ضرورة تحديد طبيعة نشاطها الذي يختلف اختلافا كبيرا عن الأنواع الأخرى من المنظمات. كل هذه الإشكالات سيتم التطرق لها بالتفصيل في هذا المبحث.

## المطلب الأول: تشكيلة منظومة الأداء في مؤسسات التعليم العالي.

## الفرع الأول: الأداء الجامعي: أبعاده ومجالاته.

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمة، ويتضمن مفهوم وفلسفة الأداء في المنظمة ثلاثة أبعاد هي أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية المتخصصة وأدائهم في إطار المنظمة وأداء المنظمة في إطار البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية بها.<sup>2</sup> وأداء الجامعة كما أشرنا سابقا هو محصلة لأداء مكوناتها وعناصرها المختلفة، البشرية والمادية، التي تتكامل جهودها وأدوارها لتحقيق أهداف الجامعة ووظائفها. لذا فإن جودة الجامعة ترتبط ارتباطا وثيقا بجودة مكوناتها وعناصرها المختلفة. وعليه وجب تناول كافة جوانب الأداء الجامعي في منظومة واحدة تتفاعل وتتناغم فيما بينها، فعندما ينهض الأداء في أحد جوانبها ينهض معه الأداء في كافة الجوانب الأخرى، حيث أن المفهوم الجديد لتقييم الأداء ينظر إلى الجامعة كمؤسسة واحدة أو منظمة تقدم أدوارا مختلفة وتتفاعل بها مجموعة من العناصر وتؤثر فيها عدة عوامل. ومؤسسات التعليم العالي مؤسسات تربوية ومجتمعية وبيئية وتعليمية وبحثية وثقافية، كما سبق وأن رأينا في الأدوار

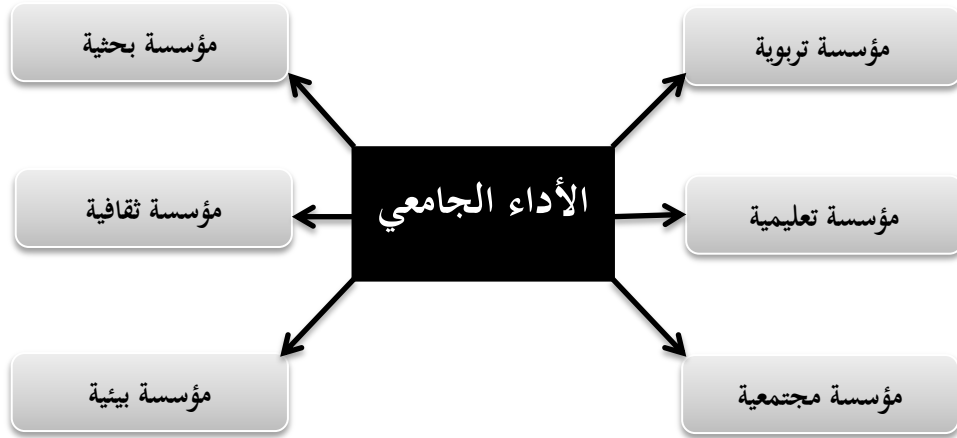
<sup>1</sup> سكر ناجي رجب، تقويم أداء جامعة الأقصى بغزة كخطوة على طريق تحقيق جودتها الشاملة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول لجودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 23 - 26 أبريل، 2006.

<sup>2</sup> عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص 9.

والمهام الجديدة لمؤسسات التعليم العالي، و بالتالي لا يمكن أن ننظر للجامعات على أنها مؤسسات تعليمية فقط لأن دورها يختلف تماماً عن دور المدارس؛ فالتركيز على الجامعات كمؤسسات تعليمية أكثر من الأدوار الأخرى أدى إلى تدني مستوى الأداء في كافة الجوانب. كما أن للجامعات دوراً تربوياً لذا فهي تساهم في بناء شخصية دارسيها وهي البوتقة التي تنصهر فيها العادات والتقاليد والقيم والمثل والأعراف والأديان، لكي تشكل اتجاهات إيجابية، و حتى تؤدي الجامعات رسالتها كمؤسسات تربوية فاعلة في المجتمع يجب وضع معايير محددة لجودة الأداء في هذا المجال. وأهم معايير الأداء الواجب التركيز عليها في هذا المجال تتمثل في تنمية اتجاهات وقيم إيجابية وتأسيس أخلاقيات المهنة، بالإضافة إلى كون الجامعة مؤسسات بحثية، فهي تقدم الفرق البحثية التي تعمل بروح الفريق من كافة التخصصات والتي تقوم بإجراء بحوث هادفة لحل مشاكل بيئية أو تكنولوجية أو مجتمعية أو تربوية، كما تضطلع الجامعات بأدائها البيئي من خلال حل مشاكل البيئة المحيطة بما بما يحقق الحفاظ عليها وتنميتها وحسن إدارة مواردها. وعليه ينبغي وضع معايير لجودة الأداء في هذا المجال ليتمكن تتبعها وقياسها. ضف إلى ذلك كون الجامعات مؤسسات مجتمعية بالدرجة الأولى، فالجامعات تنشأ في رحم المجتمعات فهي تأخذ من المجتمع المدخلات التي تقوم بإعدادها بما يحقق الجودة ثم تعطيها المخرجات التي يجب أن ترضي تطلعاتها الحاضرة والمستقبلية. وبناء على ما ذكر فلا بد من وضع معايير للأداء في هذا الجانب تعمل على الأعداد الجيد للمخرجات بحيث ترضي المجتمعات إلى جانب تفعيل دور المشاركة المجتمعية. ومن بين أهم معايير الأداء واجب الاهتمام بما نجد جودة المخرجات التي تحقق تطلعات المجتمع الحاضرة والمستقبلية. كما أن للجامعات دوراً مهماً في منظومة الثقافة، من خلال قيامها بتنظيم الندوات والمؤتمرات والموائد المستديرة حول الكثير من القضايا المطروحة على الساحة لفتح المجال للعصف الذهني بين أساتذة الجامعات وفئات المجتمع المختلفة، مما يعمل على نشر وازدهار الثقافة بين أفراد المجتمع و مد جسور الحوار بين الثقافات.<sup>1</sup> وهذا ما يستدعي مراعاة تناول كافة جوانب الأداء الجامعي في منظومة واحدة تتفاعل وتتناغم فيما بينها وعندما ينهض الأداء في أحد جوانبها ينهض معه الأداء في كافة الجوانب الأخرى كما يوضحه الشكل رقم (01).

<sup>1</sup> فهمي أمين فاروق، المدخل المنظوري وإدارة الجودة الشاملة في منظومة الأداء الجامعي، ورقة عمل مقدمة بجامعة المنيا، مصر، الأربعاء، 12 مايو 2004. متوفرة على الموقع الإلكتروني: [www.satfcentral.com/doc/powerpoint/arabic/code7](http://www.satfcentral.com/doc/powerpoint/arabic/code7) تاريخ الاطلاع عليه: 15 جانفي 2015.

### الشكل رقم (01): مجالات الأداء الجامعي.



المصدر: فهمي أمين فاروق، المدخل المنظوري وإدارة الجودة الشاملة في منظومة الأداء الجامعي، ورقة عمل مقدمة بجامعة المنيا، مصر، الأربعاء، 12 مايو 2004، متوفرة على الموقع الإلكتروني: [www.satcentral.com/doc/powerpoint/arabic/code7](http://www.satcentral.com/doc/powerpoint/arabic/code7). تاريخ الاطلاع عليه: 15 جانفي 2015.

### الفرع الثاني: مكونات منظومة الأداء الجامعي.

الأداء كما هو متعارف عليه هو إنجاز الأعمال للوصول إلى الأهداف المسطرة ضمن معادلة تعتمد على ثلاثة معايير أساسية ناتجة عن العلاقة بين الأهداف المراد تحقيقها و الموارد المتاحة و النتائج المحققة.<sup>1</sup> و الأداء مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. حيث أن الكفاءة هي علاقة نسبية بين المدخلات والمخرجات، وهي تهتم بالاستغلال الأمثل للموارد بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، بمعنى استغلال قدر قليل من المدخلات لتحقيق أكبر قدر من المخرجات، بينما الفعالية هي التأكيد على أن المخرجات من أي نشاط معين تحقق الأهداف المرجوة.<sup>2</sup> و بحسب مدخل النظم الذي يعتبر المنظمة مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية المتكاملة في كل متجانس تعمل مع بعضها البعض بغرض تحقيق أهداف معينة؛ نجد أن كل نظام يضم مجموعة من المكونات أو الأجزاء التي تتكامل وتتربط وتتفاعل وتؤثر فيما بينها. ومن المعلوم أن منظمات الأعمال في إطار هذا المدخل تعتبر نظاما مفتوحة متعددة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة كنظام بشكل شمولي أو على أحد أجزائها.<sup>3</sup> ويتكون النظام من مكونات ثلاث هي المدخلات و تمثل كل العناصر التي تدخل النظام من أجل تحقيق أهداف معينة، ثم نجد العمليات التي تضم العلاقات المتبادلة والطرق و استخدام الوسائل لتحويل

<sup>1</sup> H. Loning et autres, *Le Contrôle de Gestion: Organisation et Mise en Œuvre*, 2<sup>ème</sup> édition, éd Dunod, Paris, 2003, p6.

<sup>2</sup> جريسات جميل، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995، ص 96.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008، ص 67.



مدخلات النظام إلى مخرجات؛ هذا الأخير الذي يمثل أهم المكونات الواجب التركيز عليها في عملية تقييم الأداء كونه يمثل محصلة النتائج المرجوة من النظام. لذا لا بد من معرفة ما يجري فيها من أنشطة وما ينجم عنها وما تحتاج إليه. والنظام في مؤسسات التعليم العالي يختلف عنه في القطاع الإنتاجي اختلافا كبيرا من حيث الأهداف ومن حيث طبيعة المدخلات والمخرجات والعمليات، وعليه كان من الأنسب التطرق إلى طبيعة عمل الجامعات ومعرفة مكوناتها وعملياتها والأطراف المستفيدة من العملية التعليمية وغيرها؛ حتى إذا جئنا للحديث عن معايير تقييم الأداء كنّا على وضوح تام بطبيعة العملية في مؤسسات التعليم العالي.

ويمكن النظر إلى منظومة التعليم العالي باعتبارها صناعة متكاملة تتوفر على المدخلات المادية. ونعني بها الموارد المالية والمادية والمدخلات البشرية المتمثلة في الطلاب والأساتذة والجهاز الإداري والمدخلات المعرفية المكوّنة من المعارف والمناهج والمعلومات ومنظومات القيم والسلوك. كما تتكون منظومة التعليم العالي من العمليات والتي تمثل مجموعة الأفعال التي ينبغي القيام بها من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة، وغالبا ما تشمل العمليات عمليات التعليم وعمليات إنتاج المعرفة والبحث العلمي وإنتاج منظومات القيم والسلوك وعمليات الاتصال، بالإضافة إلى الإدارة وعمليات إنتاج ومعالجة ونقل المعلومات، ويأتي بعد ذلك المكون الثالث الذي يعكس وجود المنظمة أو الغاية من وجودها، ألا وهو عنصر المخرجات، حيث أن كل منظمة تبحث عن إحداث نتيجة أو عدة نتائج في وقت واحد يمكن استعمالها في منظمات أخرى كمدخلات، وهذه النتائج والمخرجات تسمح بتمييز منظمة عن منظمة أخرى، وتبرر تخصيص الموارد البشرية والمادية لتحقيق مختلف الوظائف والأنشطة والبرامج. كما تسمح درجة النتائج المرغوبة بتقييم الأداء الوظيفي وفاعلية المنظمة، وأهم مخرجات منظمة التعليم العالي تتمثل في الخريجين في مختلف التخصصات والمعارف المنتجة والنخب المكوّنة لإشغال المناصب في الوظائف، صف إلى ذلك منظومات القيم والسلوكيات المنتجة كالانضباط والنظام والتراتبية العلمية والمهنية والتنافسية والابتكار وروح النقد والتفكير الحر والعلاقات الإنسانية ما بين الطالب والأساتذ و العلاقة بالمجتمع والبيئة وغيرها من المخرجات التي أنشئت من أجلها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي. فكل منظمة تعمل في بيئة معينة تتفاعل معها مكونات النظام، حيث نجد في الغالب مجموعة من المتغيرات والقوى التي تؤثر في المنظمة سواء بشكل مباشر وتسمى في هذه الحالة بالبيئة الخاصة والمتمثلة في الفلسفة السائدة في الجامعة والقوى المؤثرة عليها من داخلها، كهيئة التدريس واتحاداتهم المهنية والطلاب واتحاداتهم بالإضافة إلى الموظفين ونمط الإدارة في الجامعة والتشريعات والقوانين المنظمة لنشاطها. كما تتأثر مؤسسات التعليم العالي بشكل غير مباشر بجملة من العوامل متمثلة في فلسفة المجتمع اتجاه التعليم العالي و نظرة قطاع العمال لمخرجات الجامعة إضافة إلى مساهمة هذا الأخير في تمويل قطاع التعليم العالي.<sup>1</sup> وما تجدر الإشارة إليه أن مخرجات النظام التعليمي هي نتيجة لنوعية وكفاءة المدخلات من ناحية، وأنشطة النظام وعملياته من ناحية أخرى. فالمخرجات هي حصيلة التفاعل بين مدخلات النظام وأنشطته. ومثال

<sup>1</sup> جواد كاظم لفته، المرجع السابق، ص 145-148.



ذلك إذا اعتبرنا الخريجين هم مخرجات الجامعة كنظام متفاعل مع البيئة، فإن نوعية هؤلاء الخريجين ومستواهم العلمي تتوقف تماما على نوعية الطلبة الذين يلتحقون بها وكفاءة أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، ومستوى الإمكانيات المادية والعلمية المتاحة فيها، فضلا عن دقة وكفاءة العمليات التعليمية والعلمية والإدارية فيها. ومن هنا فإن تحسين وتطوير المخرجات يعتمد إلى حد كبير على تحسين الموارد والإمكانيات المتاحة للجامعة، وترشيد أنشطتها وتطويرها، بمعنى أن فعالية الأنشطة والعمليات التي يقوم بها تتحدد نسبيا بحسب نوعية الموارد والإمكانيات المتاحة، إذ ترتفع درجة الفعالية إذا كانت الموارد جيدة وتنخفض بانخفاض الجودة، وتبعاً لذلك تتأثر كفاءة النظام في تحقيق الأهداف الموضوعة. كما أن مخرجات النظم تتفاوت بين نظام وآخر تبعاً لمستوى كفاءة أنشطة كل نظام وإن استخدمت المدخلات ذاتها، وهذه العلاقة بين مدخلات النظام التعليمي ومخرجاته تعمل كمؤشر للمراقبة يوفر التغذية الراجعة بشكل معلومات تشير إلى مدى قدرة النظام على تحقيق أهدافه.<sup>1</sup> والشكل رقم (02) يلخص أهم التفاعلات الحادثة في منظمات التعليم العالي.

<sup>1</sup> مارتين الكولفن، التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، ترجمة: أشرف محمود، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص 164-165.

الشكل رقم (02): تشكيلة منظومة الأداء الجامعي.



المصدر: عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، بحوث ودراسات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010 م - 1431 هـ، ص 75.

## المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء بمؤسسات التعليم العالي.

لقد أسالت عملية تقييم الأداء الجامعي الكثير من الحير ودفعت بالعديد من الباحثين إلى تأسيس مقاييس أداء تعكس فعلا أداء الجامعات. وعملية التقييم لا تقتصر على دراسة مكون أو التركيز على جزء من مكونات النظام دون آخر، كأن نهتم بتقييم أداء العملية التعليمية أو تقييم نتائج البحث العلمي التي أنتجتها الجامعة. فالترابط بين مكونات النظام وتأثيرها المتبادل يوجب اعتماد النظرة الشمولية للنظام ككل متكامل في إطار البيئة المحيطة دون تقسيمه إلى أجزاء مختلفة وكأنها قائمة بذاتها معزولة عن بعضها. وفيما يلي سنقوم بعرض أهم المداخل المستخدمة في تقييم الأداء الجامعي مع عرض ما لها وما عليها، بدءا من ظهور فكرة التقييم وانتهاء بالحديث عن أكثر المعايير شيوعا في تقييم أداء الجامعات.

## الفرع الأول: نبذة عن التطور التاريخي لمفهوم تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي.

يرتبط مفهوم النجاح عادة بالأداء الجيد، ويعتبر "تعريف النجاح" من أحد أهم التغيرات التي طرأت على الوسيلة التي يتم من خلالها تقييم أداء الجامعات. وقد طرأ هذا الأمر نتيجة للفلسفة التي سادت في الفترة من عام 1945 إلى 1980 في المملكة المتحدة البريطانية. ففي خلال الفترة الزمنية السالف ذكرها، اتبعت لجنة المنح الجامعية (والتي تعرف اختصارا باسم UGC) المبدأ الذي يقّر بأن مستوى كل الجامعات واحد، وحتى وإن ثبت عكس ذلك، فيجب التعامل معها على هذا الأساس أيضا. وفي فترة الخمسينيات من القرن العشرين ظهرت مقاييس تحديد المرتبات العامة للعاملين بالجامعات؛ وهي التي ضمنت عدم قيام الجامعات الأكثر ثراء بالاستيلاء على العاملين ببيئة التدريس الموجودين بالجامعات ذات الإمكانيات المادية المحدودة، وفي الستينيات من نفس القرن سعت لجنة روبنز إلى إزالة الفجوة بين جامعتي أكسفورد وكامبريدج وبقية الجامعات. أما في سبعينيات القرن الماضي قامت لجنة المنح الجامعية بتصنيف وتقسيم طلبة الأبحاث على أساس المساواة بين الجامعات الأقل والأكثر نشاطا في مجال الأبحاث، وفي نفس الفترة كذلك عارض المجلس المركزي للقبول بالجامعات والذي يعرف اختصارا باسم (UCCA) الاقتراحات التي أيدت إجراء اختبارات لقبول مستويات معينة من الطلبة بالجامعات؛ وخاصة قبول الحاصلين على أعلى الدرجات فقط في هذه الاختبارات. وفي سنة 1981 حدث تغيير مفاجئ تبع لما قرره لجنة المنح الجامعية، ففي مواجهة للانخفاض الهائل في الميزانية الذي لم يسبق له مثيل اختارت اللجنة أن تفرض تخفيضات متباينة على الميزانية المخصصة للجامعات باستخدام معايير تعتمد على أساس تحقيق أعلى الدرجات بشهادة الثانوية العامة الخاصة (GCE) المتعلقة باختبارات القبول بالجامعات وعلى أساس مفهوم شامل لجودة الأبحاث وتكلفة الوحدة وتوزيع أعضاء هيئة تدريس الأكاديميين وأعمارهم وأعداد الطلبة في التخصصات المختلفة. وفي الجمل العام، مثلت هذه الأحداث مرحلة انتقالية سارت بنا إلى عصر جديد ازدادت فيه سبل التمييز بين المؤسسات التعليمية مع ازدياد تحرر آليات السوق في ظل الإصلاحات الاقتصادية التي حدثت في تلك الفترة. بيد

أن هذه المرحلة كانت بمثابة فترة عصيبة لم تتخلص منها بعض المؤسسات التعليمية بسهولة. ولكن بعد مرور حوالي عشرين عاما أصبح الوضع أفضل بكثير لتقييم مستوى الأداء الجامعي بشكل أفضل عن ذي قبل. كما نجد أن أنظمة التعليم العالي تتطلب طريقة للتمييز بين مائة جامعة أو ما يقارب ذلك، وتقييم قدراتها ومواضع عجزها، وقد وجدت وسائل الإعلام أن الطريقة المثلى للقيام بهذه المهمة تتمثل في عمل جداول تقوم بترتيب الجامعات وفقا لمعايير متنوعة. وما لاشك فيه التأكيد على عدم إغفال هذه التقديرات للمصلحة العامة وأحقية هذه المصالح علاوة على الجدية في التفكير في استنتاجات هذه التقديرات عند إجراء أي تقييم لنجاح إحدى الجامعات. وبالفعل أنشأ الإعلام جداول لترتيب الجامعات حسب الكفاءة والتي أصبحت جزءا أساسيا من سوق التعليم العالي بالمملكة المتحدة، كما تعد جزءا لا يتجزأ من ثقافة التعليم العالي بالولايات المتحدة و أستراليا وكندا. وكان يتم طباعة هذه الجداول أيضا بالعديد من الدول الأوروبية حيث كانت تعرض بعض اللوحات عن الوضع النسبي للجامعات على أساس ثانوي، بدلا من تسجيل تقلبات الأوضاع بها وازدهار بعضها وهبوط الآخر.<sup>1</sup>

وتقدم جريدة "التايمز" البريطانية أكثر هذه الجداول استمرارية واعتمادا على الإحصائيات علاوة على الاعتماد الشديد على المعلومات التي تقدمها الهيئة الإحصائية للتعليم العالي وسجلات إجراء تقييم الأبحاث، ومنذ عام 1996 استطاعت جريدة "التايمز" إدراج الدرجات المسجلة وفقا للجنة تقييم جودة التدريس والتي تديرها هيئة ضمان الجودة والتي يشار إليها اختصارا باسم (QAA). هذا بالإضافة إلى ظهور العديد من الهيئات الدولية الحكومية منها وغير الحكومية التي تهتم بتقييم أداء الجامعات على غرار التصنيف العالمي للجامعات الذي يقوم بترتيب الجامعات عالميا من حيث المستوى الأكاديمي والعلمي والأدبي. حيث تُعتبر التصنيفات العالمية للجامعات من أبرز المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على وجود الجامعة ومدى تطورها، إذ تسعى معظم الجامعات التي تهدف إلى تحسين صورتها إلى الأخذ بالمعايير التي تضعها هذه التصنيفات والتي تعكس جانبا كبيرا من جودة التعليم العالي، بالإضافة إلى تحديد موقع الجامعة ضمن هذه التصنيفات ومعرفة صورتها دوليا وهو ما يدل على مدى تطورها وكفاءتها. وتُعرف أنظمة تصنيف الجامعات على أنها آلية لترتيب الجامعات وفق عناصر تقييم محددة، مع مقارنة الجامعات ببعضها البعض على أساس الأداء؛ وتهدف إلى توفير معلومات عن جودة الجامعات، ولقد ظهرت كذلك فكرة تصنيف الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية ولكنها كانت فكرة محلية بقصد مقارنة الجامعات والكليات مع نظيرتها وبدأت في الانتشار لتغزو هذه الفكرة باقي الدول وتنتقل من الصورة المحلية إلى العالمية. وكانت البدايات الأولى في اتجاه الترتيب الطبقي للجامعات عالميا قد ظهرت في عام 2003، وبدأت تتوالى في تنظيم عدة مؤتمرات في هذا الاتجاه؛ ففي عام 2004 جاء المؤتمر الأول لجامعة خبراء الترتيب الدولي (IREG-1) في واشنطن، والناجمة عن اشتراك المركز الأوربي للتعليم العالي التابع

<sup>1</sup> مايكل شاتوك، إدارة الجامعات بنجاح، ترجمه إلى العربية: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 13-25.

لليونسكو ومعهد سياسات التعليم العالي في واشنطن، لتلتقي فيه الأطراف المختلفة من كل دول العالم لتبادل الآراء واقتسام المعرفة في مجال الترتيب والتميز الأكاديمي، وفي عام 2005 بدأ مركز الجامعات من الطراز العالمي التابع لجامعة شانجهاي المؤتمر الدولي الأول (WCU-1)، والذي أفاد في تقديم رؤية رؤساء الجامعات والباحثين في التطورات الدولية والوطنية والمحلية في هذا المجال؛ ثم جاء المؤتمر الثاني لجامعة خبراء الترتيب الدولي (IREG-2) في ماي 2006 في برلين، وقد شهد المؤتمر صياغة وثيقة برلين لمبادئ ضمان الجودة وحسن التطبيق في تصنيف مؤسسات التعليم العالي، والتي تُعتبر الأساس الذي تنطلق منه معظم التصنيفات المعروفة والمرجع للحكم على جودتها؛ ثم بعد ذلك جاء الاجتماع الثالث لجامعة خبراء الترتيب الدولي (IREG-3) في 28 أكتوبر 2007 الذي عُقد في مدينة شانجهاي بالصين، والذي اشترك في تنظيمه معهد التعليم العالي التابع لجامعة شانجهاي ومعهد سياسات التعليم العالي بواشنطن واليونسكو، ودار هذا الاجتماع حول الجامعات من الطراز العالمي من منظور الترتيب الأكاديمي، وكانت ثمرته وجود كيان رسمي وظيفي ممثلاً في المرصد الدولي للترتيب والتميز الأكاديمي في بولندا، وتمثلت مشاركة الوفد العربي من المؤسسات والأفراد في ثلاث دول عربية فقط هي: مصر (جامعة القاهرة)، الأردن (اتحاد الجامعات العربية)، الإمارات العربية المتحدة (مركز تاج للاستشارات التعليمية). وفي 31 أكتوبر ونوفمبر 2007 كان المؤتمر الثاني (WCU-2) لمركز الجامعات من الطراز العالمي بمشاركة 100 مشترك من 30 دولة، وبمشاركة باحثين مهتمين بالتعليم العالي على الساحة الدولية. وفي يونيو 2009 عُقد المؤتمر الرابع لجامعة خبراء الترتيب الدولي (IREG-4)، ثم عُقد المؤتمر الثالث (WCU-3) في نوفمبر 2009 للتركيز على النظرة المؤسسية لإدارة وبناء جامعات من الطراز العالمي.<sup>1</sup>

و عملية التقييم في الجانب التربوي تتضمن التثمين أي تطوير وتحسين وتوحيد الأداء. و تكتسي عملية تقييم أداء الجامعات أهمية كبيرة لأن هذه المؤسسات التعليمية لا تعتبر وحدات تنظيمية فردية ولكنها تعمل وتؤثر على الاقتصاد الكلي وعلى النظام الاجتماعي الذي تنتمي إليه، فهي مسؤولة أمام كلاً من:<sup>2</sup>

- الموظفين والأكاديميين العاملين بها (العمل في مناخ ملائم يقدم فرصاً كبيرة للتقدم العلمي).
- الدولة (تخصيصها للموارد).
- الطلاب والمجتمع (زيادة الخبرة التربوية الشاملة، والتعليم والتدريب المهني للوصول إلى جودة الحياة).

فعملية التقييم تهدف إلى تقديم حقائق صحيحة لعمل القرار المناسب، كما يعتبر تقييم الأداء في الجامعة أحد المفاتيح الأساسية للنجاح في قطاع التعليم العالي، حيث يمكن تقييم الأداء الجامعي من دراسة حالة ووضع

<sup>1</sup> كريمان بكنام صدقي عبد العزيز، تأثير النشر الدولي على ترتيب الجامعات في التصنيفات العالمية : جامعة القاهرة نموذجاً، العدد 37 مارس 2015، متوفرة على الموقع: <http://www.journal.cybrarians.info>. تاريخ الاطلاع على الموقع: 2016/03/28

<sup>2</sup> نادية راضي عبد الحليم، منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011، ص7.

الجامعة ومدى تقدمها في تحقيق برامجها وأهدافها، كما يساعد على تحديد جوانب القصور التي تعرقل السير الحسن للأداء الجامعي على التشخيص المستمر لمشكلات العمل التي يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء التعليمي والأكاديمي بالجامعة لزيادة القدرة على مواجهتها، والبحث عن الحلول للارتقاء بمستوى الأداء بغية تجسيد فعلي لرؤية وأهداف الجامعة. لهذا وجب تقييم أداء هذه المؤسسات؛ بغية التحسين المستمر في جودة العملية التعليمية .

## الفرع الثاني: قراءة في المؤشرات الشائع استخدامها في تقييم الأداء الجامعي.

لقد تعددت وتنوعت مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، فالمؤشرات تدعم نظم التعليم بفعالية مميزة تختلف عن سواها من أدوات القياس، وذلك بما تحمله من سمات خاصة بها؛ فهي تعطي دلالات كمية تفسر النتائج التي تم قياس الأداء بها، كما أن قيمها تنطبق على فترة زمنية معينة و أن أية قيمة من قيمها تشير إلى التطور الذي يحدث خلال فترة زمنية محددة.<sup>1</sup> و ينبغي على مؤشرات قياس الأداء أن تحتوي على عناصر أساسية متمثلة في: النتيجة الفعلية للمؤشر و النتيجة المستهدف الوصول إليها، و الانحراف بين ما حقق فعلاً وما هو مرغوب فيه، و معيار مرجعي واجب احترامه.<sup>2</sup> كما أن عملية تصميم نظام تقييم الأداء ووضع المؤشرات تكون شمولية ووفق المدخل النظامي بمعنى تقييم كل النظام لمدخلاته وعملياته ومخرجاته. وكما أشرنا سالفاً فإن أهداف ومهام مؤسسات التعليم العالي متعددة، كما نجدتها 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 بوضع مؤشرات قياس الأداء، ففي المملكة المتحدة البريطانية ينص مجلس تمويل التعليم العالي على الجامعات بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء وبمعايير واجبة الاحترام خاصة بكل جامعة ومعهد. هذه المؤشرات تركز في مجملها على ستة جوانب ضرورية في عملية تقييم الأداء الجامعي، متمثلة في:<sup>3</sup>

- مدى مشاركة الفئات المهمشة تاريخياً و غير الممثلة بمعنى عالمية التعليم وجعله متاحاً لجميع فئات المجتمع.
- قياس مدى التطور الحاصل في تكوين الطلبة والمدة المستغرقة للحصول على الشهادة، والجانب الثالث يتمثل في نتائج التكوين في جميع المستويات.
- فعالية التكوين والتعليم.
- توظيف الخريجين الجامعيين.

<sup>1</sup> خديجة عبد الماجد حسان، مؤشرات مقترحة لأداء مؤسسات التعليم العالي الأهلي، ورقة عمل مقدمة للندوة (التعليم العالي الأهلي بالمملكة). جامعة الملك سعود بالرياض. كلية التربية. في الفترة من 18 / 20 ذي القعدة عام 1421 هـ.

<sup>2</sup> Lyddon, J. W., & McComb, B. E. (2008). *Strategic reporting tool: Balanced scorecards in higher education*. The Journal of Applied Research in the Community College, Vol 15 No 2. 2008, pp 163-170.

<sup>3</sup> Breakwell, G.M., & Tytherleigh, M. Y, *University leaders and university performance in the United Kingdom: Is it "who" leads, or "where" they lead that matters most?* Higher Education, Vol 60 No 5, 2010, pp 491-506.



## - البحوث الجامعية التي أنتجتها الجامعة.

غير أن أغلب مقاييس الأداء في مؤسسات التعليم العالي تمس أربع محاور أساسية تتمثل في قياس جودة التكوين والتعليم و مؤشرات لقياس جودة البحث العلمي، بالإضافة إلى مؤشرات هامة تقيس الموارد المخصصة للتدريس والبحث العلمي، وأخيرا نجد مؤشرات لقياس حاكمية الأداء الإدارة الجيدة للجامعة، وتتمثل المؤشرات عادة في مؤشرات الأداء التعليمي كعدد الطلبة و برامج التعليم و الموظفين و رضا الطلاب، وكفاءة الدراسة و معدل البقاء، ومعدل التسرب، وعدد المتخرجين ونسبة المتخرجين الذين تم التحاقهم بسوق العمل، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء البحثي كالإنجازات العلمية والبحوث المنشورة من طرف الأساتذة والباحثين، ومؤشرات الأداء الإداري للمؤسسة التعليمية، و الذي نقصد به عمليات التسيير الرشيد من خلال احترام الميزانية المالية و المداخيل التي تنتج عن البحوث والتمويلات التي تحصل عليها مؤسسات التعليم العالي من طرف الحكومة أو جهات أخرى، ومهارات الموظفين و مقدار ما تنفقه هذه المؤسسات على التدريب والتطوير والجانب التحفيزي.<sup>1</sup>

ولا يفوتنا في هذا المقام أن نتحدث عن مقاربات أخرى في تقييم أداء الجامعات ظهرت نتيجة لزيادة التنافسية في قطاع التعليم العالي ومنظمة تحرير قطاع الخدمات، ألا وهي التصنيف العالمي للجامعات الذي يقوم بترتيب الجامعات عالميا من حيث المستوى الأكاديمي والعلمي والأدبي، ومن بين أهم التصنيفات العالمية التي اجتمعت عليها الجامعات قاطبة نجد: تصنيف شانغهاي "Shanghai Academic Ranking of world Universities" وهو أشهرها وأكثرها اعتمادا ومصدقية، وتصنيف كيو إس للتعليم العالي "QS" وتصنيف تايمز للتعليم العالي "Times Higher Education Index"، وغيرها من التصنيفات الأخرى كتصنيف ويبو ميتريكس "Webometrics"، وتصنيف الكفاءة للأبحاث والمقالات العلمية العالمية، مع التنبيه أن لكل تصنيف أهدافه الخاصة غير أن معظمها يعتمد في ترتيبه لأداء الجامعات على مجموعة من المعايير المتشابهة، حيث نجد أن معايير التصنيف تركز بشكل كبير في تقييم أداء الجامعات الناجحة على كفاءة العملية التدريسية ومستوى الطلبة المتخرجين بالإضافة إلى المنشورات العلمية التي تساهم في البحث العلمي. غير أن هناك من يرى أن لهذه التصنيفات أغراض تجارية بغية استقطاب الطلبة والكفاءات. إلا أن التصنيفات المعروضة في الجدول الرقم (01) تلقى قبولا واستحسانا من جميع الدول والمؤسسات التعليمية وذلك بالنظر إلى جودتها وموضوعيتها.

<sup>1</sup> 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.

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

| نوع التصنيف                                                                              | المعايير المستخدمة في التقييم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تصنيف شانغهاي <sup>1</sup><br><br><b>Shanghai Academic Ranking of world Universities</b> | <p>جودة التعليم، ويأخذ نسبة 10%، وهو عبارة عن عدد الحاصلين على جوائز نوبل وأوسمة فيلدز من خريجي الجامعة .</p> <p>جودة الهيئة التدريسية، ويشكل نسبة 40%، وهي تقسم بين مؤشرين :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أعداد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على جوائز.</li> <li>- مؤشر الباحثين الأكثر استشهاده بهم في 21 تخصصاً علمياً.</li> </ul> <p>مخرجات البحث، ويشكل نسبة 40%، وهو مؤشر للمقالات المنشورة في مجلتي Nature و Science ويأخذ نسبة 20%، و أيضاً المقالات الواردة في دليل النشر العلمي الموسع ودليل النشر للعلوم الاجتماعية ودليل النشر للفنون والعلوم الإنسانية وتأخذ نسبة 20%.</p> <p>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.</p>                                                                                                                                                                                                              |
| تصنيف كيو إس للتعليم العالي <sup>2</sup><br><br><b>QS World University Rankings</b>      | <p>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.</p> <p>تقييم أرباب العمل، ويأخذ نسبة 10%، و هو نظرة أصحاب العمل للجامعات التي تقوم بإعداد أفضل الخريجين بحسب تجاربهم المختلفة.</p> <p>نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس، وتشكل وزن 20%، وهي دليل على جودة العملية التعليمية بالجامعة.</p> <p>الاستشهاد في المنشورات العلمية، ويمثل نسبة 20%، وهو دليل على مستوى النشاط البحثي، كما يهدف هذا المؤشر إلى تقييم نتائج بحوث الجامعات من خلال قياس مدى الاستشهاد بها، وتُجمع معلومات الاستشهاد بالأبحاث من قاعدة بيانات سكوبس.</p> <p>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.</p> |

<sup>1</sup> Shanghai Academic Ranking of world Universities, <http://www.shanghairanking.com/ARWU-Methodology-2011.html>.

<sup>2</sup> QS World University Rankings: Methodology, <http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/qs-world-university-rankings-methodology>.



التدريس "بيئة التعلم": ويشكل نسبة 30%، ويتكون هذا المؤشر من خمس مؤشرات هي: التعليم، نسبة الطلبة لأعضاء هيئة التدريس، نسبة طلاب المراحل الجامعية الأولى إلى الدراسات العليا، نسبة حاملين الدكتوراه إلى أعضاء هيئة التدريس، دخل المؤسسة مقارنة بدخل بالهيئة التدريسية.

البحث العلمي ويشكل نسبة (30%): هذه الفئة تحتوي على ثلاثة مؤشرات هي: شهرة وسمعة الجامعة بين نظيرتها ومدى تميز بحوثها، و الدخل الناتج عن البحوث، و إنتاجية البحث عن طريق مقارنة حجم الأبحاث المنشورة وعدد موظفي الهيئة التدريسية وحجم الجامعة.

الاستشهادات و تأثير البحوث المنشورة وتشكل نسبة (30%): حيث يعكس هذا المؤشر حجم المشاركة المعرفية التي تقدمها الجامعة للإنسانية، كونه يُظهر دور الجامعة في نشر المعرفة والأفكار الجديدة، وتدرس من خلال التقاط عدد المرات التي يشار فيها إلى عمل منشور من قبل الجامعة على المستوى العالمي بالاستعانة بقاعدة بيانات " سكوبيس سيلفي" التي تميزت بعدم اعتمادها فقط على المقالات المنشورة باللغة الانجليزية.

العائد من الصناعة "الابتكار" ويشكل نسبة (2.5%): ويمثل قدرة الجامعة في المساهمة في الصناعة والابتكارات وتسعى هذه الفئة إلى تحديد مقدار دخل بحوث الجامعة مقارنة بأعضاء الهيئة التدريسية ؛ وتشير كذلك إلى استعداد الشركات لدفع ثمن البحوث و قدرة الجامعة على استقطاب التمويل في السوق التجاري، وهو مؤشر للأداء الجيد للجامعة.

النظرة الدولية للجامعات (الطلبة، الأبحاث، المدرسون) و يشكل هذا المؤشر نسبة (7.5%)، وتضم ثلاثة مؤشرات وهي: نسبة الطلاب الأجانب إلى المحليين وهو يدل على التنوع في الحرم الجامعي ودرجة التعاون مع الجهات الدولية فيما يخص المشاريع البحثية، وكذلك قدرة الجامعة على جذب الطلاب من مختلف أنحاء العالم في المستويات الأولى والعليا من التعليم، ونسبة الأساتذة الأجانب إلى الأساتذة المحليين و نسبة الأبحاث الجامعية التي حصل مؤلفوها على جوائز أو مكافآت دولية.

تصنيف تايمز للتعليم العالي<sup>1</sup>

**Times Higher  
Education world  
university ranking**

و في قراءة سريعة لمعايير التصنيف الموضحة في الجدول رقم (01) نجد أن هناك إجماعاً 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. ومع أن اللغة الإنجليزية هي لغة مشتركة في مجال العلم والأعمال معاً، بحيث يمكن أن تكون أيضاً عائقاً، نظراً إلى أن البلدان الناطقة بالإنجليزية التي تنشر أغلب المجلات المفهرسة دولياً، تستفيد أكثر من مؤشرات التقويم. إذ يبدو واضحاً أن التقويم الوثائقي للإنجاز العلمي منحاز للغة الإنجليزية، ويؤدي في الآن ذاته إلى التحيز اللغوي والإقليمي. وقد لوحظ منذ نشر التصنيف

<sup>1</sup>Times Higher Education World University Ranking: Methodology,  
<https://www.timeshighereducation.com/news/ranking-methodology-2016>.

الأول لجامعة شنغهاي أنه كان لمصلحة جامعات الدول الناطقة باللغة الإنجليزية لأن البحوث بغير هذه اللغة أقل نشرًا وأقل استشهاداً بها، نظراً إلى أن المجلات المنشورة باللغات الأخرى غير الإنجليزية لا تكون غالباً مدرجة في قاعدات البيانات، 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 دليلاً 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.<sup>1</sup> بالإضافة إلى اعتماد بعض المؤشرات نادرة الحدوث كجوائز نوبل وأوسمة فيلدز. كما أن ظهور هذه التصنيفات أثر بشكل كبير على أداء الجامعات فراحت تسعى جاهدة إلى تحسين ترتيبها الدولي من خلال التركيز على المفاتيح الأساسية في عملية الترتيب ونقصد بالذكر البحوث العلمية المنشورة، فقد ساهمت عملية تدويل التعليم العالي بشكل كبير في سهولة حركة الأكاديميين وزاد حجم التنافس بين الجامعات لاستقطاب أفضل الكفاءات والقدرات لتحقيق مكانة أفضل ومراتب أرقى بين الجامعات المنافسة، من خلال نشر عدد كبير من البحوث مما يساهم في تحقيق مراتب جيدة لهذه الجامعات، والذي يسمح باستقطاب عدد كبير من الطلبة ويزيد من مداخل هاته الجامعات. 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...، وبناء عليه يتم إعطاء الحق للدول المتقدمة في استبعاد عمالة الدول النامية غير المعتمدين من دخول حلبة المنافسة العالمية.<sup>2</sup>

وبالرغم من بعض مثالب التصنيفات العالمية للجامعات إلا أنها تمثل أهم المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على حسن الأداء، فهذه التصنيفات تعكس جانباً كبيراً من جودة التعليم العالي. وفي هذا الصدد ننبه إلى ضرورة استفادة الجامعات العربية عامة والجزائرية خاصة إلى ضرورة الانتماء إلى جامعات النخبة، من خلال تحسين صورتها وسمعتها و الأخذ بالمعايير التي تضعها أشهر التصنيفات.

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> جواد كاظم لفته، المرجع السابق، ص 29.

### المبحث الثالث: المقاربات الحديثة نحو تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

إن مقاييس الأداء التي تم عرضها سالفًا تعتبر مؤشرات نتائج وليست مؤشرات أداء، فهي لا تبين الوسيلة لبلوغ الهدف المنشود، بل توفر معايير لقياس الأداء لا أكثر ولا أقل. لذا أخذت العديد من الجامعات بمبدأ الانتقال من قياس الأداء وتقييمه إلى إدارته وقيادته وتحسينه، أي البحث عن مفاتيح النجاح و محركات الأداء، وهذا ما دفع بالكثير من المنظمات وخاصة منها التعليمية لأن تستلهم من أساليب تسيير القطاع الخاص أدوات جديدة لإدارة أنشطتها. فقد بدأ عدد كبير من الجامعات في اعتماد التخطيط الاستراتيجي استجابة لبيئة ديناميكية نشطة، وتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة، وتبني مبادئ الحاكمية في التسيير و إعادة هندسة تسيير الأعمال، والإدارة وفق منظور الأداء المتوازن، وبرامج خدمة الزبائن و إرضائهم، وغيرها من الأساليب الناجعة في مجال التسيير. وكان دافع العديد من هذه الجهود الحاجة إلى أن تتحكم الجامعات في أنشطتها و تحقق أهدافها. وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم المقاربات الحديثة و المعاصرة و التي ساهمت بشكل كبير و لاقت في تحسين أداء المنظمات، و بالأخص مؤسسات التعليم العالي، معرضين بذلك على بعض النماذج الرائدة والتجارب العملية لجامعات استطاعت تجسيد ابتكاراتها التصورية في شكل أنظمة و مناهج تعكس أداء متميزا.

### المطلب الأول: مبررات ودوافع استخدام الأساليب الحديثة في إدارة الجامعات.

يمرّ العالم اليوم بمرحلة عصبية 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:

### الفرع الأول: التعليم العالي والعولمة.

من الواضح أن البيئة الجامعية تتغير بشكل متسارع عبر عولمة اقتصاد المعرفة وتدويل التعليم العالي. ولذلك فإننا نشهد زيادة المنافسة بين الجامعات، ويمكن أن نلخص أهم التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في هذا الوقت الراهن فيما يأتي:<sup>1</sup>

- 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.

<sup>1</sup> Laurent Meriade, *OpCit*, pp.128-129.

بالإضافة إلى التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي؛ حيث أن سوق مؤسسات التعليم العالي يتكون من مجموعات من العملاء، ومنهم الطلبة والموظفون والخريجون. وعليه فإن العمل على تلبية حاجات هذه المجموعات يتطلب توجها تسويقيا لاتساع نطاق هذه المجموعات واختلاف توقعاتها من المؤسسات التعليمية.<sup>1</sup> كما أصبحت مؤسسات التعليم العالي معنية بصورة مباشرة بهذا التحول الدراماتيكي في طبيعة الأسواق التنافسية، وهذا ما انعكس في ضرورة قيامها بإجراء تغييرات جوهرية في نظمها ومنهجها، وربما حتى في فلسفتها بهدف التمكن من تزويد سوق العمل بمخرجات مؤهلة للتعامل مع هذه التحولات في التقنيات.<sup>2</sup>

ولقد نتج عن الزيادة في التحرك الدولي للطلاب لجوء بعض الجامعات في البلدان غير الناطقة باللغة الإنجليزية إلى إنشاء برامج بدرجة بسيطة من اللغة الإنجليزية بغرض جذب الطلاب من بلدان أخرى، كما أسست بعض الجامعات شراكات مع المؤسسات الأكاديمية المرموقة من بلدان أخرى من أجل تقديم درجة عالية من التعليم و تزويد الطلاب ببرامج أكاديمية مختلفة. وعليه فإن التحدي الرئيسي الذي يواجه مؤسسات التعليم العالي هو كيفية الاستفادة من هذه الفرص.<sup>3</sup> فعلى سبيل المثال نلاحظ بوضوح ظهور العديد من الدول النشطة في تصدير التعليم كما هو الحال في نيوزيلندا وماليزيا وسنغافورة وإندونيسيا وأستراليا، حيث تحاول هذه الدول تحسين جودة تعليمها الجامعي بهدف تصديره، وذلك بجذب المزيد من الطلاب الأجانب من الدول الأخرى، والذين يدفعون نفقات تعليمهم.<sup>4</sup>

وبالرغم من هذه الصعوبات إلا أن عالمية التعليم العالي تخلق بيئة جامعية متنوعة. فالاختلاف في المعتقدات ووجهات النظر يساعد بشكل كبير في تكوين الطالب تكويناً متسماً باحترام الرأي والرأي الآخر، ويدعم العمل الجماعي و ينمي التفكير النقدي. ففي تصنيف كيو إس QS للتعليم العالي والذي يعتمد على مجموعة من المؤشرات في تقييم أداء و جودة الجامعات؛ نجده يعطي نسبة 10 % في عملية التقييم للعنصر المتمثل في تنوع جنسيات أعضاء هيئة التدريس وتنوع جنسيات الطلاب.<sup>5</sup> حيث أن تنوع الجنسيات والثقافات لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس سيخلق بيئة أكاديمية أكثر نضجاً وغناً بالتجارب العلمية والحياتية، مما سيؤدي إلى تشكيل خريج مؤهل علمياً وسلوكياً.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور و حمزة نبيه الشمائلة، التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي الأردني " دراسة تحليلية ميدانية "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد، 2007، ص 303.

<sup>2</sup> بسمان فيصل محجوب، جامعتنا والعولمة، مجلة بحوث مستقبلية، مجلة علمية نصف سنوية محكمة تصدر عن مركز الدراسات المستقبلية في كلية الحداثة الجامعة، جمهورية العراق-الموصل - العدد الخامس كانون الثاني، 2002، ص 94.

<sup>3</sup> Philip G. Altbach, Liz Reisberg and Laura E. Rumbley, *OpCit*, p viii- x.

<sup>4</sup> ياسر ميمون عباس، الجودة في التعليم الجامعي مفهومها وأهميتها، أساليب تقويمها ومعاييرها، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011، ص 7.

<sup>5</sup> Mu-Hsuan Huang, *A Comparison of Three Major Academic Rankings for World Universities: From a Research Evaluation Perspective*, Journal of Library and Information Studies 9:1 (June 2011), p 10.

## الفرع الثاني: 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 توظيفها لتعزيز جودة عملها. والتحدي الأكبر الذي تواجهه الجامعات في هذا القرن الحادي والعشرين هو إيجاد مكان ضمن هذه المعادلة. فلقد أحدثت الأنترنت ثورة في مجال تحصيل المعرفة. ففي اقتصاديات الدول المتقدمة نجد أن تكنولوجيايات الاتصال مستت جميع جوانب المؤسسات التعليمية (البريد الإلكتروني، توفر مساحات الشبكات الاجتماعية التي تساعد على التعاون الأكاديمي، المجالات الإلكترونية والبحوث في بعض الحقول أصبحت على نطاق واسع تماماً، الدروس المجانية أصبحت كذلك متاحة، تحوّل الناشرين التقليديين للكتاب نحو الأنترنت لتوزيع منشوراتهم....)<sup>1</sup>، فهذا التطور الهائل والسريع في مجال التقنية والمعلومات والاتصال دفع بمؤسسات التعليم العالي إلى ضرورة الاستفادة من هذه التكنولوجيايات الحديثة ودمجها في التعليم، ولعل للشبكة العالمية للمعلومات دور فعال في التحصيل العلمي فهي توفر العناصر الأساسية للعملية التعليمية، وهي المعلم والمتعلم والمكان، بمزايا رائعة تقوم على أساس الحوار المباشر نذكر منها:<sup>2</sup>

- خلق تفاعل بين المعلم والطلاب باستخدام مختلف أنواع البرامج الرقمية، و سهولة المناقشات والمفاوضات.

- يمكن للتعليم أن يحدث في الحرم الجامعي أو في مكان العمل أو في المنزل.

كما تساهم التكنولوجيايات الحديثة في:<sup>3</sup>

- إكساب أعضاء هيئة التدريس المهارات التقنية لاستخدام التقنيات التعليمية الحديثة.
- خلق بيئة تعليمية تفاعلية من خلال تقنيات إلكترونية جديدة والتنوع في مصادر المعلومات والخبرة.
- الحصول على المعلومات بطريقة سهلة وسريعة.
- تقديم التعليم الذي يناسب فئات عمرية مختلفة مع مراعاة الفروق الفردية بينهم.
- التعرف على الجديد في مجال تكنولوجيايات التعليم ومستحدثاتها، ودراسة كيفية الاستفادة منه وتوظيفه في العملية التعليمية.

<sup>1</sup> Philip G. Altbach, Liz Reisberg and Laura E. Rumbley, *OpCit*, p xvii- xviii.

<sup>2</sup> Juha Kettunen, Mauri Kantola, *Strategies for Virtual Learning and E-Entrepreneurship in Higher Education, from electronic business :concepts, methodologies, tools and applications*, 2009. p 1594, available at : [www.igi-global.com/affiliate/in-lee/631](http://www.igi-global.com/affiliate/in-lee/631).

<sup>3</sup> فائدة احمد سالم الورفلي، أهمية توظيف التعليم الإلكتروني في تحقيق الجودة في التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011، ص 10.

بالإضافة إلى الفوائد العديدة التي يوفرها لنا التعليم الإلكتروني، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تمس الأستاذ الجامعي؛ المطالب بتنمية خبراته ومعارفه يوميا. وتواجه مؤسسات التعليم العالي في هذا العصر تحديا كبيرا ورياديا يتمثل في النهوض بالمجتمع فكريا، وفي تمكين الأفراد من تفعيل وتطبيق ما تعلموه. وبما أن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي هي ينابيع العلم والمعرفة فحري بها أن تساهم في بناء وإنتاج المعرفة ونشرها في المجتمع و تأهيل إطارات متعلمة ومتدربة وعلى قدر راق من المهارات والقدرات؛ وذلك عن طريق الارتقاء بنوعية التعليم العالي وتوفير المستلزمات الرئيسية كالتجهيزات والمختبرات والمكتبات، وتوفير وسائل الاتصال الحديثة والاهتمام بالبحث والتطوير، وتطوير البرامج وتبني أساليب حديثة في التدريس والتقييم والتركيز على عوامل الإبداع والابتكار وجوانب التميز.<sup>1</sup> بالإضافة إلى التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي التي زادت من الصعوبة التي تواجه خريجي الجامعات في عالمهم الجديد، بحيث لم يعد بوسع الجامعات تعليم طلابها على وظائف ثابتة، لأن الوظائف التي يلتحقون بها بعد إنهاء دراستهم ربما تختفي من جراء طبيعة التغيرات التكنولوجية.<sup>2</sup> ولعل أهم ما يميز عصرنا الحالي هو قلة الطلب على الوظائف التي تتطلب جهدا جسديا، وزيادة الطلب على المتخصصين الماهرين والذين يجيدون إنجاز أعمال مرتفعة التعقيد، فضلا عن تمكنهم من استيعاب التكنولوجيا السريعة، ولذا كان على المؤسسات التعليمية أن تراجع جودة ما تقدمه حتى يؤدي إلى إعداد خريجين على درجة عالية من الجودة تمكنهم من استيعاب تكنولوجيا العصر شديدة التعقيد، وسريعة التغير.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: ارتفاع تكاليف تمويل التعليم العالي.

ارتفعت تكلفة التعليم العالي في العشرية الأولى من القرن الحادي والعشرين بشكل كبير، وذلك يعود إلى سببين اثنين، حيث يتمثل السبب الأول في زيادة الاهتمام بالتعليم العالي من طرف الأفراد و المجتمعات المناهضة من أجل الديمقراطية والعدالة الاجتماعية واعتباره مؤلدا للثروة، أما السبب الرئيسي الثاني فيتمثل في النمو الديمغرافي الهائل، وتوجه العديد من الدول إلى الاستثمار في التعليم وجعله مجانيا وإلزاميا في المراحل الابتدائية والمتوسطة.<sup>4</sup> بالإضافة إلى عوامل أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها والمتمثلة في تدني الإيرادات العامة للدول، وزيادة إنفاق الدول على الصحة والبنى التحتية، والحفاظ على النظام العام، وتحقيق الاستقرار البيئي ومساعدة الفقراء، وبالتالي إهمال الإنفاق على التعليم العالي، وارتفاع معدل وحدة تكلفة التعليم العالي مقابل القطاعات الاقتصادية الأخرى، نتيجة للتغير السريع في التكنولوجيا والتجديد في مجالات الدراسة والبحث و مستلزمات

<sup>1</sup> سعيد بن محمد الربيعي. المرجع السابق، ص 159.

<sup>2</sup> ممدوح الصديقي، أسس ومعايير تقويم كفاءة الأداء الجامعي وفاعليته، بحوث مستقبلية، جمهورية العراق-الموصل - العدد الثامن كانون الثاني، 2004، ص 40.

<sup>3</sup> ياسر ميمون عباس، المرجع السابق، ص 6-7.

<sup>4</sup> Philip G. Altbach, Liz Reisberg and Laura E. Rumbley, *OpCit*, p. 67

تنفيذها ووسائلها. كما ساهم تقشف القطاع العام للدول من حدة مشكلة التمويل.<sup>1</sup> لذا نجد الدول قد اعتمدت على سياسات عدة لتمويل قطاع التعليم العالي، كالتحويل الحكومي ومنح القروض الطلابية والاعتماد على القطاع الخاص في عملية التمويل وغيرها. إلا أن شعور الدول والحكومات بأهمية التعليم العالي جعلها تسهر بنفسها على الاهتمام بهذا القطاع الحساس وتمويله رغبة منها في التحكم به وتوجيهه لتحقيق أهدافها ليتماشى مع معتقداتها وثقافتها، فهي تضيق المجال على القطاع الخاص في حين يرى كثير من الباحثين أن التعليم الخاص أمر ضروري وملح مع شرط توفر إدارات ذات حس وطني مسؤول. فنجد على سبيل المثال دولة اليابان كيف تساهم في تمويل جامعاتها؛ فطبقا لإحصائيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2004 فإن اليابان تنفق ما يعادل 1.1 % من جملة دخلها القومي على التعليم العالي، وتتساوى في ذلك مع فرنسا و المملكة المتحدة وتقل عن دول أخرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية (2.7%) وكندا (2.5%)، و بيت القصيد في هذه النقطة هو إدخال الحكومة اليابانية نظام التنافس بين الجامعات الحكومية للحصول على نسبة من التمويل الحكومي؛ إذ تخضع جميع الجامعات الحكومية للتقييم في مجالات معينة للحصول على الموازنة التشغيلية، وتساهم في عملية التقييم لجنة تقييم الجامعات الوطنية التي تعتمد على تقارير المعهد الوطني للمؤهلات الأكاديمية وتقييم الجامعات، وكذا على جمعية اعتماد الجامعات اليابانية، ووفقا لذلك يتم تصنيف الجامعات ومنحها التمويل المستحق لها، لهذا فقد احتلت جامعة طوكيو المرتبة الأولى وتم منحها تمويلا للسنة المالية 2004 يقدر بـ 92.6 مليون ين ياباني وتليها جامعة كيوتو بمبلغ تمويلي يقدر بـ 64 مليون ين ياباني، وجاءت في ذيل قائمة الترتيب جامعتا هيروشيما وطوكيو كوجيو بمبلغ 29.2 مليون ين ياباني و 24 مليون ين ياباني على التوالي نتيجة لضعف أدائهما لتلك السنة. وتعتبر هذه التجربة اليابانية رائدة من حيث قدرتها على تحفيز الجامعات على التنافس فيما بينها على أساس يمكنها من تحسين وتطوير الأداء بها.<sup>2</sup>

#### الفرع الرابع: 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. فالدول العظمى وبالرغم من تفوقها في شتى المجالات إلا أنها تعاني من مشكلة البطالة، فالشركات الألمانية ما زالت تشكو من صعوبة العثور على الأشخاص والموظفين المناسبين لملء الوظائف الشاغرة لديها، ويرى بعض الخبراء أن مشكلات التوظيف والتشغيل تتمحور حول نقطة أساسية هي المؤهلات غير المتوافقة؛ أي أن العمال

<sup>1</sup> D. Bruce Johnston, *The Financing and Management of Higher Education: A Status Report on Worldwide Reforms*, paper presented at: UNESCO World Conference on Higher Education, held in Paris, France on October 5-9, 1998, p 3.

<sup>2</sup> سعيد بن محمد الربيعي. المرجع السابق ، ص 344-346.



لا يملكون التكوين المناسب والتعليم والخبرة التي تمكّنهم من شغل الوظائف الشاغرة، فيألى وقت ليس ببعيد (سنة 1990) كان هناك اتجاه إيجابي نحو مؤهلات جيّدة للعمالة الألمانية، غير أن السنوات التي تلت تلك الفترة شهدت ارتفاعاً في الشهادات بينما تقلص عدد الأفراد الذين يملكون مؤهلات وخبرات كافية، وبالتالي حدث انخفاض كبير في اليد العاملة المؤهلة في ألمانيا بحوالي مليونين للفترة 1990-2015.<sup>1</sup> لذا يجب توفير معلومات دقيقة عن الاحتياجات الفعلية لسوق 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، وهو موضوع حديثنا في العنصر الموالي.

### الفرع الخامس: الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي.

احتل ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي صدارة الاهتمامات السياسية لعدد من الدول، فمؤسسات التعليم العالي أصبحت مطالبة بإعداد خريجين يتمتعون بمهارات عالية ومعارف إدراكية هائلة تمكّنهم من ولوج هذا العالم شديد التعقيد. فتداعيات العولمة والحركة المرتفعة للطلبة والباحثين عبر أنحاء العالم أظهرت الحاجة إلى ضرورة توضيح وتوحيد المعايير الدولية للتدريس والقبول وطرق العمل.<sup>2</sup>

ولقد ظهر جلياً القلق على الجودة والنوعية وتنامي الجهود لتأسيس أنظمة محلية وعالمية لضمان الجودة بعد التنافس الكبير في تقديم خدمات التعليم العالي العابر للقارات والذي أصبح أكثر وضوحاً بعد ظهور التفاوض على اتفاقية التجارة الحرة في الخدمات (GATS)، والتي تعتبر التعليم جزءاً من هذه الخدمات ودخول منافسين جدد لتقديم البرامج التعليمية بمختلف الطرق والأنماط. وقد عملت اليونسكو على وضع ضمان الجودة على قائمة أعمال مؤتمراتها المعنية بالتعليم، سواء كانت الإقليمية منها أو الدولية حرصاً منها على تطوير نظام التعليم العالي والحفاظ على جودته في ظل زيادة انتقال الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية و المؤسسات التعليمية بين الدول والقارات.<sup>3</sup> بالإضافة إلى الضغط الذي ولّده مستهلكو التعليم العالي (الطلبة، أولياء الأمور وأرباب العمل) على الجامعات فيما يتعلق بضرورة تقديم الجامعات لشهادات معترف بها و مطابقة لمعايير الجودة التعليمية. ولقد ظهرت العديد من الوكالات التي تهتم بضمان الجودة في المؤسسات التعليمية، كما ظهرت تصنيفات عالمية ترتب الجامعات على أساس مجموعة من المعايير، ويرى كثير من المتابعين أن ترتيب الجامعة ضمن هذه التصنيفات

<sup>1</sup> FOCUS MIGRATION, *Does Germany Need Labour Migration?*, Policy Brief , No.2 April 2005, available at site web : <http://focus-migration.hwwi.de/Does-Germany-Need-La.1197.0.html?&L=1>, last acceded 20/02/2014.

<sup>2</sup> Philip G. Altbach, Liz Reisberg and Laura E. Rumbley, *OpCit*, p x- xi.

<sup>3</sup> سعيد بن محمد الربيعي. المرجع السابق ، ص 376.



يعكس جودتها، حيث أصبح تحسين ترتيب الجامعات ضمن هذا التصنيف الهدف الرئيسي في سياسة بعض الدول<sup>1</sup>؛ لما لهذا الترتيب من مزايا تتمثل في جذب الطلبة والكفاءات نحوها. كما أصبح ينظر إلى الطلبة كعملاء لهذا القطاع حيث يجب جلبهم وإرضائهم والأهم من ذلك الاستفادة منهم في عملية تمويل مؤسسات التعليم العالي، فمصاريف التسجيل التي يدفعها الطلبة الأجانب تساهم في تمويل نظام التعليم العالي؛ فعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية وفي سنة 2000 ساهم الطلبة الأجانب بـ 10.29 مليار دولار في الاقتصاد الأمريكي وهذا المبلغ يفوق بكثير قيمة التمويل العمومي للتعليم العالي في كامل أنحاء أمريكا اللاتينية.<sup>2</sup>

وبالرغم من المحاولات العديدة لقياس الجودة التعليمية التي تميّزت بفشلها فقد ظهر اتجاه حديث يقيس جودة العملية التعليمية من خلال النتائج كقدرة الخريجين على الحصول على مناصب شغل بعد تخرجهم. ولقد ظهرت العديد من الوكالات التي تهتم بضمان الجودة في المؤسسات التعليمية، كما ظهرت تصنيفات عالمية ترتب الجامعات على أساس مجموعة من المعايير، ويرى كثير من المتابعين أن ترتيب الجامعة ضمن هذه التصنيفات يعكس جودتها. وبناء على ما سبق يمكن القول أننا أمام ثورة حقيقية في التعليم العالي، يجب التعامل معها بنوع من الذكاء.

**المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بين الحتمية والتقليد.**

### الفرع الأول: لماذا تخطط المنظمات؟

إن آثار الأمم والحضارات في أزمنة التاريخ البعيد لشواهد على مهارات وقدرات تخطيطية كبيرة؛ انعكست في أشكال عدة كتشبيد المدن، وحسن اختيار مواقعها من توفر للمياه وخصوبة الأراضي وغيرها، فقد استطاع الإنسان فهم العلاقة الموجودة بين احتياجاته وسبل اشباعها، فمارس تخطيطا يضمن له تحسين معيشته و يكون له سلاحا يواجه به تقلبات لا قبل له بها، وخير دليل على ذلك ما ورد في القرآن الكريم، فقد فسر يوسف عليه السلام بمشيئة الله رؤية عزيز مصر بأن البلاد سوف تمر بسنوات قحط وجفاف وحدد الهدف بالاحتياط لهذه السنوات وضمان مؤونة الناس واختيار الوسيلة التي ستحقق هذا الهدف من خلال تشكيل احتياطي من الغلال عن طريق التحكم في الاستهلاك وادخار الفائض لسنوات القحط. و تنحصر أهداف التخطيط بشكل عام في اتجاهين رئيسيين، الأول يختص بمعالجة المشكلات وتجاوز الأزمات، ويختص الثاني بتحسين الأوضاع وتطويرها،

<sup>1</sup> Philip G. Altbach, Liz Reisberg and Laura E. Rumbley, *OpCit*, p 62.

<sup>2</sup> Yousef BERKANE, *Assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie : Exigences et préalables*, Colloque International sur Les Enjeux de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur, « Année Universitaire 2010-2011 généralisation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur », 20 et 21 novembre 2010, Université 20 Août 1955 Skikda, Algérie, p19.

ويضمن التخطيط السليم توجيه الجهود نحو التغيير والتطوير بمسارات صحيحة دون تعثر أو إرباك أو إخفاق، ويؤمن تحقيق الأهداف بمستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية.<sup>1</sup>

والتخطيط حسب عالم الإدارة هنري منتزيج هو التفكير في المستقبل و محاولة التحكم به وهو أيضا مجموعة من الخطوات الرسمية الهادفة لتحقيق نتيجة محددة من خلال نظام متكامل للقرارات.<sup>2</sup> فبدون التخطيط تصبح قرارات المنظمة مسألة عشوائية، يمكن تمثيلها بقائد السفينة الذي يقطع البحر دون تحديد وجهته، ويكتسي التخطيط أهمية بالغة لعدة أسباب أهمها التغلب على عدم التأكد والتغير؛ فالمستقبل بما يحويه من عدم تأكد وتغير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات، كذلك يساعد التخطيط على تركيز الانتباه على الأهداف ويعمل على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفاء وبالتناسق في العمليات والتي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج، بالإضافة إلى كون التخطيط ضروري لعملية الرقابة فلا يمكن التأكد من أداء المرؤوسين دون وجود أهداف مخططة يمكن استخدامها كمقياس للحكم وتقييم الأداء.<sup>3</sup> وقد ارتبط مفهوم التخطيط بالاستراتيجية على الدوام، فعملية التخطيط العقلانية التي تسيطر الإدارة العليا عليها تعكس الجذور العسكرية للاستراتيجية موحية بصورة قادة الحرب مجتمعين حول الخريطة لصياغة الاستراتيجية من أجل إلحاق الهزيمة بالعدو. والاستراتيجية مفهوم معقد نوعا ما فكثيرا ما يستخدم لفظ الاستراتيجية مغايرا لما تقوم به المنظمات، لذا وجدت تعاريف عدة للاستراتيجية، فنجد بعض الباحثين يصفها بأنها اتجاه المنظمة ونطاقها على المدى الطويل فهي تحقق لها أفضلية في ظل بيئة متغيرة من خلال ترتيب مواردها وكفاءاتها بغية تحقيق أغراض أصحاب المصلحة.<sup>4</sup> في حين يراها البعض الآخر بأنها مجموعة الجهود التنافسية ومناهج العمل التي يوظفها المديرون لإرضاء العملاء والتنافس بنجاح و تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>5</sup> وفي العموم فإن النظرة الاستراتيجية كنتاج لعملية التخطيط العقلاني بواسطة الإدارة العليا يمكن أن يكون لها أساس في الواقع، إلا أن هذا لا يَحْتَم أن تكون كل استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي. فعادة ما تنبعث الاستراتيجيات من أعماق المنظمة دون سابق تخطيط.<sup>6</sup> ويرى مينتزيج في هذا المجال أن المنظمات تضع خططاً للمستقبل وتقوم بتطوير أساليب مستمدة من الماضي لتحقيق هذه الخطط، أي أن هناك استراتيجية موضوعة واستراتيجية محققة، وما يتحقق من الاستراتيجية الموضوعة يطلق

<sup>1</sup> مارتن الكولفن، التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، ترجمة: أشرف محمود، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص 61.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, 1<sup>st</sup> Edition, The free Press, New York, 1994, p 14.

<sup>3</sup> جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص 104.

<sup>4</sup> Johnson, Gerry ;Kevan Scholes, Richard Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, 7<sup>th</sup> Edition, FT Prentice Hall, 2005, p 9.

<sup>5</sup> Arthur A. Thompson, Jr and A.J. Strickland, III, *Strategic Mangement, Concept and Cases*, 13<sup>th</sup> Edition, Mc Graw-Hill, Irwin, 2003, p 10.

<sup>6</sup> شارلز هيل و جارث جونز ، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: د رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص 27.

عليه الاستراتيجية المدروسة، وما لم يتحقق يطلق عليه الاستراتيجية غير المحققة، أما النوع الثالث فيطلق عليه الاستراتيجية الطارئة أو المبنثقة، وهي التي لم تكن مضمنة في الاستراتيجية الموضوعية.<sup>1</sup> وعلى كل حال لا يمكن إنكار أو إغفال الأهمية الكبرى لعملية التخطيط الاستراتيجي، فآثاره ممارساته الإيجابية ظاهرة جلية.

### الفرع الثاني: الممارسات الناجحة لعملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.

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. حيث يعد التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتحدد في علم الإدارة في الآونة الأخيرة، فهو يمثل أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغيير الجامعي، لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية، إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز والإبداع، كما أنه يمثل أحد الطرق لمواجهة صعوبات وتحديات المستقبل المتعلقة بالأنظمة التربوية، وهو الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي، وتحسين الاستثمار البشري، وهو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات.<sup>2</sup> و مبررات اللجوء إلى التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي عديدة حيث يعزى ذلك لما تواجهه مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن من تحديات مرتبطة بإفرازات العولمة والانفجار المعرفي والتكنولوجي وتطور أساليب التدريس و زيادة الطلب على التعليم وغيرها....، لذا فإن قيام الجامعات بالتخطيط الاستراتيجي يمكنها من معرفة وتحليل المتغيرات المحيطة بها وتحديد مجالات التغيير و البدائل اللازمة للتعامل معها وفق برنامج عمل متكامل من منظور استراتيجي جديد، وتقوم الجامعات الرائدة بوضع خطط استراتيجية راجية بذلك تحقيق أهداف نذكر أهمها:<sup>3</sup>

- التشجيع على المشاركة وتحسين نوعية القرارات وخلق جو من الثقة.
- قيادة الجامعة بشكل استراتيجي.

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *OpCit*, pp 23-28.

<sup>2</sup> حمد بن مرضي الكلثم و حازم علي أحمد بدارنه، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الخامس، العدد العاشر 2012، ص 190.

<sup>3</sup> شارلز ديليو. سورنسن و آخرون، التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم" تطبيق نظام بالدريج في الجامعات والمعاهد"، ترجمة سمة عبد ربه، ط1، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 61-62.

بالإضافة إلى كون الخطة الاستراتيجية تساعد على:<sup>1</sup>

- تشجيع الجهات المشرفة على التعليم العالي على العمل معا والمشاركة في صياغة رؤية مشتركة.
- وضوح الرؤية والأهداف والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين والقائمين على هذا القطاع الحيوي.
- رفع درجة الوعي بأهمية التغيير ورفع الكفاءة الإدارية لإحداث التغيير المطلوب.
- الوقوف على نواحي القوة والضعف في نظام التعليم العالي.
- تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظام التعليمي ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.

كما تقوم الجامعات الرائدة غالبا بوضع خطط استراتيجية بغية:<sup>2</sup>

- خلق إطار لتحديد اتجاهات الجامعة الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف المرجوة، وتقديم إطار عمل يسمح بتحقيق مزايا تنافسية.
- إنشاء مساحة حوار - بين المشاركين في عملية التخطيط - تسمح بتوضيح رؤية الجامعة و تعزيز الشعور بتبني الخطة الاستراتيجية والانتماء.
- رصف ومحاذاة الجامعة مع النظام البيئي بأبعاده السياسية والاقتصادية والاجتماعية و السماح للجامعة بتحديد أولوياتها.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أمرا ضروريا ولازما لأية مؤسسة ناجحة لأنه يوضح توجهها المستقبلي؛ فهو يوضح الرؤية ويفصلها ثم يضعها في استراتيجيات تهدف إلى تحقيقها، فقيام الجامعات بوضع خططها الاستراتيجية تحدد فيها اتجاهاتها الاستراتيجية، وانطلاقا من هذه المقاصد يتم وضع الأهداف التي تمثل إطار العمل المكمل والمنسق لكافة الفعالية التخطيطية، غير أن الخطة تبقى مرنة نظرا إلى إمكانية حدوث تغيير خارجي أو داخلي سريع مما يقتضي استجابة سريعة ومناسبة. كما أن الاتجاهات والأهداف الاستراتيجية ليست أمورا جامدة بل هي ناجمة عن قيم وقضايا صميمية يتم تحليلها وتقييمها بدقة.<sup>3</sup>

وعملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي تهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء فيها والتحسين المستمر للجودة، و تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل بدءا باختيار رسالتها و أهدافها الرئيسية ثم القيام بتحليل البيئة الخارجية والداخلية لها ووصولا إلى الخطة الاستراتيجية التي تقوم على نقاط قوة

<sup>1</sup> نادية راضي عبد الحليم، منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011، ص 5.

<sup>2</sup> Sergey Zapryagaev, *Case Studies of Strategic Planning in US Universities*, p 6, at sit web: <https://www.irex.org/.../case-studies-strategic-planning>. Last acceded 14/05/2016.

<sup>3</sup> شارلز ديليو. سورنسن و آخرون، المرجع السابق، ص 48.

الجامعة ومعالجة جوانب القصور بغرض اغتنام الفرص الخارجية ومواجهة التهديدات الخارجية، حيث نجد أن الخطة الاستراتيجية في الغالب توضح الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية، فالرؤية هي الحالة التي ترغب مؤسسة التعليم العالي في الوصول إليها مستقبلاً، فهي تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع، وتشد وتُجذب القارئين والعاملين، وتشجّع المهتم بتحقيقها. أما الرسالة فهي بمثابة بوصلة الحركة على طريق المبادئ الإرشادية والأعراف الجامعية وهي دستورها و وصف لجوهر وجود الجامعة، في حين نجد القيم تمثل القواعد الإرشادية والإطار السلوكي الذي يعبر عن نظرة الجامعة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين، بينما الأهداف الاستراتيجية فهي بيان بالنتائج التي تسعى الجامعة لتحقيقها خلال مدة زمنية محددة وفقاً لرسالتها، وهي أهداف قابلة للتحقيق وممكنة القياس والترجمة إلى مشروعات. وهذه الخطة الاستراتيجية التي تترجم الرؤية والرسالة والقيم والأهداف تحوّل إلى خطوات تطبيقية عملية مصحوبة بالمبادرات وبرامج العمل.<sup>1</sup> لذا لا نكاد نجد جامعة من الجامعات الرائدة تخلو من عملية التخطيط الاستراتيجي، وخير مثال على ذلك هو توجه بعض الجامعات العربية إلى الاهتمام بطرق التسيير الحديثة وتوظيفها مما سمح بنقلها إلى مصاف الجامعات النخبة، فنجد جامعة الملك سعود تحتل مراتب جد مشرفة في ترتيب الجامعات العالمية فهي تزاخم وتنافس الجامعات العالمية، فقد جاءت ضمن أحسن 200 جامعة في العالم حسب تصنيف شنغهاي 2015. وفي العموم فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تتطلب كفاءة متميزة من طرف القائمين على إعداد الخطط. وتختلف الخطة الاستراتيجية من جامعة لأخرى حسب فلسفتها وقيمتها وتوجهاتها.

ومن بين أهم النماذج الحية والناجحة لعملية صنع القرارات الاستراتيجية ووضع الأهداف ومؤشرات الأداء، نجد نموذج كلية "كينيث دبليو مونفورت لعلوم إدارة الأعمال" (Kenneth W. Monfort College of Business)، هذه الكلية التي تعتبر واحدة من خمس كليات ضمن جامعة كولورادو الشمالية، وهي مؤسسة بمولها القطاع العام، وعلى الرغم من أن الكلية كانت تخرج أعداداً كبيرة من الطلاب، فقد اتفق على أنه من الممكن الارتقاء بنوعية البرامج التدريسية بشكل عام وذلك من خلال تركيز الموارد على مجال أضيق من الاختيارات المتعلقة بالشهادات التي تمنحها الجامعة. وعليه تم تعديل الرسالة الرئيسية للكلية في منتصف الثمانينيات لتصبح كالتالي: "تقديم تعليم جامعي عالي الجودة يقتصر على منح الدرجة الجامعية في علوم إدارة الأعمال". كما هو موضح في الجدول رقم (02).

<sup>1</sup> سعيد بن محمد الربيعي. المرجع السابق، ص 270 - 272.

الجدول رقم (02): عملية تعميم الاستراتيجيات وتطبيقها في كلية "مونفورت لعلوم إدارة الأعمال".

| الأهداف الاستراتيجية                                           | خطط العمل                                                                                                                                                                                                                                                             | معايير المؤشرات الرئيسية للأداء                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بناء قاعدة طلابية عريضة ذات نوعية عالية.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- منح دراسية جيدة.</li> <li>- علاقات مطورة مع المدارس الثانوية.</li> <li>- برنامج "كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال" لسماع الآراء.</li> <li>- وضع المناهج بما يتناسب والأساليب الحديثة.</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- دخول طلاب متوفقين إلى السنة الأولى.</li> <li>- تحقيق معدلات عالية بالنسبة لرضا الطلاب والاحتفاظ بهم في الجامعة.</li> <li>- تحصيل الطلاب لمعارف واسعة في علوم إدارة الأعمال.</li> </ul>            |
| المحافظة على هيئة تدريسية متميزة.                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تطبيق أفضل المعايير في تسع ساعات من العمل يوميا.</li> <li>- تطوير الهيئة التدريسية.</li> <li>- تخصيص استحقاقات للتطوير المهني.</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المؤهلات الأكاديمية لأعضاء الهيئة التدريسية.</li> <li>- رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن البرنامج الدراسي.</li> <li>- رضا أعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام.</li> </ul>                                |
| المحافظة على موارد مالية كافية.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق التوازن بين الأعضاء المساعدين بشكل دائم والأعضاء المساعدين بشكل مؤقت.</li> <li>- تحسين خدمات مساعدة ودعم الطلاب.</li> </ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إجمالي التمويل الذي تقدمه الولاية سنويا.</li> <li>- إجمالي التمويل الذي يقدمه القطاع الخاص سنويا.</li> </ul>                                                                                      |
| بناء سمعة طيبة في السوق ترتبط بجودة وامتياز برنامجها التعليمي. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- استهداف المجالات التي حققت نتائج غير مرضية في استبانات مؤسسة المعايير التعليمية.</li> <li>- برنامج الزمالة التدريسية.</li> <li>- تحسين عملية الاتصال بين الخريجين.</li> <li>- تحسين عملية الاتصال مع أصحاب العمل.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- رضا الطلاب في الوقت الراهن.</li> <li>- تشغيل الخريجين.</li> <li>- رضا صاحب العمل.</li> <li>- رضا صاحب العمل والخريجين والتغطية الإعلامية التي تحققها كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال.</li> </ul> |

المصدر: شارلز ديليو. سورنسن وآخرون، التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم " تطبيق نظام بالدريج في الجامعات والمعاهد"، ترجمة سمة عبد ربه، ط1، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2006، ص115-116.

### الفرع الثالث: مشكلات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.

تعتبر مؤسسات التعليم العالي منظمات شأنها شأن المنظمات الأخرى، فهي تتشارك في العديد من الخصائص و الأدوار، كما تواجه تحديات مرتبطة بعمليات التخطيط واستشراف المستقبل، حيث يرى هنري منتزنج في هذا الصدد أن عملية التخطيط داخل المنظمات لا تلقى تعاوناً واهتماماً من طرف الإدارة العليا، وبيئة العمل قد تكون عدائية، فلماذا لا يلقي التخطيط التأييد المطلوب؟ ولماذا تركز الإدارة العليا على الرقابة وتتجاهل التخطيط؟ وجواب ذلك أن التخطيط في ذاته يحمل جملة من المشكلات، فالتخطيط يتطلب دعماً والتزاماً كامليين من طرف الإدارة العليا، وهو في الوقت نفسه يحد من سلطات تلك الإدارة، وبالنسبة للمشرفين في الإدارة الوسطى فإن المشكلة أعمق، فالتخطيط يحرمهم من رقابة عملهم والتنسيق بينهم وبين الإدارات الأخرى. كما يفترض أن تكون عملية التخطيط ديمقراطية، أي أن تكون المبادرات لامركزية والتنسيق مركزياً. ولكن لا بد أن

تكون هناك جهة عليا تنسّق وتفرض الرأي على الجميع. وهذه الجهة يمكن أن تكون قائدا نافذ الرؤية، ولكن هذا غير مقبول من المخططين، والحل الثاني هو أن يكون التخطيط مركزيا بحثا، بحيث يقوم المخططون بجمع المعلومات وتحليلها ووضع الحل وفرضه على الجميع، فإذا أصبح المنفذون مجرد آلات وأصبح عملهم مبرمجا فكيف ننتظر منهم الالتزام والعمل على إنجاح التخطيط؟ لذا وجد بعض المعتدلين حلا وسطا، بحيث يتنازل المخططون عن كبريائهم قليلا ويأخذون برأي الإدارة العليا والإدارة الوسطى قدر الإمكان، وبالمقابل يضحى الأفراد بمن فيهم العباقرة وذوو الحدس المطلق بشيء من حريتهم الفردية ويعترفون بدور التخطيط. كما يعاني التخطيط من مشكلة أخرى تتمثل في تصميم المخططين على أن تكون الأهداف كمية، وذلك حتى تتلاءم مع نماذج التخطيط القائمة، وبدون شك فإن بعض الأهداف يصعب قياسها كميا، وإلا فقدت الكثير من معانيها، ومثال ذلك أن التخطيط يركز على الأهداف الاقتصادية قصيرة الأجل، ويهمل الأهداف الاجتماعية لصعوبة تحويلها إلى كم، على الرغم من أن هذه الأخيرة قد تكون أعمق تأثيرا على النمو والربحية على المدى البعيد. كما أن اهتمام التخطيط بالرقابة يؤدي إلى عدم المخاطرة وتجنب الابتكار والتغيير الجذري في المنظمة حتى وإن كانت البيئة تتطلب مثل هذا التغيير، لذا فإن حاجة التخطيط للرقابة الشديدة ليس لها ما يبررها، لأنه لو كانت تلك الاضطرابات حقيقة واقعة لانهارت كل الاستراتيجيات وماتت كل المنظمات، فصحيح أن كثيرا من المتغيرات تطرأ على البيئة التي تعمل فيها المنظمات. ولكن يقابل هذه المتغيرات ثبات في أوجه أخرى. فإذا كان الاضطراب الذي يعيق التخطيط صحيحا في أمريكا فلماذا لم يكن صحيحا في نفس الفترة في اليابان؟ كل هذا يدفعنا إلى القول بأن الاضطراب المزعوم ليس إلا قناعا على وجه الرقابة الصارمة التي يفرضها التخطيط.<sup>1</sup>

والجامعات ومؤسسات التعليم العالي تعاني نوعا خاصا من المعوقات والتحديات المضافة للمشاكل السالف ذكرها، و تتلخص عموما في تردد بعض القيادات العليا من العمل بالخطط الاستراتيجية خوفا من التغيير، وانشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية، وإهمال النظرة الاستراتيجية التي تتعلق بتطور الجامعة على المدى الطويل، كما يصعب تحصيل المعلومات نظرا لعدم توفر نظام فعال للمعلومات والقصور في الإحصاءات.<sup>2</sup> بالإضافة إلى مجموعة من الصعاب التي تلف عملية التخطيط الاستراتيجي في عديد من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي. ففي دراسة أجريت حول واقع عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العربية، لوحظ افتقار الاستراتيجيات في الجامعات العربية إلى الرؤية المستقبلية الشمولية الدقيقة، وأنها استراتيجيات تسيير أمور وليس تطوير أوضاع، وشتان بين هذه وتلك، وأن الجامعات العربية تعاني من أمراض خطيرة تنهك جسد قطاع التعليم العالي العربي، و تتمثل في: ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في محيط الجامعات؛ وهي مشكلة ناتجة عن تأثير المكون الثقافي على مجتمعاتنا العربية، و الذي يؤثر سلبا على الوعي والممارسة، وأعراض هذا

<sup>1</sup> هنري منتزيج، صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد الخامس عشر، أغسطس 1994.

<sup>2</sup> سعيد بن محمد الربيعي. المرجع السابق، ص 273.



المرض المتمثل في ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي تظهر في تبني الجامعات لبعض الأطر الاستراتيجية لأغراض دعائية وعلى نحو ديكوري صرف، واتباعاً لموضة انتشرت في الكثير من المنظمات ومنها مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى تهميش الوظيفة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي فبالنظر إلى الهياكل التنظيمية لتلك المؤسسات يتضح لنا عدم وجود إدارة أو قسم يختص بالإدارة أو بالتخطيط الاستراتيجي، كما نجد أن الجامعات العربية - ومراعاة للضوابط المالية لتخصيص موازنة الجامعات أو مراعاة لشروط وضوابط افتتاح كليات أو أقسام جديدة أو الحصول على طاقم تعليمي أو وظيفي - تتبنى بعض أبعاد العمل الاستراتيجي لأغراض روتينية ولأسباب تنظيمية. أما المرض الثاني فهو شيوع النمط الإداري على القيادي، وكما لا يخفى فإن نجاح العمل الاستراتيجي مرتبط بشكل كبير بوجود قيادة جيدة. بالإضافة إلى ضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي؛ فممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية تكتنفها صعوبات بالغة نظراً لتدخل السياسي في الإداري، بالإضافة كذلك إلى معارك تخصيص الموازنات للمنظمات الحكومية والتي من بينها الجامعات فضلاً عن تعلق خدماتها بشرائع عريضة من الجمهور، الأمر الذي يجعلها عرضة لسياسات الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى، فمعظم مؤسسات التعليم العالي العربية تنتمي للقطاع الحكومي، وبالرغم من انتفاء وجود المنافسة الاقتصادية بين الجامعات الحكومية في الدولة الواحدة إلا أن هذا لا يعني الاستغناء عن التخطيط الاستراتيجي، بل هي في حاجة ماسة لتطبيقاته، فهو يعينها على تحقيق أهدافها والتكيف بذكاء مع المتغيرات المتلاحقة في مختلف المجالات.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

يعود الفضل كل الفضل فيما حققته إدارة الجودة من تقدم إلى مجهودات و أبحاث علماء كرسوا أنفسهم لابتكار طرق ناجعة ساهمت في تحسين الجودة في المنظمات؛ وعلى رأس هؤلاء النوابغ نجد "ويليام إدواردز ديمينغ" و "جوزيف جوران"، اللذين ساهما بشكل كبير في تأسيس ونشر ثقافة الجودة، حيث يلقب "إدوارد ديمينغ" بأب الجودة لدى اليابانيين، لما قدمه من مساهمات هادفة في تطوير الجودة، حيث ساهمت أفكاره في إعطاء المنتجات اليابانية والتصنيع الياباني جودته وثقله، فلقد علّم اليابانيين أن الجودة الأعلى تعني تكلفة أقل، لكن هذه الفكرة لم تكن مدركة آنذاك لدى المديرين الأمريكيين. كما قام إدوارد ديمينغ بوضع المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في التهيؤ للاستمرارية في التوجه نحو تحسين المنتج و عدم جعل السعر هو الموجه الوحيد في الشراء و الاهتمام بالتدريب لتحسين مستوى جميع العاملين، بالإضافة إلى التركيز على مساعدة الأفراد نحو أداء أفضل للعمل وتهيئة كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد والذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم و التركيز على

<sup>1</sup> عبد الله البريدي، الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي: مدخل وصفي تحليلي لدراسة الإشكالية الثقافية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد السابع والعشرون، العدد 02، ديسمبر 2007، ص 95-101.



إبعاد الخوف وتشجيع الاتصال وإزالة الحواجز بين الإدارات، وتشجيع حل المشاكل من خلال فرق العمل ومحاولة القضاء على معوقات الاعتراف والاعتزاز بكفاءات العاملين.<sup>1</sup> كل هذه القيم والسلوكيات تسمح بتحقيق التعاون المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل التحسين المستمر الذي يحقق رضا جميع الأطراف.

وبالرغم من تشابه المبادئ في القطاعين الخدمي والصناعي، إلا أن هناك تبايناً في الخصائص مما يستوجب مراعاتها عند التطبيق، و مفهوم الجودة الشاملة في التعليم له معنيان مترابطان: أحدهما واقعي والآخر حسي، والجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقة متعارف عليها مثل: معدلات الكفاءة الداخلية الكمية، ومعدلات تكلفة التعليم...، أما المعنى الحسي للجودة فيتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، ويعبر عن مدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية، فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته ويلبي احتياجاته الذاتية، يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوى جودة يناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد، وأن جودة خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته<sup>2</sup>. ومفهوم الجودة في التعليم العالي يمس جميع المناهج الدراسية والبحوث العلمية والبرامج التعليمية والطلاب والموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية والمرافق والأدوات.

### الفرع الأول: مبررات ودواعي تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات.

إن إصلاح هياكل النظم التعليمية دون إصلاح العملية التعليمية ذاتها أدى إلى وصول أعداد كبيرة من الطلاب إلى نهاية تعليمهم بمستويات تحصيلية منخفضة، وكان هذا سبباً في زيادة الاهتمام بتغييرات الجودة على مستوى الجامعات، و تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يعود على الجامعات بالعديد من المزايا نذكر بعضها منها في ما يلي:

- الاهتمام بمستوى الأداء للأساتذة والطلبة والموظفين في الجامعة من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، وبالتالي تقديم أفضل الخدمات لمكونات العملية التعليمية.<sup>3</sup>
- "تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.

<sup>1</sup> لويد دوينز و كلير كراوفورد ماسون، إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمينغ، ترجمة: حسين عبد الواحد، الطبعة الأولى، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، مصر، 1997، ص 72-86.

<sup>2</sup> أحلام العياوي و عمار السامرائي، واقع تطبيق ضمان جودة التعليم في الجامعات الخاصة في ضوء معايير ومتطلبات الجودة الشاملة دراسة حالة -الجامعة الخليجية- المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011، ص 11-12.

<sup>3</sup> نعيمة محمد مجاوي، متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011، ص 6.

- الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب التي تنعكس على جوانب شخصياتهم والوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين.
- رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمنح احتراماً وتقديراً وصورة ذهنية إيجابية.<sup>1</sup> فهي أداة تسويقية تمنح مؤسسات التعليم الجامعي القدرة التنافسية.

وتلخيصاً لما سبق ذكره يمكن القول بأن هناك جملة من الفوائد التي تتحصل عليها المؤسسات التعليمية جراء حسن تطبيقها لمعايير الجودة؛ إذ يساعد ذلك على وضع رؤية فلسفية واضحة لها وبمكّن من الوقوف على الممارسات السلبية وتعديلها، ويرفع من معنويات الموظفين، و يمنحهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم والإحساس بالمشاركة في صنع القرار في تطوير الأداء، مما يعطيهم دافعا لبناء اتجاه إيجابي نحو المهنة، وهذا يضفي مناخا علميا منتجا على البيئة التعليمية.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: معوقات تطبيق الجودة في الجامعات ومشكلات قياسها.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تبرز معه مشكلة التحديد الواضح لمفهوم الجودة ومنهج تطبيقه، ولم تحسم هذه القضية لا في الأدب الإداري الخاص بالموضوع الذي ما زال يزخر بالجدل حولها، ولا في التطبيق الذي ظل محدودا في بعض الجامعات الغربية أو جزئيا في العديد منها.<sup>3</sup> فمفهوم الجودة التعليمية مفهوم متعدد الأبعاد، وحديث في الجامعات، ومازالت بداياته في المهد في أغلب الدول، حيث يواجه تطبيقه العديد من المعوقات التي ينبغي أن ينظر إليها باهتمام بالغ، من بينها:<sup>4</sup>

- مقاومة ورفض التغيير من بعض الفئات.
- القصور في وضوح الأهداف والغايات من التطبيق.
- صعوبة بناء ثقافة الجودة ونشرها بين الأفراد العاملين في الجامعة.
- تعقيد الإجراءات وعدم الانسيابية في العمل في بعض المؤسسات نظرا للقصور في منح الصلاحيات الإدارية والمالية والأكاديمية.
- القصور في البيانات والمعلومات.
- تباين الآراء والأفكار حول المعايير والإجراءات بين الأكاديميين والمختصين في التعليم العالي.

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وآخرون، المرجع السابق، ص 148-149.

<sup>2</sup> سعيد بن حمد الربيعي، المرجع السابق، ص 387.

<sup>3</sup> عماد أبو الرب وآخرون، المرجع السابق، ص 109.

<sup>4</sup> سعيد بن حمد الربيعي، المرجع السابق، ص 388.

ولقد أشار العديد من المؤلفين في كتبهم ومنشوراتهم إلى أهم المعوقات التي تحد من نجاح إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل عادة في:<sup>1</sup>

- الفشل في التركيز على الجوانب غير العلمية والأكاديمية.
- طبيعة الجامعات التي قد لا تقبل أفكار إدارة الجودة الشاملة.
- الفشل كذلك في تحديد التحديات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة، وأن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يستدعي التعرف على المفاهيم الأساسية لهذا المنهج، وإدراك أن إدارة الجودة الشاملة تتميز بالتعقيد والتشابك ضمن مكونات النظام الجامعي، وأن قناعة الإدارة العليا في تلك المؤسسات تعد المحدد الرئيسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما نجد أن هناك تبايناً في الآراء حول قياس جودة التعليم، غير أن هناك اجتماع مشترك يؤكد على حتمية قياس الجودة التعليمية بمقاييس متطورة وصادقة وثابتة قدر الإمكان، حيث برزت في هذا المجال عدة مداخل أهمها: قياس الجودة بدلالة المدخلات وقياس الجودة بدلالة العمليات، وقياس الجودة بدلالة المخرجات،<sup>2</sup> فالمدخل الأول يرى أن المدخلات هي جوهر التعليم الجامعي، فتوفر الأجهزة والمعدات والأساتذة الأكفاء والطلبة المستعدين للتعلم والقوانين وغيرها تؤدي إلى منتج تعليمي أجود، في حين يركز أصحاب المدخل الثاني على العمليات وعلى التحصيل الدراسي دون الاهتمام بمخرجات العملية التعليمية، أما المدخل الثالث فهو يركز بشكل أساسي على نواتج التعليم الجامعي ومخرجاته، وهو مقياس جيد للجودة التعليمية، بالرغم من بعض العيوب التي تشوب هذا المدخل. وكما رأينا سالفاً فإن الجامعة نظام متكامل تتفاعل فيه عدة مكونات يجب دراستها وتقييمها وقياسها وفق منظور شامل. بالإضافة إلى وجود مدخلين آخرين هما: قياس الجودة وفقاً لآراء الخبراء و المدخل الشمولي في قياس الجودة، فالمنهج الذي يعتمد على آراء الخبراء يفتقد بدوره إلى الدقة والموضوعية؛ حيث غالباً ما لا يتوافر لدى المحكمين المعلومات الكافية التي تؤهلهم لاتخاذ أحكام خاصة بجودة البرامج. لذا يبقى المدخل الشمولي هو الأنسب، كونه يقيس الجودة التعليمية بشكل متكامل مراعيًا في ذلك مختلف مكونات النظام. وبالرغم من المحاولات العديدة لقياس الجودة التعليمية التي تميّزت بفسلها، فقد ظهرت العديد من المناهج المستخدمة في ضبط الجودة التعليمية كبرنامج كروسي و نظام مالكولم بالدريدج، وبرنامج بالدريج هو نموذج مثالي للجودة يتم من خلاله تحديد وتقييم التطور المؤسسي بشكل فعال. ولقد تم نشر معايير بالدريج في مجال التعليم للمرة الأولى عام 1999؛ وهي تمنح المؤسسات التعليمية نظاماً شاملاً يمكنها من التوفيق بين أهدافها الأساسية ورؤيتها وقيمتها، والموارد المالية اللازمة لتحقيق تقدم بعيد المدى. ويمكن وصف هذا البرنامج بأنه مرن وشامل في الوقت ذاته، لذا

<sup>1</sup> عجلان بن محمد الشهري، عرض نقدي لكتاب: إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، دورية الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، المجلد الواحد والخمسون، العدد الأول، ديسمبر 2010، ص 163-164.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 35.

فإنه يناسب أية مؤسسة تعليمية. ويعتمد نظام بالدريج لضبط الجودة على سبعة مجالات يتم التركيز عليها، و هي:<sup>1</sup>

- **القيادة:** كيف يقوم القادة الكبار بالتحكم في قيادة المؤسسة الجامعية و مراقبة الأداء الإداري، وكيف تتم إدارة المؤسسة وكيف تقوم المؤسسة بتحمل مسؤولياتها تجاه العامة، وكيف تضمن السلوك الأخلاقي وتدعم المجتمعات الرئيسية.
- **التخطيط الاستراتيجي:** كيف تتعامل الخطط الاستراتيجية مع العوامل الرئيسية وكيف يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية وكيف يتم تطوير وتطبيق خطط العمل.
- **التركيز على الطلاب والمعنيين والسوق:** كيف تقوم المؤسسة بتحديد أسواقها والاستماع إلى آراء الطلاب والمعنيين والتعلم منهم وإقامة علاقات بناءة معهم وتحديد متطلبات الطلاب والمعنيين.
- **إدارة المعلومات وتحليلها ودراساتها:** كيف تقوم المؤسسة بمراقبة وتحليل وتطوير أداء الطالب والعمليات التعليمية على كافة المستويات، وكيف تضمن المؤسسة نوعية وجودة وتوافر المعلومات المطلوبة بالنسبة للهيئة التدريسية والموظفين والطلاب والحضور من خارج المؤسسة، وكيف تبني وتدير مصادر قوتها من المعلومات.
- **التركيز على الهيئة التدريسية والموظفين:** كيف تساعد أنظمة العمل في المؤسسة أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين على تحقيق أعلى مستويات الأداء، وكيف يساهم تطوير معارف الهيئة التدريسية والموظفين وتدريبهم وتطويرهم المهني، في دعم أهداف وغايات المؤسسة بشكل عام ويبنى أسسا راسخة من المعرفة والمهارات والقدرات العالية لدى الموظف.
- **إدارة العمليات:** كيف تحدد المؤسسة وتدير العمليات الأساسية المطلوبة لتحقيق أقصى فائدة تعليمية بالنسبة للطلاب وكيف تدير العمليات الأساسية التي تدعم البيئة التعليمية.
- **نتائج الأداء التنظيمي:** هي نتائج موثقة عن ستة ميادين أساسية من بينها: أداء الطلاب وتعلمهم، ونيلا رضا الطلاب و الأطراف المعنية بالجامعة، وأداء الهيئة التدريسية والموظفين والأداء المالي القيادة الفاعلة والمسؤولية الاجتماعية، حيث أن المعيار " إدارة المعلومات وتحليلها ودراساتها" هو المحرك الأساسي لتحسين الأداء.

#### المطلب الرابع: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات

طور الفكر الإداري أدوات حديثة في تقييم الأداء ، ففي سنة 1992 طور الباحثان " روبرت كابلان و ديفيد نورتن"، أداة حديثة تعرف بما يسمى "بطاقة الأداء المتوازن" "Balanced Scorecard"، والتي تهدف إلى تقييم الأداء في ضوء بعد استراتيجي وفي مجالات متعددة وبشكل متزامن، على عكس أدوات تقييم الأداء

<sup>1</sup> شارلز ديليو سورنسن و آخرون، المرجع السابق، ص 33-34.

التقليدية التي ركزت بشكل كبير على النتائج المالية والأهداف قصيرة الأجل وأهملت متابعة الجوانب الأخرى في المؤسسة كالبحث والتطوير والاهتمام بالعنصر البشري التي هي أساس تحقيق نتائج مالية معتبرة على المدى البعيد.<sup>1</sup> وقد ارتأينا أن ندرج هذا العنصر ضمن فصل مستقل لمزيد من التأمل والبحث المستفيض حول استعمالات بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات وطرق تصميمها.

<sup>1</sup> Kaplan R., Norton D., *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business Review, 1992 Vol. 70, No 1, pp.71-79.

## خلاصة الفصل:

إن التطور الكبير الذي شهده العالم أدى إلى زيادة الضغط على قطاع التعليم العالي و إقبال كاهله بالمسؤوليات الجسيمة المتعلقة بالنهوض بالأمة فكريا وتلبية احتياجاتها، فالجامعات على غرار 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. فقد ساهمت كل 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 التركيز على المفاتيح الأساسية في عملية الترتيب، غير أن الرهان الكبير الذي مازالت تعاني منه مؤسسات التعليم العالي والجامعة هو ابتكار طرق تسيير تناسب طبيعة عمل الجامعات، فبالرغم من ظهور جهات مخولة بقياس وتقييم أداء الجامعات وترتيبها على غرار التصنيفات العالمية فإنها لم تساهم بشكل فعلي في تحسين أداء الجامعات المتأخرة في الترتيب، كونها تركّز على النتائج وتهمل محركات الأداء الحقيقي، فعملية تقييم الأداء ينبغي أن تنبع من رؤية ورسالة الجامعة والبيئة التي تعيش فيها و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لذا ينبغي تقوية وتدعيم الوظيفة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي من أجل توضيح التوجه المستقبلي و تحسين نوعية وجودة التعليم.

## الفصل الثاني:

# تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات

## تمهيد:

إن إصلاح الجامعة وتطوير أدائها في هذا العصر المتسّم بكثرة المتغيرات و عديد التحديات أمر جدّ عسير، فسمّة الحوار السائد في الألفية الثالثة تومئ بكيفية تطوير الأداء الجامعي واكتشاف سبل الارتقاء بالجامعات إلى مصاف جامعات النخبة. فالمنظمات بمختلف أنماطها تبحث عن الوسائل والكيفيات التي تمكنها من إدارة عملياتها بكفاءة وفعالية، و أن تدخلها من جديد في مضمار التميّز. ففي سنة 1992 طوّر الباحثان " روبرت كابلان و ديفيد نورتن"، أداة حديثة تعرف بما يسمى "بطاقة الأداء المتوازن" " Balanced Scorecard"، والتي تهدف إلى تحسين الأداء والتمكين من التنفيذ الجيد لاستراتيجيات المنظمات. و لقد انتشر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القطاعين الإنتاجي والخدمي وانتقل ذلك ليمس المنظمات غير الهادفة للربح كالقطاع الحكومي والمستشفيات.<sup>1</sup> وأصبحت الإدارة وفق منظور الأداء المتوازن لا تنفك ولا تزايل معظم الجامعات الرائدة. وفي خلال هذا الفصل ستعرف على المزايا الجليّة التي تقدمها نظام الأداء المتوازن للمنظمات بمختلف أشكالها، و المفاتيح الأساسية لنجاح تصميم وتنفيذ هذا النظام.

<sup>1</sup> R.S,Kaplan et D.P.Norton. *Comment utiliser Le Tableau de Bord Prospectif*, Traduit de l'américain par Eileen Tyack-Lignot, ed :Organisation,2003,p141.



## المبحث الأول: نظرة حول بطاقة الأداء المتوازن.

## المطلب الأول: إسهامات بيئة الأعمال الحديثة في تطوير الفكر الإداري.

عرفت بيئة الأعمال لفترات زمنية طويلة نوعاً من الثبات الباعث على الارتياح، حيث كانت المنافسة محدودة وكان العرض يؤثر على الطلب بشكل كبير، ومع التطور السريع والمفاجئ في تكنولوجيا المعلومات والعصرنة ظهرت تحديات فرضت على منظمات الأعمال تحسين أدائها و التميز في نشاطاتها، و امتلاك قدرات جديدة وإمكانيات متميزة لقياس أدائها تماشياً مع احتياجات هذا العصر الجديد، ولقد أدى هذا إلى ظهور نوعية أساسية من الركائز الواجب توفرها في العمل لنجاح المنظمات والتي يطلق عليها البعض مصطلح الأصول غير الملموسة للمؤسسة، والتي تدعم موقف المؤسسة في مجالات عديدة كتنمية علاقات المؤسسة مع العملاء بغية خلق الولاء لهؤلاء العمال لمنتجات وخدمات المؤسسة، والحفاظ بذلك بشكل مستقبلي على نسبة الشريحة التسويقية للمؤسسة وغوها، وتقديم منتجات جديدة ذات جودة مرتفعة تلبي احتياجات العملاء. كما أن استمرار تحسين مستويات الأداء يتطلب من المؤسسات تنمية مهارات العمالة مع خلق نظام للحوافز، مما يساهم في رفع الانتاجية وتحسين جودة الإنتاج بالإضافة إلى خفض إجمالي الوقت المستنفذ في إتمام النشاط، ولذا فإن مهارات وكفاءات العمالة المتاحة بالمؤسسة وكيفية تعظيم المنفعة منها يمثل أصلاً من الأصول غير الملموسة التي تساعد في تحقيق تميز أكبر لأداء المؤسسة. كما تميزت بيئة الأعمال التي تعيشها المنظمات اليوم بظهور فئات معينة من العملاء من حيث مستوى وخلفية العميل ومناطق وجوده، وأصبحت العديد من المؤسسات تنظر للعميل ليس فقط من حيث طبيعة وظيفته أو مستوى دخله، بل من حيث خلفيته الثقافية والسلوكية التي تؤثر بشكل كبير على قراراته وسلوكياته، كما أن عالمية المنافسة مكّنت العميل من التعرف على أسعار السلع والمنتجات والتميز بينها من حيث الجودة والمواصفات والخدمة. وبالتالي أصبح مفروضاً على المؤسسات التميز في الأداء وحسن خدمة العميل.<sup>1</sup> وعلى هذا الأساس بدأت المنظمات في استخدام المواهب والقدرات التنظيمية غير الملموسة والأصول غير المنظورة التي تمكنها من تطوير علاقاتها مع عملائها وتقديم أفكار جديدة للمنتجات والخدمات على وفق محددات العملاء المتمثلة في الجودة والسعر والخدمة وسرعة الاستجابة لطلب العملاء والتوقيت المناسب، وتكييف مهارات العاملين ودفعهم نحو تحسين وتطوير العمليات. ومن هذا المنطلق وبالنظر للأهمية الكبيرة للأصول غير الملموسة ودورها في تحقيق أداء متميز فإن ما يقارب 75 % من القيمة السوقية للمؤسسات تأتي من الموارد غير المحسوسة كالإبداع والعلاقات مع العملاء ورأس المال الفكري.

<sup>1</sup> محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005، ص 128-131.

لقد كان للتطور السريع في تقنيات الإنتاج والعمليات التشغيلية الأثر الكبير على المنظمات لأن تكون متميزة في عرض خدماتها وامتلاكها لتقنيات عصرية مشغلة بكفاءة عالية وبخدمات تجهيز متميزة، لذا يلاحظ اهتمام المنظمات بالإبداع والتحديث والتطوير المستمر كي تضمن بقاءها ونجاحها، وذلك بسبب ظهور مستمر لنماذج وأجيال من المنتجات والخدمات. ولقد حاولت العديد من المنظمات أن تميز نفسها بقوة عن المنافسين الآخرين وخاصة في إطار الجودة والمرونة والإبداع والتجديد والاستجابة السريعة، بعد أن وجدت نفسها تنافس في أسواق ترجحت فيها القيمة المقدمة على التكلفة والسعر، هنا جاءت المنافسة على خصائص ومؤشرات غير مالية تطلبت الحصول على بيانات تساهم بمعرفة كيف يجب أن تؤدي، وهكذا تغيرت القياسات بسبب هذا التغير في اتجاهات استراتيجيات المنافسة، فأصبح البحث عن التميز هو الموجه للمنافسة<sup>1</sup> ولكن كيف يمكن قياس جوانب التميز المطلوبة والمتحققة؟ لذا ظهرت الحاجة إلى تطوير أدوات لقياسها ومتابعتها، فزادت بذلك الحاجة إلى معلومات غير مالية، فنظم قياس الأداء التقليدية لا تلبي الضروريات الحديثة لعملية التسيير، بل يجب البحث عن أدوات حديثة تسمح بتزويد المسؤولين بمعلومات آنية ودقيقة و وضع تقديرات وفرضيات مستقبلية تتميز بقدر كبير من التأكد.<sup>2</sup> هذا من جهة ومن جهة أخرى يجب أن توفر نظم القياس الحديثة معلومات دقيقة نوعية كمستوى الجودة و رضا العملاء وغيرها. وبهدف التحسين والتطوير في أداء المنظمات تطورت العديد من المداخل الإدارية على غرار برامج إدارة الجودة الشاملة والإنتاج بالوقت المحدد والمنافسة على أساس الوقت والتكاليف على أساس الأنشطة وبرامج دافعية العاملين وإعادة الهندسة وغيرها من النظم الإدارية الحديثة.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مبررات ومنافع الأخذ بمفهوم الأداء المتوازن.

يرجع أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن إلى بداية تسعينيات القرن العشرين على يد الباحثين الأمريكيين دافيد نورتن و روبرت كابلان "Robert S.Kaplan و David P.Norton". وقد كانت أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه الأداة هي وجود المؤسسة في محيط تنافسي يتطلب القدرة على رؤية الأداء في مجالات متعددة وبشكل متزامن، بالإضافة إلى الهاجس الكبير الذي يواجهه المدراء، و المتمثل في وجود هوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة و بين النشاطات اليومية التنفيذية، وزيادة الاعتقاد والإيمان بأن المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة، و ما النتائج المالية المحققة 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.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى 2009، ص ص 58-64.

<sup>2</sup> D. Bertin , *Les Tableaux de Bord Dynamiques*, Tec et Doc Lavoisier, Paris, 1994,p1.

<sup>3</sup> Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996, p 6.

وتزوّد بطاقة الأداء المتوازن المدراء بإطار عمل متكامل يتم من خلاله ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء<sup>1</sup>. فحسب هذا المفهوم الحديث لبطاقة الأداء المتوازن " Balanced Scorecard " فإنه لا يتم الاكتفاء بالتركيز على الأهداف المالية؛ بل يتم توضيح الأهداف غير المالية الواجب على المؤسسة الوصول إليها بغرض تحقيق الأهداف المالية. و قد تم تسمية بطاقة الأداء المتوازن بهذا الاسم كونها تسعى للبحث عن إيجاد توازن بين المؤشرات المالية و غير المالية من أجل تقييم الأداء على المديين القصير و الطويل.<sup>2</sup> وهناك من يحدّد تسميتها ببطاقة التسجيل المتوازنة، فهل أن قياس الأداء المتوازن سجل أم عملية؟ فينبغي أن يعكس ترتيب الدرجات توازنا بين عناصر الأداء العديدة المختلفة، فمن الأهمية بمكان أن ينظر للقياس على أنه سجل للنتائج المحققة فقط، بل ينبغي أن يستخدم أيضا كمؤشر للنتائج المتوقعة، وعندئذ سيكون القياس بمثابة وسيلة لتوضيح خطة العمل ورسالة مختلف وحدات المنظمة.<sup>3</sup>

وجوهر النظام المتوازن لقياس الأداء يتمثل في ربط المقاييس في المجالات الأربعة معا في سلسلة من علاقات السببية، ولهذا أكد مبتكرا النظام على أن الأهداف الاستراتيجية لا تتكون من مجموعة عشوائية من المقاييس، بل يجب أن تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية. ويرى الباحثان أن كثيرا من المديرين يعتقدون أنهم يستخدمون النظام المتوازن للأداء عندما يضيفون إلى المقاييس المالية التقليدية مقاييس غير مالية من العملاء وعمليات التشغيل الداخلي والعاملين. ولكن النظام ليس مجرد تجميع لمقاييس مالية وغير مالية، بل يجب أن يتضمن مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة من علاقات السببية.<sup>4</sup> ونظام التقييم المتوازن للأداء هو أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تعمل على ترجمة مهام ومستويات كل وحدة نشاط داخل المؤسسة في ظل عناصر الاستراتيجية إلى أهداف، ويعبر عن تلك الأهداف بمؤشرات ومقاييس محددة، وتوضح هذه المؤشرات التوازن المستهدف داخل المؤسسة في مجالاتها المختلفة بداية من تحقيق تنمية جيدة لكفاءات ومهارات العاملين بالمؤسسة ثم الانتقال لتحسين موقف الإنتاج وعمليات التشغيل الداخلية مما ينعكس بمستوى جودة وأداء أفضل للعملاء وهو ما سيؤثر إيجابا على الجوانب المالية للمؤسسة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> 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,pp.35-37.

<sup>2</sup> Horngren C et autres, *Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire*, 2<sup>ème</sup> Edition, Traduction de G. Longlois, Ed : Pearson Education Paris, 2003, p 344.

<sup>3</sup> خبراء بميك، منهج أساليب الارتقاء بالأداء البشري: الأداء الفعال باستخدام بطاقات الأداء المتوازن خطوة بخطوة، الطبعة الأولى 2006، الجيزة، جمهورية مصر العربية، ص 16.

<sup>4</sup> مروان محمد عبد الرحمن أبو فضة، نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2006، ص 106.

<sup>5</sup> محمد محمود يوسف، المرجع السابق، ص 134.

إن وضع مؤشرات تقوم على هذه المحاور تسمح للأفراد بمعرفة العوامل المتحركة في الأداء الحاضر و المستقبلي للمؤسسة، كما تسمح هذه العملية بتركيز جهود وكفاءات جميع الأفراد في المؤسسة و توجيهها نحو تحقيق الأهداف على المدى الطويل، فبينما اعتبرت الشركات بطاقة الأداء المتوازن بمثابة نموذج استراتيجي لقياس الأداء، فقد أسهمت البطاقة في إرساء نظام إدارة استراتيجي جديد في كثير من المؤسسات التي دمجته في نسيج صنع قراراتها. و يؤكد مؤسس النظام المتوازن للأداء من خلال دراستهما لعدد من الشركات أنه لا توجد مؤسستان تتبنيان نفس النمط من الاستراتيجية، بل تختلف المؤسسات بشكل عجيب في المزيج الذي تعتمد من العناصر والبند المكونة للاستراتيجية، بحيث تختلف المؤسسات في استراتيجياتها كما يختلف التوقيع والبصمة من شخص لآخر، مما يجعل من المستحيل الوصول إلى نوع أو نمط عام في مجال الاستراتيجية، غير أن ما لوحظ من طرف الباحثين أن سبب فشل الاستراتيجيات في 70% من الحالات ليس فشل الاستراتيجية نفسها، بل الفشل في تنفيذها، فليست هناك استراتيجية فاشلة، لأن ما يفشل هو التنفيذ وليس الاستراتيجية، فالاستراتيجية منطق والمنطق لا يفشل، بل ينجح إذا كان كاملاً ومتكاملاً، ويفشل إن ظل قاصراً وناقصاً. فعند دراسة ما يقرب 200 شركة عالمية في الفترة 1988-1998 وجد أن 10% فقط منها نجحت في الالتزام باستراتيجيتها وتطبيقها، بينما فشلت البقية الباقية في التطبيق وليس في الاستراتيجية، كونها أخفقت في رصد كل المؤشرات أو في تتبع كل مجال من المجالات الأساسية الأربعة أو أهملت تأثير أحد الأطراف الاعتبارية الأربعة.<sup>1</sup> فهناك عوائق أربعة تمنع التطبيق الجيد والتنفيذ الناجح لاستراتيجية المنظمات، كما يوضحه الشكل رقم (03).

### الشكل رقم (03): عوائق تطبيق الاستراتيجية



المصدر: Paul R. Niven, *Balanced Scorecard Diagnostics- Maintaining Maximum Performance*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.2005, p 11, Adapted from material developed by Robert S. Kaplan and David P. Norton.

<sup>1</sup> روبرت كابلان ودفيد نورتن، المرجع السابق، ص 5.

وبالتالي يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن جاءت لتساعد المدراء على حل مشكلة الربط بين الاستراتيجية والتنفيذ اليومي للعمليات من جهة، وتحسين السلوك الإداري من خلال رسمها وتحديد لقواعد ومبادئ الواجب السير عليها لتحقيق النجاح. وتتمثل أهم الأدوار التي يقدمها حسن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في:<sup>1</sup>

- **التركيز على الاستراتيجية:** فمع التطورات الحاصلة لحاجة الاستراتيجية لحالات الاهتمام بالسوق المتغيرة، فإن بطاقة الأداء المتوازن تكون مفيدة لتطوير التقنية التي تمكن من تنفيذ الاستراتيجية بفعالية وبسرعة وتمكّن من إرساء نظام تقني في المنظمة.
- **المحاذاة من خلال الاتصالات:** إن بطاقة الأداء المتوازن تمثّل سردا واضحا وبشكل قصصي للاستراتيجية من خلال ربط الأهداف بالاستراتيجية بعلاقات السبب والنتيجة والمقاييس الأساسية التي تركز على السلوك والتعلم لإنجاز الأهداف الاستراتيجية، مما يمكّن العاملين من معرفة الكيفية التي يعملون بها من أجل خلق توافق مع الرؤية العامة للمنظمة.
- **دعم الأفعال الصحيحة:** إن بطاقة الأداء المتوازن تحث على التدريب على نشاطات العمل وتسهّل الفهم لكل المستويات في الأعمال من خلال التنسيق الأولي والخطط التي تدعم التوجه الاستراتيجي.
- **التغذية العكسية والتعلم للتقدم نحو الأمام:** إن اكتشاف الانحرافات بسرعة وزيادة التغذية العكسية للاستراتيجية من خلال عملية إعادة النظر في الهيكل بالمقارنة مع إطار بطاقة الأداء المتوازن سوف يشجع التغذية العكسية للتعلم السريع، وهذا يمكّن من التحديد المبكر وتصحيح الانحرافات وتحسين الاستراتيجية عند الحاجة.

### المطلب الثالث: إطار عمل بطاقة الأداء المتوازن.

لقد تطور نظام التقييم المتوازن للأداء بشكل سريع ليصبح نظاما للإدارة وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء؛ فتحول اسم الأداة من بطاقة القياس المتوازنة إلى بطاقة الأداء المتوازن،<sup>2</sup> فهذا النظام يسمح بترجمة

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، المرجع السابق، ص 155-156.  
<sup>2</sup> تطورت بطاقة الأداء المتوازن كثيرا، ومرت بثلاثة أجيال بدءا من الجيل الأول الذي تمت فيه إضافة محاور جديدة لقياس الأداء، ثم جاء الجيل الثاني لتطور فيه تصبح البطاقة أداة لصياغة الاستراتيجية وليس لقياسها، لتكتمل البطاقة في جيلها الثالث أين أصبح بالإمكان تصميم العمليات المؤدية إلى تطبيق الاستراتيجية. وظهر ما يسمى بالخارطة الاستراتيجية وعلاقات السبب والنتيجة. لمزيد من التفصيل حول هذه النقطة أنظر إلى المقال:

Denis Choffel, François Meyssonier, *Dix ans de débat autour du Balanced Scorecard*, Comptabilité Contrôle Audit, tome 11, Volume 2, décembre, 2005, pp 62 -63.

الاستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة. وتضم بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من العناصر التي تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وتتمثل في:<sup>1</sup>

- الرؤية المستقبلية والتي تبين وجهة المنظمة و تصورها المستقبلي.
  - الاستراتيجية والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المنظمة بتحديددها.
  - المنظور؛ وهو مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة ضمن هذا البعد أو المنظور، ومن ثمة العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور. وهناك أربعة منظورات أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي: المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية و منظور التعلم والنمو.
  - الأهداف، وهي بيان لكيفية القيام بالاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة وال قابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.
  - المقاييس أو المؤشرات، والتي تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، وتكون ذات طابع كمي، فالمقاييس عبارة عن تنبؤات عن الأداء المستقبلي كما أنها تدعم تحقيق الأهداف.
  - المستهدفات، وهي تمثل التصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
  - ارتباطات السبب والنتيجة، والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدها بالآخر، فمثلا إن تحقق هدف تنمية مهارات وتحسين خدمات رجال ما بعد البيع سيتحقق هدف رضا العملاء.
  - المبادرات الاستراتيجية، وهي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.
- و الشكل رقم (04) يبين المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن وأبعادها الأربعة.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، المرجع السابق، ص ص 158-159.

[illegible]

فعملية وضع مؤشرات تقوم على هذه المحاور تسمح للأفراد بمعرفة العوامل المتحكممة في الأداء الحاضر و المستقبلي للمؤسسة، كما تسمح هذه العملية بتركيز جهود وكفاءات جميع الأفراد في المؤسسة و توجيهها نحو تحقيق الأهداف على المدى الطويل. و من الخطأ الكبير أن يهمل المدير قياس مؤشرات التشغيل ويكتفي مثلا بقياس مؤشرات التسويق، فلا بد من الإحاطة بأبعاد الأداء المتكامل للمؤسسة، بالاستناد إلى مجموعة من المؤشرات المتكاملة والمتوافقة التي تغطي كافة المجالات المؤسسية الأربعة وهي: (المالية، التشغيلية، التسويقية والتدريبية) ودون

الاقتصار على مؤشر وحيد لقياس الأداء، فالمؤسسات تتمنى تحقيق جودة أعلى، ثم تكتشف أن ذلك يؤدي إلى ارتفاع نفقات التشغيل، وقد تتمنى مؤسسة أخرى تقليص التكاليف، فيحدث ذلك على حساب جودة المخرجات. هذا يعني أن على المدير الإمساك بالخيط الأربعة لأداء المؤسسة كما يمسك الفارس باللام، فلا هو يشد أحدها بإفراط وعنف حتى ينقطع، ولا يترك أحدها بتفريط حتى يرتخي. فعلى المدير أن يحافظ على قدر من التوازن والتوافق والتكامل بين الخيوط الأربعة.<sup>1</sup> وهذه ليست مسؤولية المدير وحده بل يجب أن تكون مسؤولية الجميع، فالهدف هو جعل الاستراتيجية واضحة لجميع الأطراف أصحاب المصلحة في المنظمة. ويتمثل الإطار العام لنظام الأداء المتوازن في المحاور الآتية:

### أولاً: البعد المالي.

يركز هذا المحور على تقييم نتائج الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة. لذا يتم الاعتماد على مؤشرات مالية تسمح بتقييم دقيق للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي الناجمة عن النشاطات السابقة، و يتم تحديد ما مدى مساهمة الإستراتيجية المطبقة في تحسين النتائج المالية. و من أمثلة المؤشرات المستعملة في قياس الأهداف المالية توجد: نتيجة الاستغلال، القيمة المضافة الاقتصادية، نسبة السيولة، رقم الأعمال الناتج عن منتجات جديدة، و غيرها. وتختلف المؤشرات والمقاييس المستخدمة باختلاف المراحل التي تعيشها المنظمة، فهي تتأثر بطبيعة الإستراتيجية المتبعة. فمقاييس متابعة إستراتيجية النمو تختلف عن المقاييس في حالة اتباع المنظمة لاستراتيجية البقاء، ونفس الشيء لو كانت المنظمة تنتهج إستراتيجية الحصاد.

### ثانياً: بعد العملاء.

يمكن هذا المحور المدراء من التعرف بدقة على القطاعات السوقية المستهدفة من طرف المركز أو القسم الذي يديرونه، كما يسمح لهم بقياس مدى نجاح المنظمة في هذه القطاعات، و ذلك بالاعتماد على مؤشرات أساسية مثل: رضى الزبائن، المردودية حسب أنواع الزبائن، حصة السوق حسب القطاعات المستهدفة...<sup>2</sup>، غير أن أهم ما يميز محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن - مقارنة بالأدوات التقليدية - هو احتوائه على مؤشرات خاصة تسمح بقياس الخدمات المقدمة للزبون المستهدف، والتي تتابع الخدمات التي تقوم بها المؤسسة تجاه زبائنها لكسب مستوى عال من الرضى لديهم، كالخدمات المتعلقة بالمنتوج و الخدمة (الجودة، السعر)، إضافة إلى مؤشرات أخرى حول نوعية العلاقات مع الزبائن (سرعة الاستجابة للعملاء) وشهرة الماركة (العلامة).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> روبرت كابلان ودفيد نورتن، الخرائط الإستراتيجية- تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية-، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الثانية عشر، العدد التاسع، مايو 2004، ص 3.

<sup>2</sup> R.S.Kaplan et D.P.Norton, *Le Tableau de Bord Prospectif . Pilotage Stratégique : Les 4 Axes Du Succès, Op.Cit,p.38.*

<sup>3</sup> R.S.Kaplan et D.P.Norton , *Le Tableau de Bord Prospectif . Pilotage Stratégique : Les 4 Axes Du Succès, Ibid, p.89-91.*



### ثالثاً: بعد العمليات الداخلية.

يركّز ميسّرو المؤسسة على محور العمليات الداخلية بغرض تحديد العمليات الأساسية في المؤسسة وتلك التي يجب التركيز عليها و تطويرها و الإبداع فيها، لأنها تسمح بتقديم خدمات قادرة على جذب الزبائن وجعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية المستهدفة، كما تضمن مردوداً مالياً يتناسب مع تطلعات المساهمين. والملاحظ في هذا المحور هو اختلافه عما هو معمول به في الأنظمة التقليدية لقياس الأداء؛ أين كان الشغل الأساسي لها هو مراقبة و تحسين العمليات المتواجدة في المؤسسة، بينما في المفهوم الحديث و المستعمل في بطاقة الأداء المتوازن؛ فإنه بالإضافة إلى اهتمامه بالعمليات المتواجدة فهو يسلّط الضوء على العمليات الجديدة والتي من واجب المؤسسة التحكم فيها لتحقيق الأهداف المسطرة سواء المالية منها أو تلك المتعلقة بالزبائن كخلق منتجات جديدة و خدمات تلبي الرغبات المستقبلية للزبائن...، فهذا النوع من العمليات يسمح بتحقيق أداء مالي جيد على المدى الطويل. فالأداء المالي مرهون بمرحلة الإبداع و التحديث، و كما هو معلوم فإن هذه المرحلة طويلة مقارنة بالمرحلتين التاليتين (الإنتاج والتوزيع)، لذا تضم بطاقة الأداء المتوازن - و خصوصاً في هذا المحور - الأهداف و المؤشرات التي تتابع المرحلتين معا (القصيرة والطويلة).<sup>1</sup>

و فيما يلي عرض للمراحل الثلاث التي تشكل محور العمليات الداخلية و المؤشرات المستعملة فيها.

- **عمليات الابتكار:** تهتم بخلق منتجات وخدمات جديدة تتناسب مع رغبات الزبائن. والمؤشرات المستعملة لذلك هي عدد المنتجات الجديدة، فترة تطوير منتجات جديدة، معدل التحسين في تقنيات الإنتاج.
- **العمليات التشغيلية (الإنتاجية):** تهتم بإنتاج وتسليم المنتجات إلى الزبائن، ومن أمثلة المؤشرات المستعملة: معدل مردودية عملية للإنتاج، نسبة المنتجات المعيبة، فترة تسليم المنتج للزبون، الدقة في تسليم المنتجات، الفترة المتوسطة لإنتاج طلبية.
- **خدمات ما بعد البيع:** مهمتها هي تقديم خدمات للزبون بعد البيع أو بعد تسليم المنتج. ومن المؤشرات المستعملة: عدد ساعات تكوين الزبائن حول استعمال المنتج، الوقت المستغرق لتبديل أو تصليح المنتجات المعيبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> R.S.Kaplan et D.P.Norton, *Le Tableau de Bord Prospectif . Pilotage Stratégique : Les 4 Axes Du Succès*, Ibid.p.39-40.

<sup>2</sup> C.Horngren, *Op.Cit*, p.347-349.

#### رابعاً: بعد التعلم والنمو.

يمثل بعد التعلم والنمو المحور الأخير لبطاقة الأداء المتوازن، فمن خلال الأهداف المحددة في المحاور الثلاثة السابقة تتحدد المجالات التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها كي تتمكن من تحسين أدائها، ومن ثمة تحقيق أهداف المحاور الثلاثة الأخرى. ويضم هذا المحور المجالات التالية:

- تكوين العمال في المؤسسة وتنمية مهاراتهم كي يكونوا قادرين على التعامل مع التغيرات المستقبلية. و تستعمل في هذا المجال عدة مؤشرات منها: (إنتاجية العامل، مستوى التكوين المحصل، معدل الرضى الوظيفي، معدل دوران العمال...).
  - قدرات أنظمة المعلومات المتواجدة بالمؤسسة، حيث يعتبر تكوين العمال وتنمية مهاراتهم شيئاً ضرورياً غير أنه لا يكفي لتحقيق الأهداف المتعلقة بالزبائن و العمليات الداخلية. فكي يكون أداء العامل جيداً في ظل محيط تنافسي، يجب أن تكون هناك أنظمة معلوماتية قادرة على تزويده بالمعلومات المفصلة حول الزبائن المتعامل معهم و العمليات الداخلية والآثار المالية الناتجة عن قراراته ؛ كالحصول على معلومات مرتدة تسمح للعامل بتحسين أدائه.
  - التحفيز وتشجيع المبادرات الفردية، فالعمال مهما كان تأهيلهم و المعلومات التي يتوفرون عليها فإنه لا يمكنهم تقديم مساهمة إيجابية فيما يخص تحقيق الأهداف إن كانوا لا يملكون أية حرية في اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات و يعانون من مشكلة عدم التشجيع والاعتراف بمجهوداتهم. ومن بين المؤشرات المستعملة في هذا المجال نجد: معدل الاقتراحات المقدمة من طرف العمال، العلاوات و المكافآت الممنوحة.<sup>1</sup>
- و من خلال عرض المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن يتضح جلياً أن تدعيم وتطوير جوانب المعرفة والمهارات للعمال داخل المؤسسة أي (محور التعلم والنمو)، يدعم 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). و لهذا نجد أن بطاقة الأداء المتوازن تحتوي على المؤشرات التي تسمح بالسير الحسن للمراحل الأربع و التي تترجم من خلالها استراتيجية المؤسسة، وهذا من خلال علاقات السبب والنتيجة.

<sup>1</sup> R.S.Kaplan et D.P.Norton, *Le Tableau de Bord Prospectif . Pilotage Stratégique : Les 4 Axes Du Succès*, Op.Cit, p.137-146.

## المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح.

إن الانتشار الهائل لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات لدليل على أهمية هذه الأداة من جهة وعلى سهولة استخدامها من جهة ثانية، غير أن تطبيقها في المنظمات الحكومية والمنظمات التي لا تهدف لتحقيق الأرباح يتطلب نوعاً من التبصر والحذر، كون أهداف هذا النوع من المنظمات تختلف عن تلك التي تخص المؤسسات الخاصة، لذا وجب معرفة خصوصية أداء وأهداف المنظمات غير الهادفة للربح، من أجل تحديد بعض المتغيرات والأبعاد الواجب إدراجها عند استعمال البطاقة بالمنظمات غير الهادفة للربح.

### المطلب الأول: خصوصية الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح.

يشهد العالم ارتفاعاً كبيراً في عدد المنظمات غير الهادفة للربح ودوراً فعالاً ومتميزاً، فهي تساهم في رفع الناتج المحلي للدول المنتمة لها وتساهم في توظيف الملايين من الأفراد، فالمنظمات الحكومية وغير الهادفة للربح تتدخل وتمس جميع جوانب الحياة المعاصرة، فجدد المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية والجمعيات الخيرية والجامعات والمدارس وغيرها. فهذا القطاع الحساس يساعد المجتمع في نواح كثيرة، فهو يحاول سد العديد من الثغرات في المجتمع من خلال لم شمل الأفراد، واقتراح البدائل والدعوة للتغيير، وعليه يمكن اعتبار القطاع غير الهادف للربح إرثاً دائماً لتوليد الخدمات للمجتمع.<sup>1</sup> وهذا ما يجعل الاهتمام بهذا القطاع وتطوير أدائه أمراً جاداً، وتعتبر عملية تطوير مؤشرات الأداء مهمة رئيسية تحفها المخاطر في المنظمات على اختلاف أشكالها، غير أنه في مجال منظمات الأعمال الخاصة يمكن أن تكون عملية تطوير المؤشرات سهلة بفعل ثلاثة عوامل رئيسية، يتمثل الأول منها في أولوية المالكين في جعل الأعمال الخاصة مربحة استناداً إلى معايير واضحة ومحددة، فمصلحة المالكين يمكن أن تقود توجهات سياسة المنظمة. أما العامل الثاني فهو السهولة النسبية لإيجاد قياسات متجانسة لهذه المصلحة وخاصة إذا ما علم أنه من السهولة الحوار وتأطير هذه المصلحة رغم اختلاف المجموعات الداخلية والخارجية المرتبطة بمنظمة الأعمال. فيما يتمثل العامل الثالث والأخير في إمكانية تطوير مؤشرات وقياسات مالية يسهل قياسها من جانب، وتجعل عملية التفويض أكثر وضوحاً ليحدد المدراء في إطارها مختلف أفعالهم وأنشطتهم آخذين بعين الاعتبار زيادة قيمة هذه المؤشرات والقياسات المالية. أما في المنظمات غير الهادفة للربح والقطاع العام فإن الأمر أكثر تعقيداً، حيث لا وجود لمصلحة واحدة ومجموعة محددة، وإن ضرورة جعل التجانس بين مصالح أطراف ومجموعات متعددة تصبح أكثر تعقيداً، وهكذا فإن تطوير مؤشرات للأداء تحتوي أهدافاً عديدة ومبلية

<sup>1</sup> Christine W. Letts, William P. Ryan, and Allen Grossman, *High-Performance Nonprofit Organizations*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999, p. 1.

لمصالح فئات متكاثرة أكثر خطرا وأعقد إنجازا.<sup>1</sup> فطبيعة الأداء في المنظمات الخاصة تختلف عنه في المنظمات غير الهادفة للربح، كما يوضحه الجدول رقم (03).

الجدول رقم (03): عناصر الاختلاف بين المنظمات الهادفة للربح والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح.

| مجال المقارنة                 | المنظمات الاقتصادية                       | المنظمات غير الهادفة للربح                                    |
|-------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1- الهدف الاستراتيجي الأساسي. | - التنافسية.                              | - تحقيق قيمة للخدمات وبفاعلية.                                |
| 2- الأهداف المالية.           | - تحقيق أرباح، النمو، شريحة تسويقية أكبر. | - تحسين الإنتاجية، الكفاءة، تحقيق قيمة لخدمات معينة.          |
| 3- الأطراف أصحاب المصلحة.     | - المساهمون، العملاء، المديرون.           | - دافعو الضرائب، المستفيدون من الخدمة، المشرعون، أفراد الشعب. |
| 4- المخرجات المطلوب تحقيقها.  | - رضا العملاء.                            | - رضا العملاء.                                                |

المصدر: محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2005، ص 173.

وقد ظهرت على المستوى الدولي في بدايات تسعينيات القرن العشرين وتحديدًا عام 1993 هيئة تعرف بـ «مراجعة الأداء القومي» (National Performance Review) والتي أوصت واقتُرحت العديد من المقاييس الواجب استخدامها لقياس أداء هذا النوع من المنظمات التي لا تهدف لتحقيق الربح، حيث يكون التركيز على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين أو العملاء. وقد أشارت هذه الهيئة إلى ما يلي:<sup>2</sup>

- يجب على جميع الوحدات الحكومية أن تطوّر أهدافها، بحيث تكون قابلة للقياس، مع ضرورة الإفصاح الدوري عن نتائجها وما تم تحقيقه من هذه الأهداف.
- إعلان وتوضيح أهداف البرنامج الخاص بالوحدة والمرتبطة ببرنامج الحكومة.
- على رئيس كل جهة حكومية -تتبعها وحدات تقدم خدمات للمواطنين- أن يوقع اتفاقيات لتحقيق مستويات محددة من الأداء مع رؤساء هذه الوحدات التابعة لتلك الجهة الحكومية؛ كتلك التعاملات بين وزارة الصحة والوحدات المرتبطة بها أو وزارة التعليم العالي أو الهيئات التي لا تهدف إلى الربح والتابعة لها.

غير أن الإشكالية التي تبرز في هذا النوع من المنظمات هي كيفية ترجمة هذه المؤشرات والمقاييس العديدة لجعلها في إطار خيارات المنظمة الممكنة، ومن ثمة تضمينها لأنشطتها وأفعالها العديدة. بالإضافة إلى أنه في القطاع العام وفي هذا النوع من المنظمات تصعب عملية تحديد أولوية الفئات الأكثر أهمية واندماجًا عند صياغة رؤية المنظمة ورسالتها، وغالبًا ما يتولد شعور لدى جميع هذه الفئات من أنها تمتلك الحق في القرارات المهمة استنادًا إلى

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذاة، الطبعة الأولى، 2009، ص 94.

<sup>2</sup> محمد محمود يوسف، المرجع السابق، ص 172.

قوة تأثيرها من خلال المعلومات والبيانات التي تحصل عليها في إطار طبيعة هذه المنظمات، كما أن تجسيد هذا الحق لا يكون واضحاً بسبب عدم إمكانية إيجاد قياسات ومؤشرات ملموسة لمفاهيم تبدو غير واضحة ومحددة المعالم.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تحديات تطبيق البطاقة في المنظمات غير الهادفة للربح.

إن سهولة ومرونة بطاقة الأداء المتوازن جعلتا من السهل تطبيقها في العديد من المنظمات غير أن تطبيقها في المنظمات غير الهادفة للربح أظهر تحديات فريدة من نوعها، لا بأس بذكرها من أجل مراعاتها في عملية تطبيق البطاقة في هذا النوع من المنظمات. وقد عرض "بول نيفن"<sup>2</sup> أهم هذه التحديات جراء خبرته الواسعة مع هذا النوع من المنظمات النقاط التالية:<sup>3</sup>

#### أولاً: الاعتقاد باستحالة قياس أفعال ونتائج القطاع الحكومي.

يعتبر موظفو ومديرو القطاعات الحكومية أن أفعالهم ونشاطاتهم مستحيل قياسها لأنها تستغرق سنوات لكي تتحقق نتائجها، وكون أنها تتحكم وتؤثر فيها مجموعة كبيرة من المتغيرات الخارجة عن سيطرة القطاع العام. لذا يبقى على إدارات القطاع العام أن تعمل على تطوير مجموعة من المقاييس التي تقيس نتائج الأداء.

#### ثانياً: الإيمان الراسخ بأن النتائج موجهة للمحاسبة والعقاب.

معظم موظفي القطاع العام لا يشعرون بالرضى لسبب مشترك هو أن أداءهم الجيد لا يلاقى بالثناء، بينما أي تقصير فجزاؤه العقاب، وهذا يعتبر عائقاً كبيراً في تطبيق فلسفة الأداء المتوازن التي تقوم على المبادرات وتشجيع الأفكار الجديدة، ولعلاج ذلك يجب تدريب المديرين وتكوينهم على أساس أن النتائج السلبية فرصة للتداول والنقاش حولها، وبذلك ينبغي تغيير طريقة التفكير وتعديل السلوك.

#### ثالثاً: الغموض الموجود في رسالة المنظمات غير الهادفة للربح.

تعاني معظم المنظمات الحكومية وغير الهادفة للربح من تعميم شديد في مهامها والأطراف المستفيدة من خدماتها، لذا يجد المسؤولون صعوبة في توجيه أعمالهم وإيجاد مؤشرات أداء لمتابعتها.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذاة، المرجع السابق، ص 96.

<sup>2</sup> يعتبر بول نيفن، أحد أكثر المصممين لبطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الحكومية والمنظمات غير الهادفة للربح، ففي سنة 2003 كان قد صمم أكثر من 500 بطاقة أداء للمنظمات.

<sup>3</sup> Paul R. Niven., *Balanced Scorecard Step-by-Step Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey, 2002 , pp 301-306

#### رابعاً: عدم تقبل الجمهور للنتائج السلبية للمنظمات الحكومية.

إن سهولة الوصول إلى المعلومة يجعل الجميع يملك حق النقد والمساءلة، خاصة مع زيادة ضغط وسائل الإعلام، لذا تتفادى المنظمات غير الهادفة للربح تطوير ووضع أهداف، فأبي تقصير في تحقيق هذه الأهداف لا يغتفر.

#### خامساً: نقص الثقة في الأساليب الإدارية للقطاع الخاص.

يعتقد المنتسبون للمنظمات الحكومية وغير الهادفة للربح أن نشاطاتهم وعملياتهم تختلف اختلافاً كبيراً عن أعمال القطاع الخاص، وبذلك فهم يعتقدون أن الممارسات الإدارية والأدوات المستخدمة في هذا القطاع لا تصلح في القطاع العمومي، غير أن النجاحات التي عرفها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الحكومية والصحية بعد تطوير مبادئه وتكييفها جعلت منه مرحباً به على خلاف كثير من الطرق الإدارية الخاصة بالقطاع الخاص.

#### سادساً: غياب الرغبة في التغيير والاستعداد له.

معظم المنظمات الحكومية لا تلجأ إلى تحسين أدائها إلا حينما تواجه مشاكل وأزمات، فتطوير الأداء في مثل هذه الظروف غير ممكن لأنه يتوجب تهيئة الجميع لعمليات التحسين وإدخال هذا النوع الجديد من طرق التسيير.

#### سابعاً: تخلف القطاع العام في مجال التقنية.

إن التكنولوجيات المستخدمة في القطاع الخاص تفوق بكثير تلك المستعملة في القطاع العام، وكما هو معلوم فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتطلب أنظمة معلوماتية تسمح بسرعة تحليل البيانات واتخاذ القرارات.

#### ثامناً: نقص مهارات موظفي القطاع العام.

يعاني معظم موظفي القطاع العام من نقص في المهارات المتعلقة بتحليل المعطيات، فبطاقة الأداء المتوازن تحمل معها لغة جديدة في مجال المؤشرات وتفسيرها وتطويرها، لذا يستوجب تكوين وتدريب الموظفين على آليات عمل البطاقة وعدم التسرع في ذلك.

#### تاسعاً: وجود خلل في نظام الحوافز.

تفتقر المنظمات غير الهادفة للربح إلى نظام حوافز يشجع الموظفين الذين أحسنوا الأداء. ووضع نظام يربط بين الأداء والحوافز في المنظمات غير الهادفة للربح صعب نوعاً ما ولكنه غير مستحيل، ففي مدينة شارلوت الواقعة شمال كاليفورنيا<sup>1</sup>، قامت إدارة البلدية بوضع برنامج تعويضات للعاملين الذين يحققون أهداف البطاقة. وعليه وجب التعامل مع هاته التحديات والصعوبات بنوع من الذكاء.

<sup>1</sup> في سنة 1996 قامت "بام يانفر" نائب مدير مدينة شارلوت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد قراءتها لمقال كابلان ونورثن سنة 1992، وللتفصيل حول هذه النقطة أنظر:

### المطلب الثالث: تكيف بطاقة الأداء المتوازن للتطبيق في المنظمات غير الهادفة للربح.

تعاني معظم المنظمات غير الهادفة للربح من مشاكل تتعلق أساسا بميكلة بطاقة الأداء المتوازن في المحور المالي، فهو يمثل قيدا أساسيا يصعب التصرف فيه بشكل مطلق، أين يكون البعد المالي متواجدا أعلى الهيكل، و بما أن النجاح ماليا ليس هو الهدف الرئيسي لمعظم المنظمات، إذن فالتركيبية الخاصة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تعدّل بشكل يكون فيه محور العملاء أو المستفيدين أعلى الهيكل. فالمنظمات غير الهادفة للربح يتوجب عليها أن تضع أعلى هيكل بطاقة الأداء المتوازن هدفا ميسّرا وغالبا يتعلق بهدف المنظمة على المدى البعيد، كتحديد هدف نوعي يتمثل في تقليص نسبة الفقر أو محو الأمية أو تطوير البيئة... والأهداف داخل نظام الأداء المتوازن تكون موجهة لتحسين الهدف الأسمى أو الأعلى. فالمنظمات العمومية مطالبة بتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية من أجل الوصول إلى غايتها وتحقيق رسالتها، فعليها أولا أن تخلق قيمة مضافة وعوائد للمواطنين بأقل التكاليف وأن تعظّم و تضمن التمويل لنشاطها.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح هيكل بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح بشكل أفضل بالاستعانة بمثال ناجح لمعهد ماي التربوي (May institute) بماساشيوست الأمريكية الذي يعتبر واحدا من بين أكبر مراكز التي تقدم خدمات الرعاية الصحية التعليمية والتأهيلية والسلوكية للأفراد الذين يعانون من اضطراب طيف التوحد والإعاقات النمائية الأخرى، وإصابات الدماغ واضطرابات السلوك العصبي، والاحتياجات الصحية السلوكية. كما يوفر المعهد خدمات التدريب والاستشارات للمهنيين والمنظمات ونظم المدارس العامة.<sup>2</sup> فهي منظمة تقدم التعليم والتأهيل للأطفال والمراهقين، ويضم المعهد 2000 موظفا ويتكفل سنويا بمعالجة أكثر من 8000 فردا أو عائلة، والمعهد عبارة عن مركز بحث وتكوين له علاقات مع أكثر من 40 جامعة ومراكز طبية في الولايات المتحدة الأمريكية وباقي أنحاء العالم.

ولقد بدأ المعهد في استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقيادة وإدارة نشاطه الموسع، حيث تم وضع محور العملاء في الأعلى، كما هو موضح في الشكل رقم (05)، و يضم هذا المحور أنواعا مختلفة من العملاء الذين يقدم لهم الخدمات وهم:

- المرضى وعائلاتهم.
- مانحي الأموال للمعهد.

Paul R. Niven , *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.2003,pp271-283.

<sup>1</sup> R.S,Kaplan et D.P.Norton. *Comment utiliser Le Tableau de Bord Prospectif*, OpCit,pp 143-145.

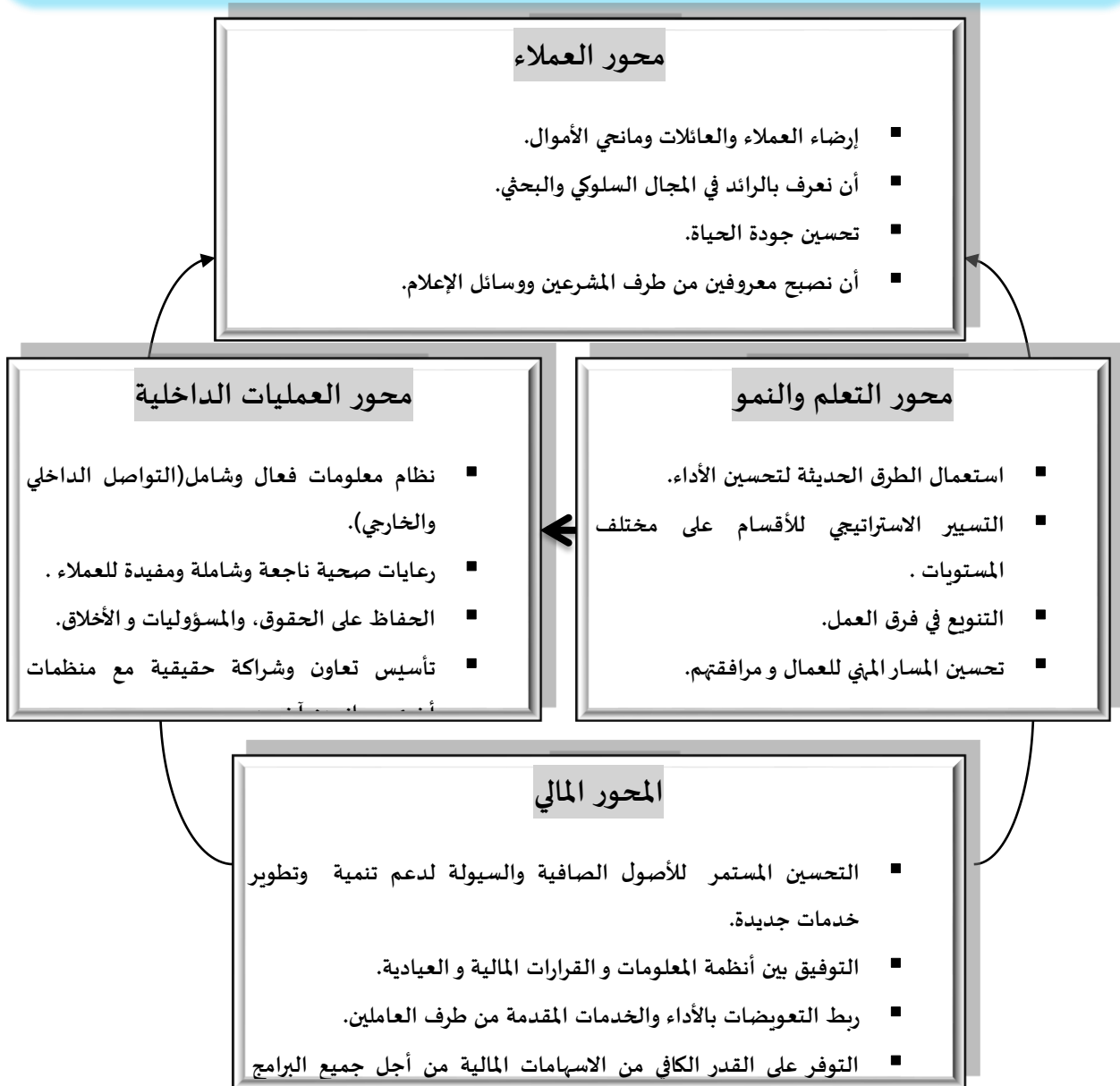
<sup>2</sup> <https://www.mayinstitute.org/>

- الوسط الجامعي.
- وسائل الإعلام.
- المشرّع.



الشكل رقم (05): بطاقة الأداء المتوازن لمعهد ماي.

مهمتنا هي تقديم مستوى عال من الخدمات، والبحث والتكوين وإرضاء عملائنا من خلال تقديم أرقى خدمات الرعاية الصحية التعليمية والتأهيلية للأفراد الذين يعانون من اضطراب التوحد والإعاقات النمائية الأخرى، وإصابات الدماغ والتأخر العقلي. نعمل معا، ونرغب في تحقيق حرية كل فرد وجعله قادرا على الاندماج في المجتمع.



R.S,Kaplan et D.P.Norton. *Comment utiliser Le Tableau de Bord Prospectif*, OpCit,p159.

المصدر:

وقد اهتم المعهد بمحور التعلم النمو بغرض تنمية كفاءة الموظفين وهذا ما يسمح لهم من تحقيق أهداف العملاء. أما محور العمليات الداخلية فيضم جملة من العمليات الأساسية والمتمثلة في:

- تقديم خدمات فعالة، كاملة و مفيدة للعملاء.
  - الحفاظ على الحقوق و المسؤوليات و الأخلاق بفضل مكتب علم الأخلاق.
  - تأسيس تعاون وشراكة حقيقية مع منظمات أخرى و مانحين آخرين.
  - تطوير نظام معلومات لضمان التواصل داخليا وخارجيا.
- أما المحور المالي فيهتم بدراسة الجدوى الخاص بالمنظمة و يهتم كذلك بالتعويضات المرتبطة بالأداء الجيد.

وتضيف في هذا الصدد مديرة المعهد **كاثلين برادلي كابسالييس**، وتقول بأن بطاقة الأداء المتوازن كانت أداة رائعة للتعلم بالنسبة للمعهد، فمعظم موظفي المعهد أصبحوا يقدمون الرعاية مباشرة للمرضى و أنشأوا علاقات معهم. كما سمحت بطاقة الأداء المتوازن للعاملين من التعرف على بعض جوانب عملية التسيير وبالأخص الميزانيات وأنشطة التسويق. وبالتالي كشفت بطاقة الأداء المتوازن المطبقة في المعهد عن أهمية الاتصالات الانسانية وتطوير مهارات الأفراد، مما سمح بإجراء مناقشات متوازنة وهادفة في اجتماعاتهم مع الإدارة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> R.S,Kaplan et D.P.Norton. *Comment utiliser Le Tableau de Bord Prospectif, OpCit*, p p 156-159.

### المبحث الثالث: منهجية تصميم بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية.

تسعى معظم المنظمات إلى تطوير أدائها وتغييرها نحو الأفضل، لذا تعمل وتسارع إلى اقتناء أحسن التكنولوجيات وأحدثها وتوظف الكفاءات وتطبق الطرق الإدارية الحديثة لتحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها، غير أن امتلاك الأدوات والوسائل لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأوضاع. وكما رأينا سالفاً فإن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أنجع الأساليب الإدارية التي يمكن أن تنقل المنظمة من حال إلى حال أفضل؛ إن حسن استغلالها وتم تطبيقها ضمن إطار رؤية إدارية سليمة. ويبقى جني ثمار استعمال بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات مرهونا بكيفية تصميمها وتنفيذها، بالإضافة إلى وجوب احترام منهجية تصميم خاصة تراعى فيها خصوصية و أهداف الجامعات؛ هذه المنهجية تتضمن خطوات محددة ومضبوطة. ولإنجاح عملية تصميم نظام الأداء المتوازن بالجامعات لابد من إجراء تكيف للبطاقة ذات المنبت الصناعي لتتماشى مع طبيعة أداء الجامعات والمنظمات غير الهادفة للربح عموماً.

#### المطلب الأول: المتطلبات التنظيمية لبطاقة الأداء المتوازن.

إن بناء نظام الأداء المتوازن يفرض على المنظمة تحديد واختيار مجموعة من العناصر التنظيمية و التي تعتبر أساس نجاح عمل البطاقة، وهذه العناصر هي:<sup>1</sup>

**أولاً- الرسالة و الاستراتيجية:** إن هيكلة بطاقة الأداء المتوازن في القطاع غير الهادف للربح تختلف عنه في القطاع الهادف للربح، حيث نجد رسالة المنظمة في قمة الهيكل ما دامت لا توجد أهداف تتعلق بتحقيق ربحية للمساهمين، فتواجد الرسالة ضروري في بطاقة الأداء المتوازن. فالرسالة توضح الغرض الذي أنشئت لأجله المنظمة وتحدد العملاء بدقة واحتياجاتهم. كما أن المعيار الأكثر أهمية في عملية الاختيار هو امتلاك المنظمة لاستراتيجية متجانسة، والتي تعتبر قلب نظام الأداء المتوازن وجوهره. فبطاقة الأداء المتوازن عبارة عن أداة للمساعدة على ترجمة الاستراتيجية إلى مقاييس تسمح بتقييم مدى نجاح أو تنفيذ الاستراتيجية، وبدون استراتيجية واضحة يكون الأمر شبيهاً حينئذ بجمع مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية غير المرتبطة والتي لا تعبّر عن سيورة العملية الاستراتيجية، ومن ثمة يكون من الصعب تحديد ما إذا كانت التحسينات في مجال من بطاقة الأداء تنتج عنها الآثار المرجوة على المؤشرات الرئيسية الأخرى في المحاور المتبقية (علاقات السبب والنتيجة)، وهو ما يقود إلى مجموعة من التصرفات والمبادرات المتنافية مع استراتيجية المنظمة. فغياب استراتيجية واضحة لا يمنع من بناء بطاقة أداء متوازنة، غير أنه يقود حتماً إلى بناء نوع مختلف من مقاييس الأداء.

<sup>1</sup> Paul R. Niven , *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, OpCit, pp54-55.

**ثانيا- رعاية أصحاب المصلحة:** تربط المنظمات الحكومية والمنظمات غير الهادفة للربح الكثير من العلاقات بالأطراف أصحاب المصلحة فيها على غرار (المتعاملين الخارجيين والموظفين و المستفيدين من الخدمة و مشرعي القوانين والممولين لهذه المنظمات غير الهادفة للربح، وهيئات الرقابة التنظيمية وغيرها)، حيث أن المنظمات غير الهادفة للربح تخضع للمساءلة من طرف جميع هؤلاء الفاعلين والأطراف أصحاب المصلحة المذكورين آنفاً، بالإضافة إلى الجهات العليا التي يهتمها نجاح المبادرات الجديدة التي تحتويها بطاقة الأداء المتوازن. وبالنظر لكونه من غير المعقول حشد دعم جميع أطراف المصلحة وجب تحديد الطرف المؤثر على نشاط المنظمة بدقة.

**ثالثا- الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن:** إن تبني واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة يعتبر تغييراً، لذا يجب التهيؤ له و خلق الدافعية لذلك، وعلى المنظمة الرغبة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن أن تحدد الحاجة الملحة لتبني البطاقة. وقد حدد الباحثون مجموعة من المعالم التي تبين مدى الحاجة إلى نظام جديد للقياس، والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

- أداء المنظمة جيد في جميع النواحي، غير أن ذلك لا يظهر في أرباح جيدة.
- عدم إقبال الزبائن على المنظمة بالرغم من تنافسية أسعارها.
- عدم توافر تقارير حول نتائج الأداء، كما أن المعطيات التي في التقارير لا تفيد متخذي القرار.
- يمضي المدراء وقتاً كبيراً في مناقشة محتوى وعلاقة المقاييس المستخدمة ببعضها، مما يدل على وجوب ربط المقاييس بأهداف الاستراتيجية الموضوعة.
- الأداء المالي قوي غير أن قيمة الأسهم لا تعكس ذلك.
- المنظمة لم تغرّ قياساتها منذ فترة طويلة، فهنا يجب أن توضع مقاييس ديناميكية وفق الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.

- في حالة تغيير المنظمة حديثاً لاستراتيجيتها، فيجب أن ترتبط كل المقاييس بالاستراتيجية المحددة.

**رابعا- دعم المدراء والمشرفين :** إن رعاية إدارة المنظمة لمشروع تبني بطاقة الأداء المتوازن أمر ضروري، فإن حدث وكان مدير المنظمة غير مقتنع بفكرة البطاقة و لا يؤمن بإيجابياتها فستذهب كل جهود بناء المشروع سدى، غير أن نجاح تبني بطاقة الأداء المتوازن و اعتماد معاييرها يتطلب مزيداً من المشاركة والدعم من قبل العاملين والإدارة في مختلف المجالات ليتشكل التزام وحشد يساهمان في تفعيل عملية صناعة القرار، وهذا ما يزيد من المبادرات الفردية والجماعية ويساهم في نجاح تشكيل فرق فعالة تدعو إلى التميز في الأداء وإيجاد القيمة.

<sup>1</sup> Paul R. Niven, *Balanced Scorecard Step-by-Step Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey, 2002, p 44, Adapted from: Michael R. Vitale and Sarah C. Mavrinac, "How Effective Is Your Performance Measurement System?," Management Accounting, August 1995.

**خامسا- البيانات:** من الضروري أن تتوفر البيانات الكافية والدقيقة والموثوق بها من مصادر متعددة لغرض أن تعطي معنى محددا لقياسات الأداء. فالبيانات يفترض فيها أن تؤخذ في إطار قدرتها وارتباطها لمتطلبات المعايير والمؤشرات الواردة في بطاقة الأداء المتوازن.

**سادسا- الموارد:** إن وجود نظام إداري تتوفر له الموارد الكافية شرط أساسي وضروري لنجاح العمل والارتقاء بالأداء، فأفضل تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن ترتبط بوجود فرق وأفراد قادرين على الاتصال بسهولة لتعزيز الهدف المشترك وتحقيقه بصورة متميزة.<sup>1</sup>

**سابعا - الالتزام بالقياس:** تعتبر بطاقة الأداء المتوازن طريقة جديدة لقياس الأداء مما يسمح بكشف وتحديد المسؤوليات عن النتائج، فالتحول نحو هذا النوع من القياس يتعدى كونه تغيير ثقافة بقدر ما هو تكييف مع بيئة الأعمال. ومع ذلك يجب التأكد من التزام المجموعة المختارة بتنفيذ البطاقة لتوضيح النتائج.<sup>2</sup>

**ثامنا- التدريب على بطاقة الأداء المتوازن:** يعتبر تدريب الأفراد في المنظمة على البطاقة ضروريا قبل إدخالها والبدء في استعمالها، لأن هذه الأداة هي عامل تغيير، وقبول التغيير هو ناتج ثانوي مباشر لمحور التفاهم، ومن هنا يفضل إشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين في هذا النظام الجديد.<sup>3</sup>

**المطلب الثاني: خطوات بناء وتصميم بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات.**

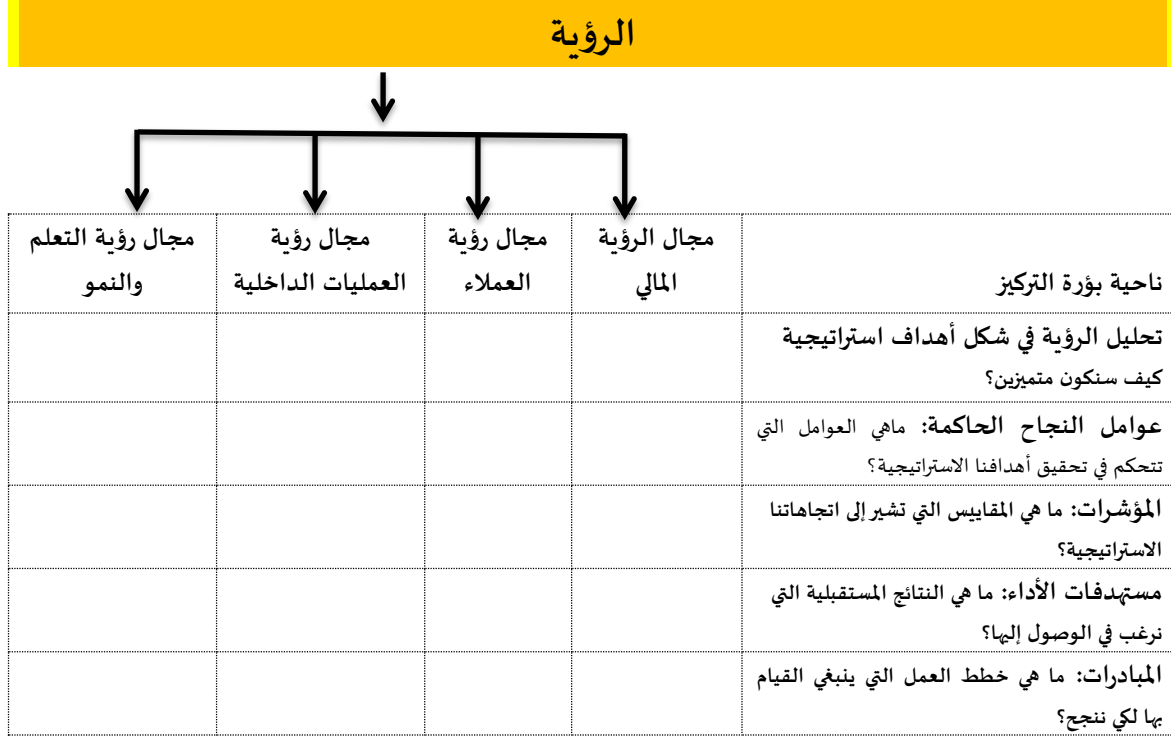
سنحاول في هذا المطلب وضع منهجية لإنجاح تصميم بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية، حيث يوصي الخبراء ومؤسسو النظام باتباع خطوات محددة في عملية التصميم . أنظر الشكل رقم (06):

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، 2009، ص35.

<sup>2</sup> Paul R. Niven, , *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, OpCit,p55.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص47.

الشكل رقم (06): الخطوات المنهجية لبناء بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: نيلز جوران و جان روى وماجنز ووتر، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن-أفكار عالمية معاصرة- ، ترجمة علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة"بميك"، القاهرة، 2003، ص73(بتصرف).

الخطوة الأولى: إعادة ضبط الاتجاه الاستراتيجي

تمتلك معظم المنظمات رؤية ورسالة واستراتيجيات وأهداف ترغب في تحقيقها غير أن 95% من المنظمات تفشل في تطبيق وتنفيذ استراتيجياتها، بسبب عدم وضوحها،<sup>1</sup> لذا جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتعالج هذا الإشكال. ويشترط في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن التحديد الدقيق لمكونات الاتجاه الاستراتيجي والتي تعتبر من أهم وأخطر المراحل، ولأجل ذلك كان من الضروري القيام بعملية مهمة تسبق مرحلة تحديد الرسالة والرؤية، ألا وهي تشخيص الأداء الحالي للمنظمة.

<sup>1</sup> Paul R. Niven, *Balanced Scorecard Diagnostics- Maintaining Maximum Performance-*, Op.Cit, p 11.

### أولاً: تشخيص الأداء الحالي.

إن القيام بتشخيص أداء الجامعة عادة ما يتم القيام به بعد تحديد رسالة الجامعة ورؤيتها وقيمتها وأهدافها، وذلك بغرض معرفة وتحليل المتغيرات المحيطة بها وتحديد مجالات التغيير و البدائل اللازمة للتعامل معها. ثم القيام بتحليل البيئة الخارجية والداخلية لها لمعرفة نقاط قوة الجامعة ومعالجة جوانب القصور بغرض اغتنام الفرص الخارجية ومواجهة التهديدات الخارجية، غير أن تقدم هذه العملية المتمثلة في التشخيص قبل تحديد الرسالة والرؤية أمر ضروري فكثير من المنظمات أعادت تعديل رسالتها ورؤيتها لتتماشى مع تغيرات العصر، بالنظر لكون مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن تواجه تحديات عديدة تتعلق بعولمة التعليم العالي وظهور منافسين جدد كالجامعات الافتراضية، وهجرة الأدمغة وزيادة التحرك الدولي للطلاب و ارتفاع تكاليف التعليم العالي وعجز الدول عن متابعة الدعم بالإضافة إلى تغير احتياجات سوق العمل، هذا من جهة ومن جهة ثانية؛ ظهرت العديد من الفرص المساعدة على تطوير التعليم العالي كاللقد تقدم التكنولوجيا والانفجار المعرفي الذي سمح بتسهيل ونفاذ التعليم للجميع وفي مختلف المستويات العمرية، وظهور التوجع نحو بناء اقتصاد المعرفة.<sup>1</sup> لذا وجب على الجامعات تحديد رؤية ورسالة تتماشى مع قدراتها وإمكاناتها. ويمكن للجامعة الاستفادة من نموذج SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) أو نموذج بورتر الخاص بالقوى التنافسية أو الاستعانة بنموذج تحليل الموارد، وغيرها من التحاليل التي تسمح بتشخيص جيد للجامعة.

### ثانياً: تحديد الرسالة

رسالة المنظمة هي أولى مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، فهي تمثل سبب وجود المنظمة و ما يميزها عن غيرها من المنظمات، و تتطلب بلورة رسالة المنظمة تحديد نشاطها من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: ما هو نشاطنا؟ كيف سيصبح؟ كيف يجب أن يكون؟ انطلاقاً من الأبعاد الثلاثة التالية: تحديد نوع العملاء، احتياجات هؤلاء العملاء، كيف سيتم تلبية هذه الحاجات.<sup>2</sup> وهذه الخطوة أساسية وتنسحب على إثرها كل الأعمال التي ستقوم بها المنظمة، و خاصة في المنظمات غير الهادفة للربح أين يجب تحديد الرسالة بدقة وأن تكون واضحة ومفهومة ومعبرة، و أن تعكس الصفاة المميزة لها، وتمثل شخصيتها وبصمة إهامها، وأن تتميز بإثارة الدافعية لدى الأفراد والعاملين، وأن تكون متكيفة مع ما يحصل في البيئة المحيطة. فرسالة المؤسسة الجامعية بمثابة بوصلة الحركة على طريق المبادئ الإرشادية والأعراف الجامعية وهي دستورها ووصف لجوهر وجودها،<sup>3</sup> وهي لا تتغير في الغالب لسنوات، وتصاغ الرسالة في عبارات قوية تبرز فيها المهام الحالية للجامعة، وتشير إلى الطرق التي سوف تستخدمها الجامعة لتحقيق أهدافها. و بالنظر لأهمية الرسالة في المنظمة يجب صياغتها بشكل جيد من

<sup>1</sup> لمزيد من التفصيل حول التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي؛ ارجع إلى الفصل الأول.

<sup>2</sup> C.W.L.Hill,G.R.Jones, *Strategic Management Theory :An integrated Approach* , South-Western, Cengage Learning,Mason,9th ed,2008,p 14.

<sup>3</sup> سعيد بن محمد الربيعي. المرجع السابق، ص 270 - 272.

خلال تحديد أعمال الجامعة المتمثلة غالباً في تقديم التعليم والمعرفة والبحوث و تحديد الأطراف المستفيدين من خدماتها المتمثلين في الطلبة والمجتمع وأرباب الشركات، والأطراف أصحاب المصلحة منها كالأساتذة والإداريين و الممولين كالدولة والمنظمات الداعمة، و كذا تحديد الطرق والأساليب لأداء الجامعة لأعمالها كتبني استخدام التكنولوجيات الحديثة في عملية التعليم. والرسالة تختلف من منظمة لأخرى حتى في المنظمات من نفس النوع، فعلى سبيل المثال نجد رسالة جامعة كامبردج تنص على: "المساهمة في المجتمع من خلال السعي لتحقيق التعليم والتعلم والبحث على أعلى المستويات الدولية".<sup>1</sup> بينما جامعة أخرى كالجامعة الأميركية ببيروت AUB فإن رسالتها هي: "الجامعة الأميركية ببيروت AUB هي مؤسسة للتعليم العالي تأسست لتوفير التميز في التعليم والمشاركة في تقديم المعرفة من خلال البحوث وخدمة شعوب الشرق الأوسط وما وراءها".<sup>2</sup> وهنا يجب أن نفرّق بين الجامعات الخاصة والعمومية، بالإضافة إلى تأثير البيئة الداخلية والخارجية و كذا اهتمامات المجتمع و قيم الجامعة وتاريخها. ومنه نقول أن تحديد رسالة الجامعة ضروري وأساسي في بناء بطاقة الأداء المتوازن التي ستعمل على ترجمة هذه الرسالة في شكل أهداف ومقاييس.

### ثالثاً: تحديد القيم

تتمثل قيم المنظمة في المعتقدات الراسخة و المبادئ الثابتة و الميزة التي توجّهها و تحفظ مسارها، و التي تظهر جلياً من خلال السلوكيات اليومية للعاملين. والقيم هي تلك الصورة الواضحة و المحددة لما يجب عليه أن تكون تصرفات جميع أفراد المنظمة، و التي يجب أن تبنى بعيداً عن متطلبات و ضغوط البيئة الحالية و متطلبات القدرة التنافسية.<sup>3</sup> وتتجلى أهمية القيم في المنظمة في كونها تعطي شعوراً بالتوجهات المشتركة لكل العاملين وتعدّ مؤشرات لتصرفاتهم اليومية، وهي تمنح المنظمة قوة كبيرة من خلال معرفة الموظفين للمعايير الواجب الالتزام بها، والتحدي الأكبر للمدراء ليس في تحديد القيم بل جعلها دستوراً يحكم تصرفات العاملين في المنظمة، فالبطاقة تعطي مؤشرات للأفعال اليومية لجميع العاملين الذين يفترض في أفعالهم أن تكون منسجمة مع واقع القيم الجوهرية والثقافة التنظيمية للمنظمة.<sup>4</sup> والقيم في المنظمات الحكومية لا تختلف كثيراً عن القيم في المنظمات الخاصة فهي في الغالب ما تركز على الجودة والتميز والعمل بروح الفريق والنزاهة...، فنجد مثلاً قيم جامعة كاليفورنيا تنص في رسالتها على مجموعة من القيم النبيلة والأخلاق نذكر منها: "نحن لا نقبل أعمال التمييز أو المضايقة أو أي سلوك آخر يسبب ضرراً للأفراد على أساس التعبير عن العرق أو اللون أو الجنس أو السن أو الإعاقة أو المعتقدات الدينية، أو الاتجاهات السياسية، أو الهوية الجنسية أو المواطنة أو الأصل القومي بين الأفراد".<sup>5</sup> وتمثل بطاقة الأداء

<sup>1</sup> <https://www.cam.ac.uk>.

<sup>2</sup> <http://www.aub.edu.lb>.

<sup>3</sup> J.Collin,J.Porras, *Built To Last :Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Collins,New York, 2011,p 136.

<sup>4</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، المرجع السابق، ص 67-68.

<sup>5</sup> <http://www.ucla.edu>.



المتوازن عرضا واقعيا لقيم المنظمة ومراجعتها عبر الزمن. كما تساهم بطاقة الأداء المتوازن في استبعاد أساليب وطرق العمل التي تتناقض مع طبيعة القيم الأساسية للمنظمة والعاملين.<sup>1</sup>

#### رابعا: صياغة الرؤية

الرؤية هي الحالة التي ترغب مؤسسة التعليم العالي في الوصول إليها مستقبلا، فهي تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع، وتشدد وتجذب القارئ والعاملين وتشجذ الهمة لتحقيقها،<sup>2</sup> وتعتبر الرؤية المكون الأساسي في تصميم بطاقة الأداء المتوازن، فهي حلقة الوصل بين سبب وجود المنظمة والاستراتيجية التي تحقق المستقبل المرغوب، فوجود رؤية واضحة و شاملة يساعد على توجيه جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، و يجب أن تكون الرؤية مختصرة و واضحة و سهلة النشر و الايصال لجميع الأطراف، فكلما كانت الرؤية بسيطة كانت أكثر تأثيرا و إقناعا و قدرة على جذب جميع الأطراف ذات المصلحة في المنظمة، سواء كانوا طلبة أو أساتذة أو إداريين...، إضافة إلى ذلك، يجب أن تعمل الرؤية على تحقيق الانسجام مع رسالة و قيم الجامعة، و أن تتميز بكونها ملهمة للجميع من خلال قدرتها على خلق الالتزام الوظيفي و العاطفة الجماعية للعاملين.<sup>3</sup> وننبه في هذا الصدد إلى أن الرؤية تختلف من جامعة لأخرى كما أنها تتأثر بقيم و ثقافة المنظمة وفلسفتها وأهدافها وقدراتها ورغبات المستفيدين وتطلعات المجتمع، ومن أمثلة الرؤى في الجامعات نذكر على سبيل المثال رؤية جامعة الملك سعود التي تسعى لـ: "الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة".<sup>4</sup>

وننبه في هذه النقطة المتعلقة بصياغة رسالة وقيم ورؤية الجامعة إلى أن نجاح هذه العملية يستدعي مشاركة جميع الأطراف الفاعلين في القطاع الجامعي، والاستماع إلى الأطراف ذات المصلحة من طلبة وأساتذة وجهات حكومية وأرباب العمل والشركاء الاجتماعيين و خبراء...، حيث يرى الخبير "بول نيفن" P.Niven " الذي صمم بطاقة الأداء المتوازن لما يزيد عن 500 منظمة حكومية وغير هادفة للربح، أنه غالبا ما يظهر الإشكال المتمثل في من له الحق في القيام بتحديد الرؤية، و الطريقة الجيدة لصياغة الرؤية هي مشاركة مجموعة من المسيرين من مستويات مختلفة يعبر فيها كل شخص عن تصوره لمستقبل المنظمة و يتخيل أهم التغيرات التي من الممكن حصولها، و كذا الأهداف التي تم تحقيقها و المنتجات التي تم تطويرها، و بجمع هذه التوقعات يمكن بناء رؤية مستمدة من مشاركة مختلف ممثلي المستويات، الأمر الذي يجعلها أكثر ملاءمة و شمولاً لطموحات أطراف المصلحة في المنظمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، المرجع السابق، ص 73.

<sup>2</sup> سعيد بن محمد الربيعي. المرجع السابق، ص 270-272.

<sup>3</sup> C Appa ,B Parvathswara ,K Sivaramakrishna, *Strategic management and Business Policy*, Excel Books, New Delhi,2008, pp 72-73.

<sup>4</sup>http://ksu.edu.sa.

<sup>5</sup> P.Niven , *Balanced Scorecard step-by-step :For Government And Nonprofit Agencies*, John Wiley & Son pub, 2003 ,pp 120-121.

## الخطوة الثانية: تحليل الرؤية إلى أهداف استراتيجية طبقا لكل منظور.

بعد تحديد رسالة المنظمة وقيمها ورؤيتها تأتي عملية تحديد الأهداف الرئيسية الكبرى التي تسعى المنظمة لتحقيقها، أو بعبارة أخرى مرحلة تحديد الاستراتيجيات. ومفهوم الاستراتيجية معقد نوعا ما، فقد أعطى لها منتزبرغ خمسة تعريفات مترابطة و متداخلة هي: "الاستراتيجية خطة، حيلة، نموذج، موقف و منظور"، حيث تمثل الاستراتيجية كخطة التصور الكلاسيكي للاستراتيجية الذي يحدد الأفعال و الإجراءات المخطط لها و التي يجب تطبيقها، و على عكس ذلك تمثل الاستراتيجية كحيلة مناورة محددة لمفاجأة أو خداع المنافسين، فهي لا تهدف للتوسع بقدر ما تهدف لتحقيق التهديد، أما الاستراتيجية كنموذج فتمثل سلوكا منسقا مقصودا كان أو غير مقصود، مما يستوجب التفريق بين الاستراتيجية المقصودة و المنفذة فعلا، أما الاستراتيجية كوضع فتمثل قدرة المؤسسة على خلق تناسق بين تهديدات البيئة الخارجية من جهة و بيئة المؤسسة الداخلية من جهة أخرى، أما الاستراتيجية كمنظور فتمثل الموجه الداخلي الذي يحدد فيه الموقع الاستراتيجي للمنظمة من خلال رغبات و ميولات صانعي القرار <sup>1</sup>. ومن خلال التصفح في أدبيات الفكر الاستراتيجي نجد أن عالم الإدارة شاندر "Chandler" عرفها تعريفا شاملا وواضحا يبيد كل الإشكالات، فقد عرفها بأنها: " عملية تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأجل، واعتماد مسارات العمل المختلفة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف" <sup>2</sup>. ولقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن كأداة لصياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة. إذن فهي وسيلة فعالة لترجمة رؤية واستراتيجية تجريدية إلى مقاييس وأهداف محددة <sup>3</sup>. فكل منظور أو بعد في بطاقة الأداء هو عدسة تتم من خلالها رؤية الأداء. وعند النظر إليها مجملها، ينبغي أن تبلغ أهداف ومبادرات البطاقة المتوازنة ما هو مهم إلى القسم المعني. كما أنها تعمل بمثابة مجموعة عتلات يمكن استخدامها لتعديل الميزان والحفاظة عليه بين تلك العوامل الهامة لنجاح القسم. وبالتالي نجد أن المنظورات الأربعة جميعها قد أعطت وحدات الأعمال معلومات وبصائر جديدة في داخل عملياتها <sup>4</sup>.

و من أساليب تنفيذ مرحلة تحليل الرؤية سؤال المشاركين أن يصفوا القواعد الأساسية العامة التي يمكن أن ترشد وتوجه المنظمة نحو الرؤية المنشودة بأقصى درجة من السهولة والفعالية، وينبغي أن يقوم الوصف على مختلف مجالات الرؤية وإلى حد ما على كل واحد منها، من خلال تحديد القواعد والأهداف الاستراتيجية في عدد من الجوانب. وفيما يلي نناقش إعداد الأهداف الاستراتيجية لكل منظور <sup>5</sup>.

<sup>1</sup> F.Mueller, *Sales Management Control Strategies in Banking :Strategic Fit and Performance Impact*, Gabler Verlag, Heidelberg,2011,pp 42-44.

<sup>2</sup> C.White , *Strategic Management* ,Palgrave Macmilan,USA,2004, p 05.

<sup>3</sup> نيلز جوران و جان روى وماجنز ووتر، المرجع السابق، ص 96.

<sup>4</sup> ديانا جي.أوبلنغر و رتشارد إن.كاتز، تجديد الإدارة "تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين"، نقله إلى العربية: سميح أبو فراس مكتبة العبيكان، 2006، ص 353.

<sup>5</sup> نيلز جوران و جان روى وماجنز ووتر، المرجع السابق، ص 97.

وقبل البدء في تحديد أبعاد كل منظور ينبغي أولاً اختيار الأبعاد أو مجالات الرؤية، التي تختلف عن القطاع الخاص، ففي المنظمات الحكومية وغير الهادفة للربح، نجد البعد المالي - الذي يهتم بتعظيم أرباح المساهمين والشركاء في القطاع الخاص - يتحول ليصبح في قاعدة الهيكل بغرض توفير الدعم المالي لنشاط المنظمات الحكومية، و بما أن النجاح المالي ليس هدفاً بالنسبة للجامعات الحكومية يتوجب عليها أن تضع أعلى هيكل بطاقة الأداء المتوازن هدفاً مسيطراً وغالباً يتعلق بهدف المنظمة على المدى البعيد كتوفير منتج تعليمي أجدود ونشر المعرفة وتلبية احتياجات المجتمع. إذن فالتركيب الخاصة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تعدل بشكل يكون فيه محور العملاء أو المستفيدين أعلى الهيكل كما يجب أن تظهر الرسالة أعلى الهيكل.<sup>1</sup>

**أولاً: المنظور المالي.** إن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات الاقتصادية غالباً ما تتمثل في تحقيق الأرباح المالية من خلال استراتيجيات النمو و تحسين الانتاجية، غير أن 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 - تهتم بالجانب المالي ليس من ناحية تحقيق الأرباح بل تهتم بالشق المتعلق بضمان الدعم المالي الحكومي لتمويل نشاطات البحث العلمي وتكوين الطلبة و الأساتذة والإداريين وكل نشاطات الجامعة التي تتماشى مع رؤيتها، وتسعى كذلك إلى ترشيد عمليات الإنفاق واحترام الميزانية المخصصة، وزيادة الموارد المالية من خلال البحث عن مصادر مالية جديدة، خاصة وقد أثقلت المصاريف المنفقة على التعليم العالي كاهل الكثير من الدول. في حين نجد أن مؤسسات التعليم الخاصة وبالإضافة إلى الأهداف السالفة الذكر فهي تهتم بالإيرادات الناتجة عن استقطاب الطلبة والبحوث المنشورة والدورات التكوينية.

**ثانياً: منظور التعلم والنمو.** يعتبر محور التعلم والنمو من أخطر المحاور، فهو أساس ومحرك المحاور الأخرى، ونجاح المنظمات مرهون بالتحكم الجيد في هذا المجال الحيوي الذي يتضمن: تطوير رأس المال البشري، أي تكوين الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية بالخصوص وتنمية مهاراتهم، بمعنى إعداد أستاذ عصري قادر على التدريس بأساليب منطلقة من منهجية المستقبل، ويمتلك أكثر من لغة، فعلى سبيل المثال نجد أن التعليم الإلكتروني يتطلب وجود أعضاء هيئة التدريس مؤهلين ومدرّبين على التعامل معه والتوظيف الجيد له في التعليم، كما أنه يتطلب منهم القيام بأدوار ووظائف جديدة تتناسب مع متطلباته، حيث لم تعد الأساليب التقليدية التي يستخدمها المعلم مجدية خلال عصر المعلومات والتطورات التكنولوجية. وبالإضافة إلى ما سبق ذكره نجد أن محور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن يركّز على تنمية رأس المال المعرفي ونعني به ضرورة توفير أنظمة معلوماتية متطورة وقواعد بيانات متاحة من أجل الارتقاء بنوعية التعليم العالي وتأهيل إطارات متعلمة ومتمدرّبة وعلى قدر راق من المهارات والقدرات. كما نجد أن هذا المحور يهتم بتحسين رأس المال التنظيمي؛ من خلال خلق جو مناسب للعمل و

<sup>1</sup> لمزيد من التوضيح حول هذه النقطة أنظر إلى الصفحة 63 أين يوجد هيكل بطاقة الأداء المتوازن لمعهد ماي غير الهادف للربح.

التحفيز وتشجيع المبادرات الفردية، فالموظفون والأساتذة - مهما كان تأهيلهم و المعلومات التي يتوفرون عليها- فإنه لا يمكنهم تقديم مساهمة إيجابية فيما يخص تحقيق الأهداف إن كانوا لا يملكون أية حرية في اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات و يعانون من مشكلة عدم التشجيع والاعتراف بمجهوداتهم، وخاصة وأن مؤسسات التعليم العالي اليوم تواجه خطر العوالة الذي سهّل حركة الأكاديميين وانتقالهم بين المؤسسات التعليمية، حيث أصبح التنافس كبيرا بين المؤسسات لاستقطاب أفضل الكفاءات والقدرات، وهذا ما يقودنا للحديث عن هجرة الأدمغة، لذا فخلق مناخ مناسب للعمل يحدّ من هذه الظاهرة.

**ثالثا: منظور العمليات الداخلية.** ويقصد بالعمليات الداخلية في المؤسسات الاقتصادية جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة، حيث يركّز هذا المحور على ابتكار منتجات جديدة و تقنيات جديدة لتلبية الرغبات المستقبلية للزبائن، ومن ثمة ترجمة ما تم في مرحلة الابتكار إلى منتجات وخدمات وتقديمها للزبائن. وبعد ذلك تأتي مرحلة خدمات ما بعد البيع وما تشمله من سرعة الاستجابات لشكاوى الزبائن و الضمانات المقدمة. أما في مؤسسات التعليم العالي فيمكن ترجمة أو إسقاط المراحل الثلاث للمؤسسات الاقتصادية (الابتكار، العمليات، خدمات ما بعد البيع) إلى مراحل تتماشى وطبيعة نشاط مؤسسات التعليم العالي، التي تتكون مدخلاتها من: أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين والطلبة و الإدارة و المستلزمات المادية ...، كل هذه العناصر تتفاعل فيما بينها، مع التنبيه إلى أن محور العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي هي 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.

**رابعا: منظور العملاء.** تختلف مؤسسات التعليم العالي عن المؤسسات الاقتصادية من حيث الأهداف والعمليات والمدخلات والمخرجات، فنجد أن المؤسسات الاقتصادية تهدف إلى تحقيق الأرباح من خلال إنتاج منتجات ذات جودة وبأسعار معقولة لتلبية طلبات زبائنها الذين يسهل تحديدهم ويتكونون عادة من المستهلكين، أما مؤسسات التعليم العالي فهدفها ورسالتها الأساسية هي تقديم تعليم مميز، وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع وتسهم في نموه، لذا نجد أن هناك العديد من عملاء مؤسسات التعليم العالي؛ حيث نجد في المقام الأول الطلبة وأولياء الأمور الذين يتحصلون على خدمات من مؤسسات التعليم العالي (المعرفة واكتساب المهارات، والمؤهلات العلمية..)، ونجد كذلك مؤسسات التشغيل وأرباب العمل، فهم من العملاء الرئيسيين لهذه المؤسسات، وهم 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. و يختلف الأمر قليلا في حالة مؤسسات التعليم العالي الخاصة، حيث نجد أن العملاء الأساسيين هم الطلبة، فهم يدفعون مقابل تحصيلهم العلمي. ونشير في هذه

النقطة أنه يجب مراجعة الأهداف الاستراتيجية الكبرى في كل محور والتأكد من أنها تصب في رؤية ورسالة الجامعة.

### الخطوة الثالثة: تحديد العوامل الحاكمة للنجاح وبناء الخريطة الاستراتيجية.

بعد تحديد الأهداف الكبرى لكل محور والتي تعكس الرؤية المنشودة للجامعة. تأتي مرحلة مهمة تتمثل في تحديد العوامل الحاكمة للنجاح الخاصة بكل هدف استراتيجي، والمقصود بالعوامل الحاكمة للنجاح هو "العمليات الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف طويلة الأمد". وفي هذه المرحلة يجتمع فريق العمل لتحديد أهم العوامل الحاكمة للنجاح الخاصة بكل هدف استراتيجي ويشترط في العوامل الحاكمة للنجاح أن يكون عددها قليلا للهدف الواحد، وأن تكون مرتبطة بالرؤية والتوجه الاستراتيجي، وأن تكون قابلة لأن تترجم إلى مؤشرات وأهداف قابلة للقياس.<sup>1</sup> وسمّيت بالعوامل الحاكمة للنجاح لأنها تتحكم في درجة تحقيق الأهداف، فهي تمثل أهم العوامل الواجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف، أو بتعبير آخر هي الأهداف الفرعية المشتقة من الأهداف الرئيسية، فإذا كان هناك هدف يتجلى في تحقيق وضعية جيدة للطلاب بعد التخرج، فتكون العوامل المتحكم في تحقيق هذا الهدف الرئيسي هي مجموعة من الأهداف الفرعية كتقديم نوعية جيدة من التعليم و تطوير العلاقات مع مؤسسات التشغيل، وغيرها من علاقات السبب والنتيجة.

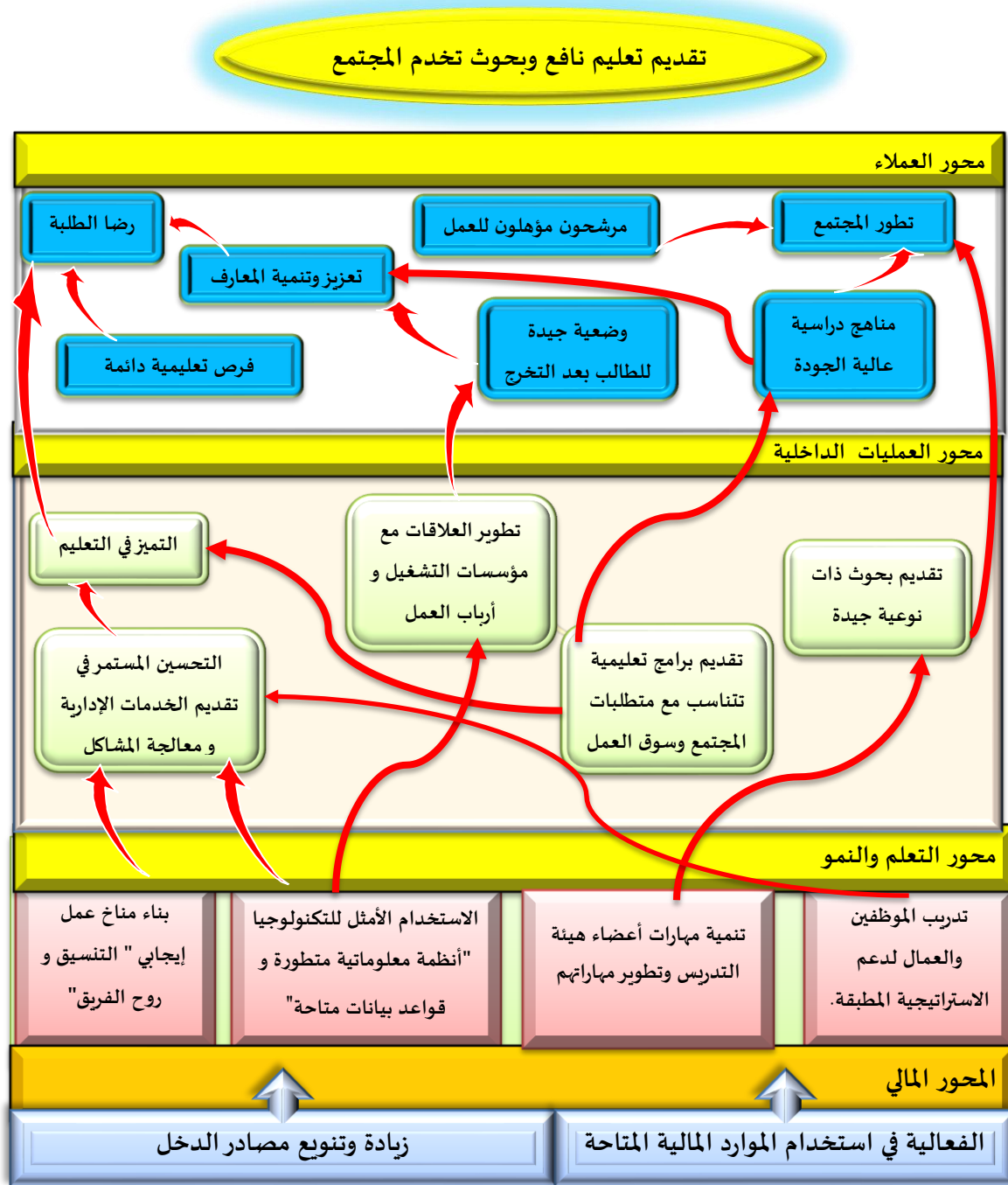
وبعد تحديد مختلف العوامل الحاكمة للنجاح يجب ترتيبها وإحداث الترابط الأفقي والرأسي فيما بينها للتأكد ما إذا كانت متسقة داخليا بدرجة معقولة، ويكون الترابط الرأسي تلقائيا بدرجة أو بأخرى. لأن عوامل النجاح الحاكمة يتم التعرف عليها وترتيبها حسب الأولوية، وأسهل طريقة لإحداث الترابط الأفقي بين العوامل الحاكمة هي إعداد رسم تخطيطي كخريطة بيانية، وفحصه لمعرفة ما إذا كانت مجالات الرؤية المختلفة مرتبطة ببعضها بشكل طبيعي، مع التأكيد على ضرورة تحاشي أي إمكانية لتحقيق درجة جيدة في عامل نجاح ما على حساب عامل آخر.<sup>2</sup>

من خلال الخريطة الاستراتيجية للجامعات الحكومية الموضحة في الشكل رقم (07) نلاحظ الترابط بين أهداف كل محور، فالمحور المالي الذي يهدف إلى توفير الأموال والموارد لتمويل نشاطات المؤسسة نجده يؤثر في المحور المتعلق بالتعلم والنمو من حيث توفير الأموال وضمان تدريب الموظفين والأساتذة وتوفير التكنولوجيات الحديثة في الإدارة والتدريس، مما تظهر نتائجه على المحور الذي يليه والمتمثل في محور العمليات الداخلية، حيث أن تأهيل الأساتذة وتطوير مهاراتهم وتوظيف التكنولوجيات الحديثة يؤدي حتما إلى إنتاج بحوث جيدة ونوعية أفضل من التعليم، وهذا ما يسمح بتعزيز وتنمية المعارف وتحقيق وضعية جيدة للطلبة بعد التخرج.

<sup>1</sup> Patrick Iribarne, *Les tableaux de bord de la performance*, 2ème Edition, Dunod , Paris 2003 , p p71-72.

<sup>2</sup> نيلز جوران و جان روى وماجنز ووتر، المرجع السابق، ص ص 109 - 110.

الشكل رقم (07): نموذج مختصر للخارطة الاستراتيجية لجامعة حكومية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نموذج الخارطة الاستراتيجية لكابلان ونورتن.



### الخطوة الرابعة: تطوير المؤشرات والمستهدفات والمبادرات.

**أولاً: المؤشرات:** كما رأينا في العنصر السابق أين يتم تحديد العوامل الحاكمة لتحقيق الهدف، فعملية بناء واختيار المؤشرات تنبع من العوامل الحاكمة وتشتق منها، فكل هدف فرعي له مؤشرات تقيس مدى تحققه، ويلجأ في هذه المرحلة إلى طريقة العصف الذهني لأعضاء الفريق من أجل اختيار المؤشرات المناسبة لكل هدف ولكل منظور من مناظير البطاقة. والمؤشرات هي الأدوات التي تبين مدى تحقق الأهداف، و تحوي أبعاد البطاقة الأربع ثلاثة أنواع من المؤشرات هي: مؤشرات لقياس المدخلات كالمؤشر الذي يقيس حجم الأموال المنفقة على تكوين الأساتذة، ومؤشرات لقياس المخرجات الناتجة عن استخدام المدخلات كالمؤشر الذي يقيس عدد الأساتذة الذين تم تكوينهم، ومؤشرات لقياس المحصلات والتي تعكس النتائج المستهدفة كالمؤشر الذي يقيس عدد البحوث المنجزة من طرف الأساتذة. كما يوجد تصنيف من نوع آخر للمؤشرات و هي : مؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة، فمؤشرات السبب تمثل مقاييس لحركات الأداء التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة، أما مؤشرات النتيجة فتوضح نتائج أداء العمليات و الأنشطة المختلفة، فمؤشرات السبب تتنبأ بالنجاحات المستقبلية في حين نجد أن مؤشرات النتيجة هي مؤشرات تابعة. فنجد على سبيل المثال الهدف الأساسي للمنظمة على مستوى محور التعلم والنمو هو إرضاء عملائها، لذا يجب وضع مؤشر لقياس نتيجة رضا العمال، والذي يقاس غالباً مرة أو مرتين في السنة، وهذه مدة طويلة، لذا يجب إيجاد آلية لمعرفة رضا العمال مبكراً، فنفترض أن التغيب هو سلوك أو نتاج لعدم الرضا، وعليه نختار مؤشر سابق لمؤشر رضا العمال وهو مؤشر يقيس معدلات التغيب، ولذا فمعدلات التغيب المرتفعة يعتبر جهاز إنذار يخبرنا أن معدلات رضا العمال آخذة في النقصان، مما يسمح بالمعرفة الآنية للمشكلة وليس بعد فترة طويلة،<sup>1</sup> ومن ثم تبدأ معالجة سبب التغيب الذي هو ناتج إما عن بعد المسافة عن العمل أو وجود مشكلة في المواصلات، مما يسمح للمنظمة بأخذ مبادرة لمعالجة المشكلة إما بتوفير وسائل النقل أو تعديل في أوقات العمل...، وبالتالي نعالج مشكلة عدم الرضا في أوانها ولا ننتظر حتى نهاية العام أين نقوم بالمسح والاستقصاء لمعرفة مستوى الرضا. وكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للجامعة يحتوي على مجموعة من المؤشرات، فمؤشرات المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن للجامعات الحكومية التي لا تهدف أساساً لتحقيق الربح تكون مؤشرات مخصصة لمتابعة الإنفاقات المالية ومطابقتها للميزانية المحددة، وتكاليف إنجاز المشاريع، والميزانية المخصصة للتعليم والبحث والتدريب، حجم الأموال المحصلة من القطاع الخاص...، أما مؤشرات بعد التعلم والنمو الذي يهدف إلى تدريب الموظفين وتحفيزهم و تنمية مهارات الأساتذة فيحتوي على العديد من المؤشرات التي تتابع تحقق هذه الأهداف كعدد الدورات التدريبية للموظفين

<sup>1</sup>Paul R. Niven, , *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies, Op.Cit* ,p186-189.

حسب الاختصاصات و معدلات الرضا الوظيفي و عدد الأساتذة المشاركين في المؤتمرات سنويا، وغيرها من المؤشرات سواء مؤشرات الأداء أو مؤشرات النتائج. في حين نجد أن مؤشرات بعد العمليات الداخلية الذي يهتم بالتحسين المستمر في تقديم الخدمات الإدارية ونوعية جيدة من التعليم والبحوث، فتركز على المؤشرات التي تتابع عملية تحقيق هذه الأهداف كعدد التبرعات الميدانية للطلبة وعدد البرامج الدراسية المحددة والحديثة كل خمس سنوات، الوقت المستغرق لمعالجة طلبات الطلبة والموظفين والأساتذة، وغيرها من المؤشرات، ثم يأتي البعد الأخير المتمثل في العملاء أو الأطراف الذين تقدم لهم الجامعة الخدمة وهم الطلبة والمجتمع وأرباب العمل، فيهدف هذا المحور إلى تقديم تعليم جيد و تحقيق وضعية جيدة للطلاب بعد التخرج وتعزيز وتنمية المعارف وتقديم تعليم نافع يوازي التكلفة التي تدفع للحصول عليه وغيرها من الأهداف، فنجد هنا عددا كبيرا من المؤشرات التي يمكن أن تقيس مدى تحقق هذه الأهداف كعدد المؤسسات التي توظف الطلبة من جامعتنا، ورضا الخريجين، و ترتيب الجامعة في التصنيفات الدولية وغيرها من المؤشرات.<sup>1</sup> مع التنبيه إلى نقطة مهمة في عملية اختيار مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن للجامعة، والمتمثلة في التركيز على محركات الأداء أو السبب أي البحث عن المؤشرات التي تؤدي إلى تحسين الأداء وليس مؤشرات النتائج التي تقيس الأداء النهائي، فالهدف من بطاقة الأداء المتوازن هو إيجاد الطرق لتطوير الأداء وهو ما يميز البطاقة عن الأنظمة الإدارية الأخرى.

**ثانيا: مستهدفات الأداء:** تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بمعايير يتم تحديدها، لذا تتم مقارنة المؤشرات الفعلية لبطاقة الأداء المتوازن بالقيم المعيارية والتي يمكن أن تكون محددة أي أن لها سقفا أو حدا لا يجب تجاوزه، أو محددة بحد أقصى وحد أدنى؛ كأن لا تتعدى مدة التسليم ستة أيام لتفادي مشاكل التخزين، وتفوق ثلاثة أيام للحفاظ على سيولة نشاط المؤسسة (إنتاج، تخزين، بيع،...).<sup>2</sup> و تعرف المستهدفات على أنها المستويات المرغوبة من الأداء المطلوب، بناء على مقاييس محددة، فهي تمثل النتائج المرغوبة لقياس الأداء، لذلك يفترض فيها أن تحث على الأداء بأفضل صورته، وأن تعطي العاملين المرونة والإمكانية في الإنجاز للمستوى المستهدف، وهكذا فإنها تمثل أداة قوية للاتصال بين العاملين، كما أنها تعطي نجاحا متوقعا في إطار تخصيص واستخدام للموارد، وتكون شهرية أو فصلية أو سنوية، وتحدد عادة المستهدفات أو المعايير اعتمادا على عدة مصادر داخلية وعلى المعلومات التاريخية أو على المقارنة المرجعية...، لذا يجب عند عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تحديث المستهدفات أو المعايير بشكل دوري لتشكّل تحديا يسعى الجميع لتحقيقه، كما يجب عرض المستهدفات بشكل منهجي ومنظم كي تحظى بموافقة ودعم الإدارة العليا وجميع العمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>H Aljardali, M Kaderi & T Levy-Tadjine , *The implementation of the balanced scorecard in Lebanese public higher education institutions*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 62, 2012, pp 102-103.

<sup>2</sup> G.Langlois et C.Bonnier, *Contrôle de Gestion*, Ed.Foucher, Paris, 2002, p 53.

<sup>3</sup>وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص ص 126-129.



**ثالثاً: مبادرات الأداء وتخصيص الموارد:** تعتبر عملية صياغة المبادرات آخر عملية في استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري بالجامعات، حيث يساعد تحديد المبادرات في وضع تصور حول الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف المسطرة، و تمثل المبادرات الاستراتيجية مجموعة المشاريع و الأنشطة والبرامج المتعددة على المستويات التنظيمية الدنيا، الواجب القيام بها للوصول إلى الأداء المستهدف، كتطوير موقع جديد على الأنترنت وتعميم استعمال الأنترنت داخل كامل الحرم الجامعي، و إطلاق برنامج جديد لتنمية المهارات القيادية، أو توفير البنى التحتية التي تساعد في تحديث طرق التدريس، أو تقديم برامج تعليمية تتناسب مع متطلبات المجتمع وسوق العمل، وعقد وإبرام اتفاقيات شراكة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي الخارجي. وغيرها من المبادرات المرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية لكل محور. وقد يتطلب الأمر القيام بعدة مبادرات لتحقيق هدف واحد، لذا يجب التركيز على الفعالية و ليس على حجم المبادرات وعددها<sup>1</sup>، و قد أكد الباحثون في مجال بطاقة الأداء المتوازن أن المنظمات الناجحة في أدائها هي التي تركز على عدد قليل من المبادرات، مما يستدعي إلغاء المبادرات غير الاستراتيجية للوصول إلى الاستغلال الفعال لكل موارد المؤسسة.<sup>2</sup> ويبقى نجاح المبادرات مرهوناً بتوفير الميزانية و الموارد المالية لتنفيذ المبادرات. كما يتم في هذه المرحلة ربط الهدف الاستراتيجي مع المؤشرات والمستهدفات والمبادرات والموازنات وتحديد المسؤوليات.

#### الخطوة الخامسة: إحداث الرصف و المحاذاة.

تعتبر حالة الرصف والمحاذاة ضرورية لتحقيق الفاعلية المنظمة، والتي تشير إلى وجود اتفاق مشترك على الغايات والوسائل. وهو ما يعني تحقيق التقارب في الغايات، إذ أن كل جزء من سلسلة قيم المنظمة يعمل نحو تحقيق نفس الغرض، وفي الصيغة المثالية لهذا المفهوم نجد أن جميع العاملين يوحّدون قيمهم وأهدافهم الشخصية مع قيم وأهداف المنظمة، ويتم وضع جميع مكونات المنظمة وأجزائها تحت مظلة توجهها الاستراتيجي لغرض الاستفادة القصوى من اقتصاديات النطاق واقتصاديات الحجم لإيجاد قيمة فعلية ملموسة للعملاء. ويتطلب الرصف والمحاذاة وضع مختلف مفردات العمل بشكل شلال متدفق وسلسلة مترابطة على جميع المستويات الإدارية بدءاً بالمستوى الشامل للمنظمة ومروراً بمستوى وحدات الأعمال وانتهاءً بمستوى الأقسام وفرق العمل، وحتى المستوى الشخصي. حيث يتم رصف ومحاذاة المستوى التنظيمي الأعلى للبطاقة والذي يركز على الأهداف الاستراتيجية مع المؤشرات والمقاييس في المستوى الأدنى للأقسام والمجموعات، وهكذا يعرف الجميع المساهمة المطلوبة منهم في تحقيق الأهداف المعلنة،<sup>3</sup> وتسمى هذه العملية بالتدرج و الذي يقصد به بناء أنظمة متدرجة لبطاقة الأداء المتوازن في كل مستوى من أجل إحداث التحسين المتراكم و توضيح جميع العمليات و المراحل السابقة لجميع العاملين

<sup>1</sup> P.Niven ,Balanced Scorecard step-by-step :Maximizing Performance and Maintaining results,Op.cit,,pp 187-188.

<sup>2</sup> R.Kaplan,D.Norton,The Execution premium:Linking Strategy to Operations For Competitive Advantage,Harvard business press,2008, p 104.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذاة، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 21-23.

في المنظمة. وفي الجامعة تتم عملية الرصف والمحاذاة عن طريق التدرج و جعل أهداف الجامعة تتماشى مع أهداف الكليات وأهداف الكليات تتماشى مع أهداف الأقسام والتخصصات.

#### الخطوة السادسة: المتابعة والتقييم والتعلم.

بعد إطلاق مشروع بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة أو في الجامعة تتم متابعة سيرورة النظام الجديد الذي سيواجه حتما نوعا من التوجس وعدم الترحيب، وبالنسبة للمؤسسات الجامعية فينصح الخبراء في هذا المجال بالبداية في عملية تصميم البطاقة بتصميمها في كلية واحدة ثم القيام بدراسة ومتابعة نتائج النظام المصمم والعراقيل التي تواجهه ثم الانتقال إلى نقل التجربة في الكليات الأخرى والصعود إلى الأعلى ليكون هناك توافق مع رسالة الجامعة وأهدافها واستراتيجياتها، وقد قامت جامعة سان دييغو باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من طرف المستشار ستيفن راليه سنة 1994<sup>1</sup>، ليتم تعميمها بعد ذلك في جميع الجامعات السبع المتبقية (تضم جامعة كاليفورنيا تسع جامعات مختلفة على نحو مميز).

<sup>1</sup> R.S,Kaplan et D.P.Norton. *Comment utiliser Le Tableau de Bord Prospectif, Op.Cit*,p218.

## خلاصة الفصل:

إن الاهتمام بتطوير التعليم العالي ومؤسساته شيء حتمي فرضته إفراتات مرحلة عصبية تتميز بالتعقيد والسرعة وكثرة المتغيرات والمستجدات، فمصير الأمم مرهون بقدرة مؤسسات التعليم العالي في تلك الدول على التكيف والتجديد في طرق التسيير ومناهج التفكير. وفي السنوات القليلة الماضية برزت أداة جديدة اعتبرها المسيرون والمفكرون بمثابة ثورة في الفكر الإداري؛ ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن، وذلك بالنظر للنجاحات التي حققها استخدامها في المؤسسات الاقتصادية، وقدرتها على معالجة القصور الموجود في الأنظمة التقليدية لتقييم الأداء، فهي تسمح للمسيرين من رؤية الأداء في مجالات متعددة و بشكل متزامن، بالإضافة إلى سهولة ومرونة تطبيقها، فهي توفر إطار عمل متكامل يسمح بترجمة الاستراتيجية إلى واقع ملموس، ولقد تزايد استعمال مؤسسات التعليم العالي العالمية لبطاقة الأداء المتوازن بعد تطويع مبادئ هذه الأداة التي كانت حكرًا على المؤسسات الاقتصادية، وتكييفها لتتماشى مع خصوصيات الجامعات.

## الفصل الثالث:

# نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح للتطبيق في الجامعات الجزائرية

### تمهيد:

يعتبر نظام التقييم المتوازن للأداء أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تعمل على المساعدة على تحقيق أهداف ورؤية الجامعة من خلال ترجمة مهام ومستويات كل قسم داخل الجامعة في ظل عناصر الاستراتيجية إلى أهداف، ويعبر عن تلك الأهداف بمؤشرات ومقاييس محددة توضح التوازن المستهدف داخل الجامعة في مجالاتها المختلفة، بداية من تحقيق تنمية جيدة لكفاءات ومهارات الموظفين والهيئة التدريسية، ثم الانتقال لتحسين عمليات التعليم والبحث والخدمات المقدمة للطلبة، مما ينعكس بجودة وأداء أفضل للطلبة وأرباب العمل والمجتمع. وكمهتمين بقطاع التعليم العالي وبمصير ومشاكل الجامعة الجزائرية، فإننا لا نضيق أية فرصة تتيح لنا الاستفادة من تجارب غيرنا، وبالأخص الناجحة منها فنأخذ منها ما يعالج إشكالاتنا وما يتناسب مع قيمنا و تطلعاتنا.

و في ثانيا هذا الفصل سنحاول تقديم تصور لبطاقة الأداء المتوازن بحيث يكون قابلا للتطبيق في الجامعات الجزائرية و مساهما في تطوير أدائها، كما يصبو هذا النموذج المقترح إلى تحسين السلوك الإداري من خلال احتوائه على برنامج عملي يوضح مسارات بلوغ الأهداف وطرق العمل عليها، كما يمكن من توظيف الأفكار والمبادرات ويكون دليلا قابلا للتطبيق وبشكل واضح.

و ستتضمن منهجية بناء التصور المرور بمجموعة من المخططات التي تنتهي بتطوير النموذج، حيث تسبق مرحلة البناء التطرق إلى تجارب منظمات وجامعات رائدة استطاعت تطوير أدائها والتميز في نشاطها، بغرض الاستفادة واستخلاص العبر والدروس. ثم نعرض على واقع الجامعة الجزائرية وأهم المراحل التي مرت بها، ثم نحدد مختلف التحديات التي تواجه الجامعة الجزائرية ومبادرات الإصلاح التي قامت بها الدولة و تقييم نجاعتها والقيام بنظرة تحليلية لواقع مشروع الجودة في الجامعة الجزائرية الرامي لتفعيل نظام (ل.م.د)، لنصل في الأخير إلى تشخيص دقيق لوضعية الجامعة الجزائرية من خلال ضبط وتحديد نقاط القوة والضعف والتعرف على الفرص والتهديدات، والتركيز عليها في تطوير النموذج الذي يعكس رؤية وأهداف وتطلعات الجامعة الجزائرية.

## المبحث الأول: التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن في الجامعات: تجارب ودروس مستفادة

شهدت السنوات القليلة الماضية إقبالا واسعا على استخدام الأدوات الحديثة في إدارة الجامعات، وبالأخص منها بطاقة الأداء المتوازن بالنظر للمزايا العديدة التي يوفرها التطبيق الناجح لهذه الأداة، إذ لا تكاد تخلو جامعة أمريكية من استعمالها للبطاقة، وانتشر بعد ذلك الاستعمال ليمس الجامعات الأوروبية و الآسيوية والعربية منها وقليل من الجامعات الإفريقية، ومن خلال هذا المبحث سنحاول عرض تجربتين رائدتين لجامعتين تطبقان مفهوم الأداء المتوازن في إدارة أنشطتهما، حيث اخترنا جامعة كاليفورنيا الأمريكية وجامعة توركو الفنلندية الأوروبية للعلوم التطبيقية، فجامعة كاليفورنيا كانت السبقة والرائدة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، لذا ارتأينا أن نعرض تجربتها، في حين تم اختيار جامعة توركو الفنلندية الأوروبية تجاوبا ومسايرة لما يحدث في الجزائر من تغيرات في مجال الارتقاء بجودة التعليم العالي بالتنسيق مع الاتحاد الأوروبي<sup>1</sup>، فالهدف من دراستنا هذه هو الاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيقهم للبطاقة والوقوف على أهم المحطات و الأحداث المصاحبة لنشأة فكرة استخدام البطاقة ومعرفة الدوافع لذلك.

## المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الأمريكية.

تقوم معظم الجامعات الأمريكية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، مع وجود اختلاف في أهداف تطبيقها وتناول أبعادها، فمن الجامعات ما تعمل على استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق العدالة في المخرجات التعليمية للطلاب من الأجناس المختلفة، ومنها ما يطبق البطاقة للاستفادة من عمليات المقارنة المرجعية من حيث بناء فعال للعملية التعليمية والتنمية المهنية لكل من أعضاء التدريس والإداريين ومعرفة تقدم الطلاب في برامجهم الدراسية كجامعة كولورادو.

## الفرع الأول: دوافع استخدام الجامعات الأمريكية لبطاقة الأداء المتوازن.

لقد عرفت الجامعات الأمريكية ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن الأكاديمية العادلة The Academic Equity Scorecard والتي عرفت في بداية نشأتها ببطاقة الأداء المتوازن المتعددة، وشارك في تطويرها فريق

<sup>1</sup> تم إعداد دليل للمعايير في جانفي 2014 للاعتماد في الجامعات الجزائرية يستند إلى نظام مرجع الجودة الأوروبي (Tempus Aqi-umed)، و في نفس السياق وبغية دعم مشروع ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي تم إقامة مشروع "PAPS ESRS" برنامج لدعم السياسة القطاعية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي " وهو برنامج يمتد لفترة سبع سنوات (من 6 جوان 2010 إلى 5 جوان 2017)، بقيمة 38.6 مليون أورو، 21.5 مليون أورو ممولة من طرف الاتحاد الأوروبي و 17.1 مليون أورو ممولة من طرف الجزائر، ولقد جاء هذا المشروع لدعم عصنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ومرافقة الإصلاحات الجارية.

من المشاركين من أربعة عشر مؤسسة جامعية أمريكية بداية من 2001 وحتى 2005، من خلال وضع إطار نموذج للتقييم الذاتي المؤسسي، والذي صمّم في ضوء خصائص كل من بطاقة الأداء المتوازن التي وضعها العالمان "ديفيد ونورتن" عام 1992 وبطاقة الأداء المتوازن الأكاديمية التي وضعها مجموعة من العلماء بقيادة "هارولد" عام 1999، لتعطي في النهاية نموذج بطاقة الأداء المتوازن الأكاديمية العادلة، والتي كانت بمثابة مبادرة متطورة صممت لتعزيز التغيير في التعليم الجامعي، من خلال تقليص الفجوة في مخرجات الطلاب المتباينين، كما أنها تعتبر أداة عملية لمساعدة العاملين بالحرم الجامعي على تقييم فاعليتهم وكفاءتهم في تعليم الطلاب المتباينين تاريخياً مع تمكينهم من الحصول على الاعتماد لكسب القوة السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وكما هو معروف فإن الاقتصاد الأمريكي يعتمد بشكل كبير على القوى العاملة التي تتكون من فئات سكانية متعددة العرق والجنس، ومن هنا كانت الحاجة إلى سياسة فعالة للحكم على تطوير مؤسسات التعليم الجامعي، وإلى أدوات متخصصة لقياس المخرجات التعليمية للفرق العرقية والعنصرية، وتقويم نظم التعليم العالي حتى يمكن تمويلها على أساس من المعايير مثل الجودة والإنتاجية وتحقيق العدالة في نظم المحاسبة التعليمية.<sup>1</sup> وتتكون بطاقة الأداء المتوازن الأكاديمية العادلة من أربعة أبعاد هي: الإتاحة Access والاحتفاظ Retention والقابلية المؤسسية Institutional Receptivity والتميز Excellence. وكل محور يضم أكثر من خمس مؤشرات.<sup>2</sup> حيث يهتم بعد الإتاحة بتوفير البرامج الدراسية والموارد التي تسمح بتحسين الفرص الحياتية لطلاب الأقليات من الأفارقة والإسبانيين واللاتينيين، فهو يقيس إمكانية وصول الخريجين لطلاب الأقليات إلى مناصب أحسن، أما بعد الاحتفاظ فيهتم بمتابعة الحضور المستمر لطلاب الأقليات من عام لآخر وتقدمهم المستمر للحصول على الدرجات العلمية في التخصصات الدراسية التنافسية، بينما نجد بعد القابلية المؤسسية يهتم بقياس ومتابعة معايير الدعم المؤسسي ومجهودات القادة نحو بناء بيئة جامعية أكثر جاذبية لطلاب الأقليات وأعضاء الهيئة التدريسية والإداريين من الأقليات، في حين نجد بعد التميز المؤسسي يركز على جودة البرامج الدراسية وضمان إتاحة فرص العمل في المجتمع لخريجي الجامعات.<sup>3</sup> وهناك جامعات أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية لا تطبق بطاقة الأداء المتوازنة الأكاديمية العادلة، بل تطبق النموذج الأصلي للعالمين "ديفيد

<sup>1</sup> سلطان بن حسن عبد الرحمن الشهري تحت عنوان "متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية -تصور مقترح-"، رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية سنة 1436 هجرية، ص ص 80-82.

<sup>2</sup> Estela Mara Bensimon, Lan Hao, and Leticia Tomas Bustillos, *Measuring the State of Equity in Public Higher Education*, Paper presented at the Harvard Civil Rights and UC Conference on Expanding Opportunity in Higher Education: California and the Nation, Sacramento, California October, 2003, p5.

<sup>3</sup> سلطان بن حسن عبد الرحمن الشهري، المرجع السابق، ص ص 89-93.

ونورتن" على غرار جامعة سان دييغو بكاليفورنيا، والتي حققت نجاحات كبيرة نتيجة تطبيقها لفكرة الأداء المتوازن.

## الفرع الثاني: تجربة جامعة كاليفورنيا مع بطاقة الأداء المتوازن.

### أولاً: الظروف الاقتصادية لفترة التسعينيات.

في بداية تسعينيات القرن العشرين، كانت ولاية كاليفورنيا في خضم الركود الذي أوجب تخفيضات هائلة في الموازنة وفرض قيوداً مالية على مؤسسات التعليم العالي في الولاية، وقد انخرطت جامعة كاليفورنيا في إعادة تقييم شاملة لعملياتها من أجل إدامة الامتياز في القرن الحادي والعشرين، خاصة وأن النظم الإدارية التي ساندت صعود الجامعة إلى التفوق بين جامعات الأبحاث على نطاق العالم لم تعد تتلاءم مع مطالب حقبة التسعينيات وما بعدها، حيث أن الوظائف الإدارية أصبحت أكثر ابتكارية واستهلاكية التوجه، وانسيابية ولا مركزية، مما فرض على الجامعات تقديم درجات عالية بثبات من الإنتاجية وجودة الخدمات لقاء تكاليف ثابتة أو منخفضة. ولقد كانت إحدى مبادرات جامعة كاليفورنيا لتحويل ثقافتها الإدارية هي التركيز على المساءلة التنظيمية، وهذا بالنظر إلى حاجة حرم جامعة كاليفورنيا وأقسامها ووحدات أعمالها للاستمرار في تقييم أدائها والسعي إلى تحسينها. لذا تم بناء نظام الإدارة والضوابط في الجامعة على مر الزمن للتعامل مع الزيادة الهائلة في حجم وتعقيد نظام الجامعة المؤلف من تسع جامعات وتوحيد السياسات والإجراءات. و في سنة 1994 م التزمت الجامعة بتطوير "بنيان" أداء من شأنه أن يضيف إلى النظام الحالي من الضوابط الداخلية لإدارة أعمالها تدابير للتشخيص والأداء. هذا الهيكل النظامي الجديد من شأنه أن يمكّن الأقسام بالجامعة من: التركيز على المستقبل وتحديد الغايات الاستراتيجية والأهداف ومتابعة التقدم مع مرور الوقت في تحقيق هذه الأهداف، من خلال مجموعة ذات مغزى من قياسات الأداء. وبالتالي فهذا النوع الجديد من الإدارة سيضع تحت تصرف صانعي القرارات في الوقت المناسب معلومات دقيقة وذات صلة بالأداء لتقييم مهامهم وإجراءاتهم الخاصة بالأعمال، ومقارنة أنفسهم بالآخرين داخل وخارج التعليم العالي على السواء، وتشخيص المشاكل، وإجراء أنواع التغييرات والتحسينات اللازمة لمساندة مهمة جامعة كاليفورنيا في القرن القادم في مجال التعليم والأبحاث والخدمة العامة.<sup>1</sup> و في سنة 1999 حصلت كلية سان دييغو بجامعة كاليفورنيا على جائزة الجودة المقدمة من طرف معهد روشستر للتكنولوجيا (Rochester Institute of Technology) و يو أس آي توداي (Today

<sup>1</sup> ديانا جي. أوبلنغر و ريتشارد إن. كاتز، المرجع السابق، ص ص 347-349.



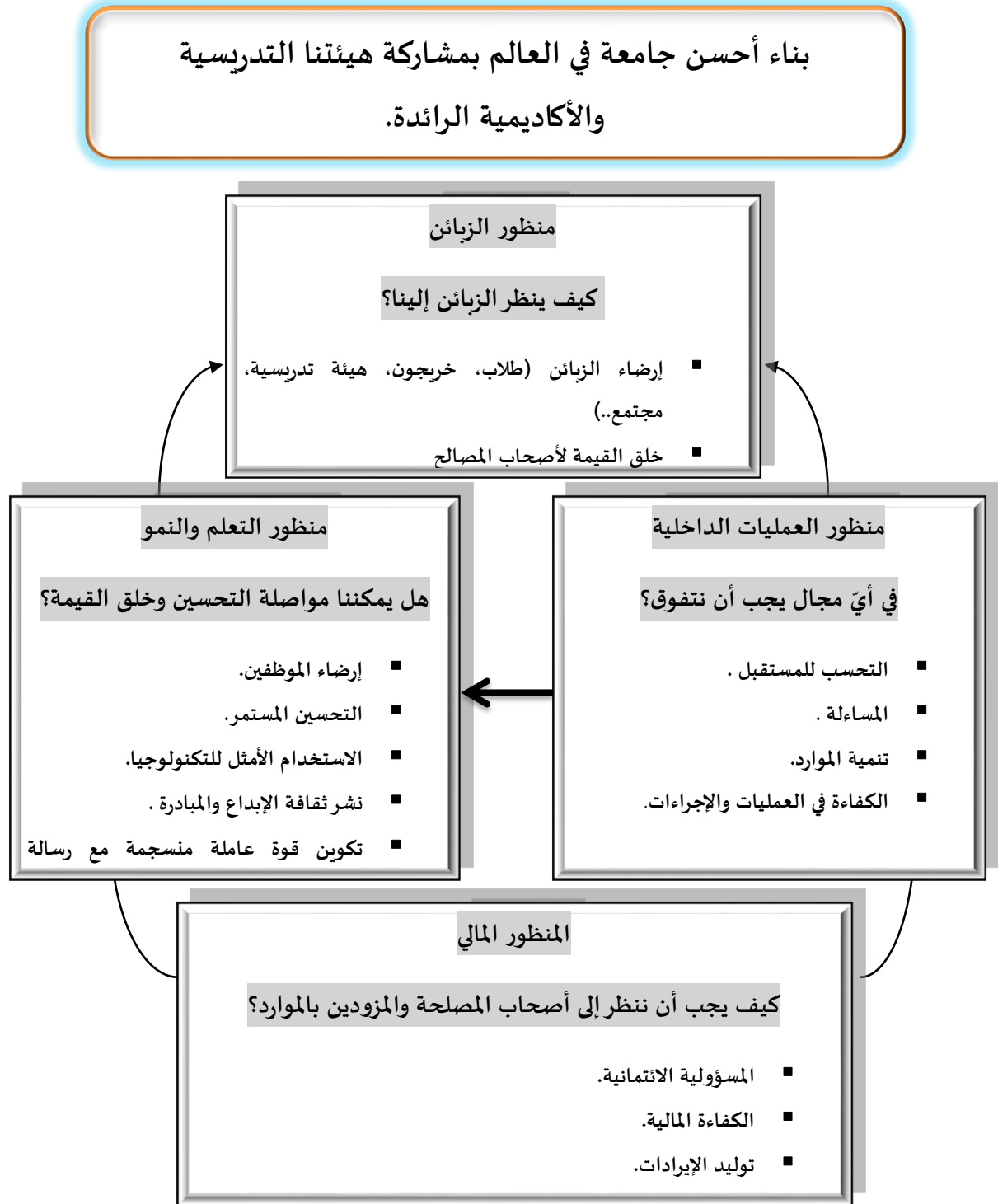
USA) لتطبيقها الناجح لبطاقة الأداء المتوازن. حيث تم في كل وحدة تحديد الأهداف ووضع خطط العمل مما أدى إلى ظهور نتائج جد إيجابية تمثلت في تحقيق رضا عملائها.<sup>1</sup>

#### ثانيا: محاور بطاقة الأداء المتوازن في جامعة كاليفورنيا

تتألف جامعة كاليفورنيا من تسع جامعات مختلفة على نحو مميز (بيركلي، ديفيز، إيرفين، لوس أنجلوس، ريفرسايد، سان دييغو، سان فرانسيسكو، سانتا باربرا، و سانتا كروز) يحكمها مجلس حكام واحد، ولقد أتاح التزام الجامعة بتطوير هذا النظام المتوازن لقياس الأداء فرصة لتناول الأداء المؤسسي على مستوى مجال الأعمال على نطاق الجامعة كلها ( مثلا وظائف صحة وسلامة البيئة عبر حرم الجامعات التسع) وعلى مستوى الحرم الفردي (مثلا، جميع وحدات الأعمال ضمن قسم إدارة الأعمال في حرم جامعة كاليفورنيا). ولقد اعتمدت العديد من الجامعات الفردية ( مثلا سان دييغو وديفيز) بطاقة الأداء من أجل إدارة عملياتها الإدارية على صعيد الحرم الجامعي. و لقد ركزت جامعة سان دييغو في نظامها للأداء المتوازن على أربعة أبعاد، ممثلة في الشكل رقم (08)، حيث تعكس هذه المحاور رؤيتها ورسالتها.

<sup>1</sup> R.S,Kaplan et D.P.Norton. *Comment utiliser Le Tableau de Bord Prospectif, Op.Cit*,p218.

الشكل رقم (08): نموذج مختصر لبطاقة الأداء المتوازن لجامعة كاليفورنيا.



المصدر: Kristine A. Hafner, *Partnership for Performance : The Balanced scorecard Put to the Test at the University of California*, available at : <http://www.ucop.edu/ucophome/businit/10-98-bal-scor-chapter.pdf>. Last accessed 23/12/2008.

ولقد طورت كل محور أداء في بطاقة الأداء المتوازن ليزود مدراء الأقسام والإدارات بمعلومات قيمة لصنع القرارات المتعلقة بالإدارة في بيئة لا مركزية ورضائية بشكل استثنائي في طبيعتها، حيث تتيح تدابير الأداء الفرصة لتطوير "لغة تنظيمية" مشتركة للبحث على العمل والتغيير. كما أنها توجه رسالة مهمة إلى أصحاب المصالح الخارجيين مفادها أن جامعة كاليفورنيا تحدد لنفسها اتجاهات واضحة، في كل من الحرم الفردي وعلى نطاق الجامعة بأسره على السواء.<sup>1</sup>

أ. **المنظور المالي:** تستخدم الجامعة في هذا المحور مجموعة من النسب المالية الرئيسية التي تقوم بتقييم الحالة المالية لمؤسسة جامعة كاليفورنيا كاملة. ومن أمثلة النسب المستخدمة: نسبة التشغيل الصافية، ومعدل إعادة الاستثمار، و حالة المرافق، والتنافسية في تمويل الأبحاث و القدرة على الاستدانة. و تركز الأهداف الإجراءات المالية على تكلفة الخدمات وعلى استراتيجيات تخفيض التكاليف.<sup>2</sup> حيث حققت مصاريف التنظيف من 9.4 دولار إلى 8.4 دولار للمتر المربع الواحد في مصلحة الحراسة، أي ما يعادل 560000 دولار لهذه المصلحة وحدها، بالإضافة إلى تخفيض مصاريف التوظيف في مصلحة الموارد البشرية في الجامعة من 388 دولارا إلى 200 دولار في حين بلغت هذه المصاريف في الجامعات الكاليفورنية الأخرى 900 دولار، وتم تخفيض مصاريف الإيواء بـ 900000 دولار في السنتين الأوليين من تطبيق البطاقة. كل هذا لاحتواء بطاقة الأداء المتوازن على آليات جديدة وطرق عمل تسمح بتحسين الأداء.<sup>3</sup>

ب. **منظور العمليات الداخلية:** تركز العمليات التشغيلية على كيفية الأداء الداخلي لمجال الأعمال، وتهتم بالعمليات و الأنشطة التي تقدم خدمات مهمة للزبائن. هذه الإجراءات التي توضح بدقة عملية تسديد نفقات السفر في الوقت المناسب ( تم تقليص مدة تعويضات مصاريف التنقل من ستة أسابيع إلى ثلاثة أيام فقط، و تخفيض مستوى الخطأ في مصلحة الأجور بـ 80%)، وسرعة إنجاز استفسارات الموظفين بشأن علاوات التقاعد، والبرامج الفاعلة للتخلص من النفايات الخطرة، والاستخدام الفعال للموارد البشرية وموارد المعلومات.<sup>4</sup>

ت. **منظور التعلم والنمو:** يعالج منظور التعلم النمو في بطاقة الأداء المتوازن لجامعة كاليفورنيا قدرة المؤسسة على تحمل مستويات الأداء العالية على مَر الزمن، كتوفير جو العمل المناسب ورفع

<sup>1</sup> ديانا جي. أوبلنجر و رتشارد إن. كاتز، المرجع السابق، ص 352-353.

<sup>2</sup> Kristine A. Hafner, *Partnership for Performance : The Balanced scorecard Put to the Test at the University of California*, available at : <http://www.ucop.edu/ucophome/businit/10-98-bal-scor-chapter.pdf>. Last accessed 23/12/2008, p7

<sup>3</sup> R.S,Kaplan et D.P.Norton, *Comment utiliser Le Tableau de Bord Prospectif*, Op.Cit,p218.

<sup>4</sup> Kristine A. Hafner, *Op.Cit*, p 6.

معنويات الموظفين، وتناسق المهارات، واستراتيجيات التطور المهني، والاستخدام الفعال للتكنولوجيا في جامعة كاليفورنيا. ولقد طورت الجامعة أدوات مسح لتقييم المناخ التنظيمي على صعيد مجموعة العمل أو الأقسام أو الشعب كأنماط القيادة والإدارة، وصنع القرار، والعمل الجماعي، والمعنويات، والاتصالات، والتدريب والمهارات، والخوافز والمكافآت.

ث. منظور الزبائن: يعتبر تحديد الزبائن وأصحاب المصالح الرئيسيين وفهم احتياجاتهم أهم الخطوات، وأولها في تصميم المبادرات والأفعال المتعلقة بإرضاء الزبائن، حيث تقيم جامعة كاليفورنيا أداءها من منظور الزبائن الذين يتلقون الخدمات (الطلاب، الهيئة التدريسية، الموظفون، الخريجون، إلخ) وأصحاب المصالح الذين يحكمون على فاعليتها ولهم تأثير مباشر على نجاح الجامعة أو فشلها (المشروع، أعضاء مجلس الجامعة، المتبرعون، ووكالات المنح، إلخ).<sup>1</sup> حيث استفاد الزبائن من الأداء الجيد للجامعة وبدرجة كبيرة الطلبة من خلال تخفيض مصاريف الإيواء الخاصة بالطلبة بشكل كبير نتيجة لتطوير عملياتها الداخلية.

ثالثا: فوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة كاليفورنيا.

لقد حققت جامعة كاليفورنيا فوائد مالية عديدة جراء تطبيقها لبطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى جوانب معرفية وإدارية تتمثل في:<sup>2</sup>

أ. ربط الرؤية بأداء الأقسام من خلال أهداف وتدابير استراتيجية: استحدث كل فريق من فرق قياس الأداء مجموعة أهداف لمجال عمله، مرتبة في بطاقات متوازنة للتأكد من إمكانية تقييم الأداء من منظورات متعددة، واختارت الفرق مبادرات أداء رئيسية لتقييم تقدمها على مرّ الوقت في تحقيق أهدافها. ولتمكّنها من تتبع أداء وحداتها ومقارنتها بأداء أُندادها من مؤسسات جامعة كاليفورنيا.

ب. استحداث ثقافة قياس الأداء: سمح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة كاليفورنيا باجتماع فريق من الخبراء الاستشاريين على نطاق الجامعة -يسمى مجموعة أبطال الأداء كل ثلاثة أشهر- والذي اعتبر بمثابة منبر، مما خلق نوعا من الحوار والتبادل المنتظمين بشأن العديد من أوجه قياس وإدارة الأداء التنظيمي. وهذه المجموعة التي تضم رؤساء فرق القياس ونطاقا واسعا من الهيئة التدريسية ومكتب محامي الرئيس، حيث يتم استعراض مبادرات وأفضل ممارسات فريق القياس، وكشف الاتجاهات. كما استحدثت الشراكة من أجل الأداء موقعا على الشبكة العنكبوتية لنشر نطاق واسع عن

<sup>1</sup> Kristine A. Hafner, *Ibid*, pp6-7.

<sup>2</sup> ديانا جي. أوبلنغر و رتشارد إن. كاتز، المرجع السابق، ص ص 358-364 (بتصرف).

المعلومات في سائر أنحاء الجامعة كروية جامعة كاليفورنيا ومهمتها وقيمها وأهدافها من أجل إدارة الأعمال والعمليات و أهداف البطاقة، والعمل الجاري الذي تقوم فيه فرق القياس، ودراسات قابلة للتناقص تتعلق برضا الزبائن والمناخ التنظيمي.

ت. **تخطيط الأعمال الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:** نالت جامعة سان دييغو تقديرا وطنيا كونها السبابة في نجاحها في تكييف البطاقة لتتلاءم مع الإدارة الداخلية لقسم شؤون الأعمال، حيث توجه المنظورات الأربع لبطاقة الأداء المتوازن تخطيط الأعمال ضمن كل قسم، لتتم كل سنة أعمال مسح بخصوص رضا الزبائن تشمل الهيئة التدريسية والموظفين والطلاب بوصفهم زبائن خدمات القسم الأساسية. وتمكّن البيانات فريق الإدارة من تقييم آثار الأحداث والاستراتيجيات السابقة على نتائج أداء كل وحدة ومن تحديد مجالات التركيز للسنة التالية.

ث. **إدارة الأداء بوصفها تمرينا للتعلم:** بدأت فرق الشراكة من أجل الأداء بصفحة بيضاء وحددت تدابير أداء موجهة نحو الأهداف من أجل مجموعتها المحددة التابعة لجامعة كاليفورنيا، ولقد كان تحويل المدراء المسؤولية عن تطوير أهداف وتدابير مجالات الأعمال عامل نجاح هام للشراكة من أجل الأداء، فقد دعت عدة فرق من جامعة كاليفورنيا مؤسسات غير تابعة للجامعة إلى التعاون معها في مقارنة الأداء وأدخلت مقاييس ذات صلة بالصناعة حسب تقديرها من أجل المقارنة. والقيمة الحقيقية لقياس الأداء بطريقة المقارنة هي رؤيته في السياق وفهم ما يكشف عنه ولماذا، واستخدام هذا كنقطة انطلاق لتقاسم أساليب جيدة من حرم لآخر. و في نهاية المطاف أدى هذا النوع من الحوار والتقاسم بين المدراء بشأن عمليات الجامعات المنفردة إلى قرارات باتخاذ إجراء جماعي لتحسين تكاليف ونوعية الخدمات عبر نظام جامعة كاليفورنيا بكامله.

### الفرع الثالث: مفاتيح نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة كاليفورنيا.

يرى مصممو نظام الأداء المتوازن في الجامعة أن هناك أساليب عديدة لإنجاح تطبيق البطاقة، غير أن هناك مجموعة من المفاتيح الأساسية والخطوات الواجب احترامها وبالأخص في الجامعات بالنظر لحساسية القطاع، والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- تحديد نطاق النشاط الذي ستستخدم فيه بطاقة الأداء المتوازن، كتحديد رسالتها والخدمات التي تقدمها والعملاء الرئيسيين، بالإضافة إلى إشراك الإدارة بالمسؤولية المباشرة عن العمليات التي يتم قياسها.

<sup>1</sup> Kristine A. Hafner, *Op.Cit*, pp14-16.

- إشراك الإدارة العليا للجامعة أو القسم بدءا بالتعريف بطاقة الأداء المتوازنة وتبيين فوائدها. مع تحديد دور الرعاية المستمرة لفريق الإدارة طوال فترة تصميم البطاقة.
- إشراك الإدارة العليا للمؤسسة أو القسم في عملية إنشاء الرؤية و الاستراتيجية والأهداف، والتي توفر السياق الضروري لتقييم الأداء.
- ضرورة معرفة رأي أصحاب المصلحة الرئيسيين والعملاء خلال عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن لضمان أن وجهة النظر التي تبرز تعكس احتياجاتهم وتوقعاتهم للأداء.
- تمكين مديري الأقسام من تحديد مؤشرات الأداء المناسبة لمجال أعمالهم هو المفتاح لكسب دعمهم و إقتناعهم، و توفير التدريب في مجال التفكير الاستراتيجي وفي تطوير مقاييس الأداء لجميع أعضاء الفريق.
- تحديد أنواع المبادرات اللازمة لكل مستوى، مع التنبيه إلى ضرورة استعمال عدد قليل من المؤشرات في كل محور.
- تحديد المسؤول عن صيانة بطاقة الأداء المتوازن و ما يتعلق بجمع البيانات وتحليلها.
- ضرورة جعل بطاقة الأداء المتوازن ظاهرة ومرئية من أجل دفع رسالة قياس الأداء داخل ثقافة المؤسسة التعليمية.
- التحسيس الدوري بأهمية البطاقة وجعلها مرئية، وتشجيع وتقدير الأفراد المبادرين والتجاوز عن المقصّرين من أجل التعلم وإحداث ثقافة التحاور.
- مراجعة بطاقة الأداء المتوازن بشكل دوري، والتساؤل حول التغير الذي حصل في السلوك الإداري نتيجة استخدام البطاقة، بالإضافة إلى إعادة النظر في الرؤية والأهداف و المبادرات والتأكد من أنها تعكس التوجه المستقبلي للجامعة.

#### المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفنلندية.

تستخدم بطاقة الأداء المتوازن بشكل واسع النطاق في معظم الجامعات الفنلندية، حيث طلبت وزارة التعليم الفنلندية من جميع مؤسسات التعليم العالي أن تقوم بالتخطيط المشترك لصياغة الاستراتيجيات الإقليمية والتي لها أهميتها في إحداث تأثيرات إيجابية في تطوير الأقاليم التابعة لها.

#### الفرع الأول: دوافع استخدام الجامعات الفنلندية لبطاقة الأداء المتوازن

في عملية بولونيا طرح مفهوم التكتل الإقليمي، و أدركت دول الاتحاد الأوروبي أهمية التعاون الأكاديمي فيما بينها وضرورة إحداث تقارب بين قطاعات التعليم العالي في الدول المختلفة من أجل إقامة محيط

أوروبي للتعليم العالي مع مراعاة أن هذا التقارب في القضايا المشتركة لا يلغي التنوع والشراء الموجود في مؤسسات التعليم العالي الأوروبية، ولقد خلص الاجتماع (ما نص عليه اجتماع برلين 2003) إلى اتفاق الوزراء الأوروبيين المسؤولين عن التعليم العالي على مجموعة من الأهداف المتناسقة لتحقيق تنمية شاملة للتعليم العالي الأوروبي، حيث تم عرض أهم التحديات التي يواجهها التعليم العالي الأوروبي، و توصية الجامعات بأن توافق بين استراتيجياتها و السياسة التعليمية للدولة، ولقد جاءت ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات لتلبية وتحقيق أهداف اجتماع بولونيا.<sup>1</sup> بالإضافة إلى التأكيد من خلال هذا الاجتماع على وجود مجموعة من التغيرات التي على الجامعات القيام بها لتمكنها من مقابلة السياسات التعليمية القومية التي حددتها عملية بولونيا، من حيث إعادة النظر في عملياتها الداخلية وهياكلها التنظيمية، ووضع الخطط والاستراتيجيات التي تعينها على تطبيق هذه السياسة القومية، وتبني كلا من التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن في بناء وتشيد الخطط والاستراتيجيات الخاصة بها في ضوء أهدافها وأنشطتها المختلفة التي ترتبط بوظائفها الثلاث التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع، والأنشطة الأخرى التي تلي احتياجات خاصة بالبيئة المؤسسية المحيطة بهذه الجامعات.<sup>2</sup>

الفرع الثاني: تجربة جامعة توركو مع بطاقة الأداء المتوازن.

أولا: نظرة على جامعة توركو للعلوم التطبيقية.

مدينة توركو مدينة فنلندية تقع عند مصب نهر "أورا" على الساحل الجنوبي الغربي للبلاد، وتتركز المنطقة التجارية حول ميناء توركو. كما تستضيف حديقة توركو للعلوم في منطقة كوبيتا أكثر من 300 شركة من حقلي التكنولوجيا الحيوية وتقنية المعلومات، وكذلك العديد من مؤسسات التعليم العالي التي تعمل على نحو وثيق مع قطاع الأعمال، و يعتبر هذا العنصر التعاوني أحد العوامل لتنمية المدينة اقتصاديا، و لتوركو تاريخ تعليمي أطول من أية مدينة أخرى فنلندية، حيث تستضيف توركو حوالي 35000 من طلاب التعليم العالي. وتضم مجموعة من الكليات على غرار كلية توركو للاقتصاد وجامعة توركو للعلوم التطبيقية.

<sup>1</sup> Jasmine E. Larkley, Viola B. Maynard, *Innovation in Education*, Nova science publishers, Inc, new york, 2008, p 208.

<sup>2</sup> سلطان بن حسن عبد الرحمن الشهري، المرجع السابق، ص 105.

و يشير "كيتونين"<sup>1</sup> إلى أن جامعة توركو للعلوم التطبيقية قامت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل ملائم لتخطيط استراتيجيتها الإقليمية وذلك استجابة لمبادرة وزارة التعليم الفنلندية التي طلبت من جميع مؤسسات التعليم الجامعي بالتخطيط للاستراتيجيات الإقليمية في مناطقهم، ويتم ذلك في ضوء ما يعرف بالتجمعات، وهي عبارة عن تجمعات ذات كثافة جغرافية "Geographic concentration" للمؤسسات المترابطة في مجالات محددة والتي تتعاون وتتنافس في نفس الوقت، بحيث تكون مؤسسات التعليم الجامعي هذه هي المسؤولة عن تطوير المعرفة والتكنولوجيا المتقدمة في تلك التجمعات الكبرى بالمناطق الفنلندية، التي يتوقع بها زيادة الرخاء والنمو الاقتصادي، ولقد كانت منطقة جنوب غرب فنلندا أكثر هذه التجمعات هيمنة من حيث التضخم الاقتصادي والاهتمام بالتكنولوجيا الحيوية، وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وصناعة المعادن والملاحة، وقامت بذلك مؤسسات التعليم الجامعي في تجمع منطقة جنوب غرب فنلندا بالتخطيط لشبكة استراتيجية، وذلك بالمشاركة مع ممثلي مدينة توركو والمجلس الإقليمي، والعديد من المؤسسات الإقليمية الأخرى، بحيث تتولى جامعة توركو مهام التخطيط والتواصل لتطبيق كل الخطط الاستراتيجية الفرعية لشبكة الخطط الاستراتيجية، وتم بالفعل طرح هذه الخطط الاستراتيجية للفترة (2002 ، 2005) لتحقيق التنمية الإقليمية المطلوبة. ويرى مدير الجامعة أن اعتماد البطاقة الأداء المتوازن جاء على أساس اعتقاد بأن الاستراتيجية التي لا يمكن وصفها أو توصلها فإنه من الصعب تطبيقها، وأن نظام قياس الأداء الجيد هو الذي يشتمل على مجموعة متنوعة ومتوازنة من الأهداف والمقاييس في أبعاد مختلفة وتشير في نفس الوقت لهذه الاستراتيجية، وهذا ما تقوم به بطاقة الأداء المتوازن من خلال ترجمتها للرؤية والاستراتيجية إلى أهداف ملموسة ومقاييس يمكن توصلها لكل العاملين وجميع الأطراف، ونتيجة لذلك طوّعت جامعة توركو للعلوم التطبيقية بطاقة الأداء المتوازن لترجمة رؤيتها واستراتيجيتها، وقامت بنائها وتصميمها في ضوء النموذج الذي اقترحه العالمان كابلان ونورتون وأدخلت عليه بعض التعديلات فيما يتعلق بميكلة الأبعاد.<sup>2</sup>

#### ثانيا: منظورات بطاقة الأداء المتوازن لجامعة توركو.

أدخلت جامعة توركو للعلوم التطبيقية مفهوم بطاقة الأداء المتوازن سنة 2002، وبدأ العمل به في عام 2004، من أجل ترجمة رؤيتها ورسالتها التي تعكس مجموعة قيمها النبيلة المبنية على أساس العدالة والانفتاح والابداع والمشاركة في التنمية، فوضعت رسالة تلخص في "نحن جامعة لها قدرات تنافسية دولية

<sup>1</sup> كيتونين هو مدير جامعة توركو للعلوم التطبيقية للفترة 2002-2009 بفنلندا، كما شغل منصب المدير بمعهد فانتا للتعليم المتواصل بجامعة هلسنكي.

<sup>2</sup> سلطان بن حسن عبد الرحمن الشهري، المرجع السابق، ص ص، 111-112.



كبيرة، نعتمد على جودة عملياتنا والأبحاث في مجالات متعددة، كما نعمل على تطوير التعليم والعلوم الحرة، ونوفر تعليمًا عاليًا قائمًا على البحوث. فجامعتنا جزء من المجتمع الأكاديمي الدولي. ونحن نتعاون بشكل وثيق مع المجتمع الفنلندي ونساهم بفعالية في تطوير منطقتها<sup>1</sup>. حيث تعمل الجامعة جاهدة على تلبية احتياجات الطلاب وأرباب العمل وأصحاب المصلحة الآخرين، فالمحور الرئيسي والاستراتيجي لجامعة توركو هو تقديم تعليم عالي الجودة، والذي بدوره يتجزأ إلى خمسة أهداف استراتيجية هي:

- التأثير الخارجي على مجالات ازدهار المنطقة من خلال تقديم خدمات جيدة للطلبة والمؤسسات.
- تحقيق الجودة من خلال التحكم في التكاليف.
- البحث والتطوير من أجل خدمة التعليم والحياة المهنية.
- التعليم لتلبية احتياجات المنطقة.
- تنمية روح المقاولاتية في جنوب غرب فنلندا.

ولذا نجد استراتيجية الجامعة تأخذ بعين الاعتبار خطط التنمية في المنطقة، وكفاءة العمليات الداخلية والأنشطة الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي بما في ذلك البحوث والتعليم وروح المبادرة. وقد تمخضت عن هذه الرؤية والأهداف الاستراتيجية بطاقة أداء متوازنة في أربعة محاور هي:

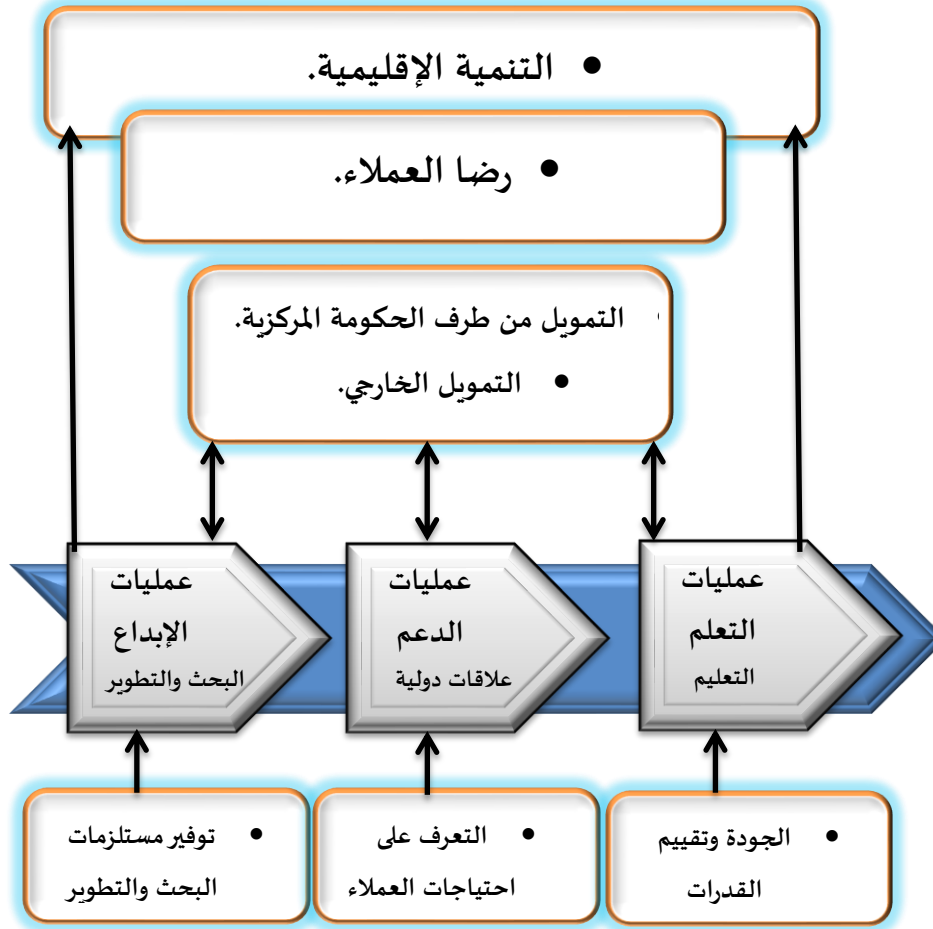
- **منظور العملاء:** ويتضمن محور العملاء الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالتنمية الإقليمية، ورضا الطلاب و أرباب العمل.
- **المنظور المالي:** ويتضمن التمويل الحكومي والتمويل الخارجي.
- **منظور العمليات الداخلية:** ويصف العمليات المتابعة وهياكل الوحدات التنظيمية، ويعمل هذا المحور على خلق القيمة للعملاء.
- **منظور التعلم والنمو:** حيث يحدد هذا المحور محركات الأداء المستقبلي كما يوضح القدرات و المتطلبات التعليمية لتطوير العمليات الداخلية<sup>2</sup>.

والشكل رقم (09) يوضح الخريطة الاستراتيجية لجامعة توركو للعلوم التطبيقية أين نلاحظ تموضع للأهداف الاستراتيجية في مختلف المحاور وفق تسلسل مبدأ السبب والنتيجة.

<sup>1</sup> <http://www.utu.fi>

<sup>2</sup> Juha Kettunen, Ismo Kantola, "Management information system based on the balanced scorecard", Campus-Wide Information Systems, Vol. 22 Iss: 5, 2005, pp, 265-266.

الشكل رقم (09): الخارطة الاستراتيجية المختصرة لجامعة توركو للعلوم التطبيقية.



المصدر:

Juha Kettunen, Ismo Kantola, "Management information system based on the balanced scorecard", Campus-Wide Information Systems, Vol. 22 Iss: 5, 2005, p 267.

وفي الجدول رقم (04) نلاحظ بطاقة الأداء المتوازن الشاملة لجامعة توركو التطبيقية ، والذي يضم الأهداف والمقاييس والمعايير الخاصة بكل سنة من سنوات التخطيط، حيث يتم تحيين الأهداف كل سنة بعد النقاش والتحاوور بين الفرقة العليا لإدارة الجامعة و كل قسم إداري بالجامعة، مع التنبيه أن لكل قسم بطاقة الأداء المتوازنة الخاصة به، والتي يتم تجميعها في بطاقة أداء إجمالية، و تحتوي الأعمدة الخاصة بسنتي 2003 و 2004 أرقاما فعلية، بينما تمثل الأعمدة الخاصة بالسنوات 2005 و 2006 و 2007 المستهدفات المرغوبة والتي تم وضعها سنة 2004.

الجدول رقم (04): بطاقة الأداء المتوازن الشاملة لجامعة توركو للعلوم التطبيقية

| الأبعاد                   | الأهداف الاستراتيجية        | المؤشرات                                                    | المعايير |      |      |      |      |
|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------|----------|------|------|------|------|
|                           |                             |                                                             | 2007     | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 |
| ● منظور العملاء           | التنمية الإقليمية           | % توظيف الخريجين.                                           | 75       | 75   | 75   | 60   | 63   |
|                           |                             | % الخريجون الذين فضلوا التوظيف في المنطقة                   | 75       | 75   | 75   | 75   | 75   |
|                           | رضا العملاء                 | عدد المتقدمين لكل مقعد دراسة                                | 4.8      | 4.7  | 4.6  | 5.1  | 5.2  |
|                           |                             | رضا الطلاب وفق سلم (1-5)                                    | 3.5      | 3.4  | 3.3  | 3.3  | 3.3  |
|                           |                             | رضا أرباب العمل وفق سلم (1-5)                               | 4.0      | 4.0  | 3.9  | 3.7  | 3.3  |
| ● المنظور المالي          | التمويل من الحكومة المركزية | عدد الطلبة الممولين من طرف الحكومة                          | 7400     | 7400 | 7400 | 7196 | 7357 |
|                           |                             | عدد الطلبة الشباب الممولين من طرف الحكومة                   | 6150     | 6150 | 6150 | 6017 | 6119 |
|                           |                             | عدد الطلبة الكبار الممولين من طرف الحكومة                   | 1250     | 1250 | 1250 | 1179 | 1238 |
|                           | التمويل الخارجي             | % التمويل الخارجي مقارنة بالإتفاق الإجمالي                  | 20       | 18   | 16   | 13   | 12   |
|                           |                             | % التمويل الموجه للبحث والتطوير مقارنة بالإتفاق الإجمالي    | 9        | 9    | 8    | 5.0  | 4.3  |
|                           |                             |                                                             |          |      |      |      |      |
| ● منظور العمليات الداخلية | البحث والتطوير              | عدد الباحثين                                                | 50       | 50   | 40   | 32   | 24   |
|                           |                             | عدد مشاريع البحث والتطوير                                   | 159      | 149  | 136  | 94   | 54   |
|                           |                             | عدد المنشورات في مجلات الجامعة                              | 84       | 72   | 62   | 30   | 31   |
|                           |                             | عدد المقالات المنشورة                                       | 146      | 118  | 97   | 85   | 88   |
|                           | علاقات دولية                | عدد الطلاب الذين ذهبوا للتكوين في إطار التبادل              | 380      | 353  | 323  | 256  | 284  |
|                           |                             | عدد الطلاب الذين تستقبلهم الجامعة لتكوينهم من خارج الجامعة. | 307      | 279  | 248  | 201  | 154  |
|                           |                             |                                                             |          |      |      |      |      |
|                           | التعليم                     | % طاقة استيعاب الطلبة.                                      | 105      | 105  | 105  | 107  | 105  |
|                           |                             | % التسرب عن الدراسة                                         | 5        | 5    | 5    | 9.5  | 7.6  |
|                           |                             | متوسط عدد الأرصدة                                           | 51       | 51   | 51   | 51   | 39   |
|                           |                             | متوسط السنوات التي يقضيها الطالب في الجامعة                 | 4        | 4    | 4    | 4.1  | 4.2  |
|                           |                             | عدد الشهادات                                                | 1500     | 1500 | 1500 | 1483 | 1358 |

|      |      |      |      |      |                                                  |                            |                       |
|------|------|------|------|------|--------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------|
| 110  | 110  | 110  | 110  | 127  | عدد الأيام المقضية في التعليم المستمر (بالآلاف)  |                            |                       |
| 6000 | 6000 | 6000 | 5292 | 7204 | عدد المشاركين في التعليم المستمر                 |                            |                       |
| 84   | 84   | 76   | 49   | 49   | عدد درجات الليسانس                               | تنمية قدرات البحث والتطوير | ● منظور التعلم والنمو |
| 66   | 61   | 46   | 36   | 27   | عدد رسائل الدكتوراه                              |                            |                       |
| 103  | 96   | 87   | 98   | 86   | عدد الموظفين المسجلين في الدراسات العليا         |                            |                       |
| 180  | 180  | 180  | 163  | 184  | عدد الموظفين المسجلين في دراسات أخرى طويلة المدى |                            |                       |
| 33   | 31   | 29   | 34   | 21   | عدد الأساتذة من ذوي الخبرة المهنية               | معرفة احتياجات العملاء     |                       |
| 14   | 14   | 14   | 19   | 20   | عدد المدققين الداخليين                           | الجودة وتقييم القدرات      |                       |
| 2    | 2    | 2    | 1    | 1    | عدد المراجعات الإدارية                           |                            |                       |
| 3    | 3    | 3    | 4    | 6    | عدد التقييمات من خارج الجامعة                    |                            |                       |

المصدر: Juha Kettunen, Ismo Kantola, "Management information system based on the balanced scorecard", Campus-Wide Information Systems, Vol. 22 Iss: 5, 2005, p268.

ويشير "كيتونين" مدير الجامعة أن بدايات تطبيق واجهت عملية التطبيق مشكلتين رئيسيتين تمثلتا في: غموض المقاييس وعدم وضوحها، بالإضافة إلى القصور في نظام المعلومات اليدوي مما عرقل عملية تبادل المعلومات والنتائج في الوقت المناسب كمعالجة مشاكل الطلبة والموظفين حيث كان يتم تسجيل المعطيات يدويا في قاعدة البيانات. وهذا ما أظهر الضرورة الملحة لنظام معلوماتي جد متطور كي يضمن نجاح تطبيق البطاقة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: مفاتيح نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة توركو.

تطلب نجاح تطبيق البطاقة بجامعة توركو للعلوم التطبيقية مجموعة من التحديات أشار إليها "كيتونين"، والتي تمثلت أساسا في إجراء تغيير مؤسسي شمل إعادة هيكلة البرامج الدراسية وتطوير الخطط الدراسية وبرامج التدريب والتنمية لهيئة العاملين، وذلك من أجل تكوين القدرات البشرية القادرة على التغيير ونشر ثقافة العمل في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتطبيق السياسة التعليمية والخطط الاستراتيجية. كما لزم الأمر إنشاء نظام معلومات متطور يمدّ كلا من الإدارة العليا ومختلف وحداتها بكل البيانات والمعلومات

<sup>1</sup>Juha Kettunen, Ismo Kantola, *Op.cit.*, p 267.

المطلوبة لتطوير العمليات التشغيلية واتخاذ القرارات، وخاصة فيما يتصل بمدى تحقق الأهداف الاستراتيجية والوصول إلى مقاييس الأداء المطلوبة ومدى استغلال الموارد المتاحة وتحقيق فعالية التكلفة، فضلا عن توضيحه لتلك التفاصيل التي تهم الموظفين من حيث برامج التدريب وجداولها الزمنية وكيفية التصرف في بعض المشكلات الخاصة بأداء مهامهم. كما تم اعتماد نظام التقويم المستمر الذي يقوم في أساسه على استخدام الوحدات الإدارية لتلك البيانات الوصفية وتحليلها لتقويم وتطوير شبكة الاستراتيجيات وأنظمة التعاون المتصلة بالتنمية الإقليمية، بحيث يتم هذا التقويم بصفة دورية وعادة ما تقوم به جامعة توركو للعلوم التطبيقية في ضوء الاسترشاد بمعايير ومستويات الجودة التي تشهدها هيئة ضمان الجودة الفنلندية، ويتم أيضا اعتماد هذه التقييمات المستمرة للأداء المؤسسي من قبل الإدارة العليا للجامعة والتي تقوم على مدى تحقيق الوحدات المؤسسية بما للمعايير التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن، ولهذا التقويم المستمر أهميته في تحديث وتطوير الخطط التنفيذية ومراقبة مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية، وتغذية نظام إدارة المعلومات بالبيانات المتجددة التي تفيد في تطوير الأداء المؤسسي.

وتعتبر تجربة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة توركو للعلوم التطبيقية سنة 2004 أفضل خبرة علمية في المنطقة الأوروبية بأكملها، مما شجع الجامعات الفنلندية على تطبيق هذه البطاقة، حيث حثت وزارة التعليم الفنلندية على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وخاصة فيما يتصل ببناء شبكة الاستراتيجيات التي تقوم على تشجيع التعاون بين المؤسسات المختلفة في إطار ما يعرف بالتجمعات، والتي لها دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الدروس المستفادة من تطبيقات البطاقة في الجامعات العالمية.

بعد عرض تجربتي جامعتي كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية وتوركو الأوروبية نلاحظ الخاصية المنفردة للبطاقة وهي سهولة تكييفها وتطبيقها في بيئات مختلفة، حيث نجد الظروف التي تعيشها والقوانين و التشريعات الأمريكية تختلف عن تلك الموجودة بأوروبا، غير أن نجاح تطبيق الأداة في البلدين تطلب مجموعة من الخصائص والمقومات المشتركة في التجريبتين، والتي نحاول الوقوف عندها للاستفادة منها في بناء النموذج الخاص بالجامعات الجزائرية مراعين في ذلك خصوصيات البيئة التعليمية الجزائرية وأهداف القطاع. ومن بين أهم العناصر الأساسية الواجب مراعاتها وتوافرها لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات هي:

<sup>1</sup> سلطان بن حسن عبد الرحمن الشهري، المرجع السابق، ص ص، 124-127..

- تحديد الرسالة والرؤية بشكل جيد، وترتيب الأطراف المستفيدة حسب الأهمية.
- رعاية ودعم الإدارة العليا:
- وجود الحاجة الملحة لتحسين الأداء والتغيير نحو الأفضل.
- توفير أنظمة معلوماتية متطورة من أجل عملية التغذية العكسية والتعلم.
- مراجعة دورية للأهداف والمبادرات والتأكد من أنها تعكس التوجه المستقبلي للجامعة.
- تدريب الأفراد العاملين بالجامعة على التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن.
- التحسيس الدوري بأهمية البطاقة.
- ربط المعايير المحددة في البطاقة بالمقارنات المرجعية للجامعات الناجحة.
- ضرورة استعمال عدد قليل من المؤشرات في كل محور.

كما نلاحظ من خلال معظم تجارب تطبيق البطاقة في الجامعات أن العملية تبدأ بكلية أو فرع تابع لجامعة ثم يتم تعميم ذلك على الجامعة كلها، أو نقل التجربة إلى جامعات أخرى كون التجانس كبير إلى حد بعيد، من أجل الاستفادة من الخبرات المتراكمة في الجامعات التي طبقت البطاقة، وهذا هو النهج الذي سنحاول أن نسلكه في تصميم نموذج خاص بالجامعات الجزائرية التي تعتبر جامعات حكومية تخضع لنفس التعليمات والسياسات وتتلقى تمويلها من طرف الدولة وتحدد المحاور الكبرى لتوجهاتها من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبالنظر لكون بطاقة الأداء المتوازن أداة تسيير تتسم بنوع من المرونة فإنه يمكن استخدامها في كل جامعة على حده أو حتى في كل قسم لنفس الجامعة.

## المبحث الثاني: واقع الجامعة الجزائرية.

### المطلب الأول: الخلفية التاريخية لتطور التعليم العالي في الجزائر.

عرفت الجزائر أثناء التواجد العثماني نظاما تعليميا تقليديا مبنيًا على المحافظة على المبادئ الثقافية و الاجتماعية التي تخلق انسجام الفرد في المجتمع، ومعتمدا في تعليمه على المدارس القرآنية والزوايا في المستويات التعليمية الدنيا، بينما يلتحق طلبة العلم الجزائريين بالجامعات الدينية المتواجدة بالدول الشقيقة على غرار الأزهر والزيوتونة، وبمجرد احتلال الجزائر من قبل الفرنسيين، قامت السلطات الفرنسية بوضع منظومة تعليمية تهدف إلى محاربة و مسح حضارة ودين الشعب الجزائري من خلال فتح مدارس لنشر الهوية الفرنسية و جامعات للمعمّرين. وقد كانت جامعة الجزائر آنذاك خاصة بأبناء المعمّرين وبفئة جد قليلة من الجزائريين، وأنشأت جامعة الجزائر في الأصل كجامعة فرنسية تخدم أبناء المستوطنين الأوروبيين في الجزائر، فهي جامعة جزائرية المكان فرنسية الروح والطابع، فدراساتها ومجالات بحثها ذات توجه أوروبي، ومن ثمة كانت سياسة التعليم الفرنسية تهدف إلى تعليم الأوروبيين و تجهيل الجزائريين.<sup>1</sup> وبالتالي فقبل الاستقلال كانت الجزائر تملك جامعة واحدة هي جامعة الجزائر التي كانت تضم خلال سنة 1960 م ما يقارب 1317 طالبا جزائريا و 5931 طالبا أوروبيا، وتراوحت نسبة الأوروبيين إلى الجزائريين في تلك الفترة بين ثلاثة طلبة أوروبيين لكل طالب جزائري في تخصصي الحقوق والآداب ونسبة سبعة طلبة أوروبيين لكل طالب جزائري في تخصصات العلوم والطب والصيدلة.<sup>2</sup> وبعد نيل الجزائر لاستقلالها وجدت نفسها عاجزة عن تسيير شؤونها فاستنجدت بالإطارات الأجنبية، فبقيت ترضخ تحت تأثير المنظومة الفرنسية وأهدافها. فكان في مقدمة الأولويات المستعجلة للسلطات الجزائرية غداة الاستقلال القضاء على سياسة التجهيل الممارسة من طرف فرنسا طيلة 132 سنة، وتأسيس نظام تعليمي يتيح فرصة التعليم لجميع أبناء الشعب. وقد كانت أول جامعة بعد جامعة الجزائر تم تأسيسها هي جامعة وهران غرب البلاد سنة 1966م، ثم تم إنشاء جامعة قسنطينة سنة 1967 م، كما هدفت الدولة في سياستها المتمثلة في مجانية التعليم إلى ضمان توفير الرعاية الاجتماعية والاقتصادية لأبناء الفئات الشعبية الفقيرة. وقد عرفت هذه الفترة (ستينيات القرن العشرين) شرحا واسعا بين توجهات الجامعة حديثة النشأة والتحولت الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها البلاد في تلك الفترة، مما دفع بضرورة إصلاح التعليم الجامعي وجعله قادرا على مواكبة النمو السريع في مجالات الحياة، فتم فصل التعليم الجامعي عن وزارة التربية وإنشاء وزارة خاصة هي

<sup>1</sup> رابح تركي، أصول التربية والتعليم لطلبة الجامعات والمعلمين والمفتشين، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية والمؤسسة الوطنية للكتاب، 1990 ص ص 146-148.

<sup>2</sup> وزارة الإعلام والثقافة، "التعليم العالي-نظرات عن الجزائر"، العدد 24، الجزائر 1973، ص 10.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970، وهو ما يعتبر أول بوادر الإصلاح حيث تمثلت أهم الأهداف الرئيسية لهذه الإصلاحات في تكوين إطارات في شتى المجالات قادرة على حمل لواء النهضة في البلاد، وفي محاولة لجعل التعليم جزائريا وخاضعا لتطلعات وسياسات وأهداف البلاد تم الاستبدال التدريجي للإطارات الجزائرية التي تم الاستعانة بها بعد الاستقلال بكفاءات جزائرية، وهو ما يسمى بالجزارة التي تمت تدريجيا ومست كل المجالات التعليمية، بالإضافة إلى عملية التعريب التي مست جميع مراحل التعليم والجامعة خاصة، فعملت الدولة الجزائرية على نقل التعريب تدريجيا لكافة التخصصات بالرغم من العجز الكبير الذي كان يعاينه قطاع التعليم العالي فيما يخص الأساتذة المتقنين للسان العربي، فتم تكوينهم من طرف أساتذة الدول العربية الشقيقة، غير أن التعريب لم يمس وليومنا هذا إلا التخصصات المتعلقة بالعلوم الاجتماعية والحقوق والعلوم الاقتصادية...، بينما مازالت العلوم الدقيقة والطبية تدرّس باللغة الفرنسية لصعوبة تعريبها من جهة وغياب الدافع لذلك من جهة أخرى. كما اهتمت الجزائر في فترة الثمانينيات بإدماج الجامعة الجزائرية في عملية التخطيط والتنمية، وعرف ما يسمى بالخريطة التنظيمية، وذلك سنة 1983، والتي كانت تهدف إلى ربط التعليم الجامعي باحتياجات الاقتصاد الوطني في مختلف قطاعاته، والاهتمام بالتعليم التكنولوجي والتوسع فيه من أجل مواكبة السياسة الاقتصادية المرتكزة على التصنيع كخيار استراتيجي لدفع عجلة التنمية<sup>1</sup>. ثم توالى عملية التوسيع للجامعات عبر كافة أنحاء الوطن تطبيقا لمبدأ ديمقراطية التعليم ومجانيته الذي يقضي بضرورة توفير مقعد بيداغوجي لكل حاصل على شهادة البكالوريا، وإتاحة الفرصة التعليمية لكل أبناء الوطن، حيث شرع في مشروع جامعة في كل منطقة من خلال ربط القطر الجزائري بشبكة كبيرة من الجامعات والمعاهد من أجل نشر العلم والمعرفة والتكنولوجيا عبر كافة ربوع الوطن، حتى لا يحرم أبناء المدن البعيدة ويتمكنوا من مواصلة الدراسة والمساهمة في نهضة البلاد، حيث عرفت نهاية تسعينيات القرن العشرين ارتفاعا ملحوظا في عدد الجامعات ليصل إلى سبعة عشر جامعة وثلاثة عشر مركزا وعدة معاهد، غير أن الجامعة الجزائرية عانت في تلك الفترة من مشاكل عديدة أهمها الزيادة الهائلة في عدد الطلبة ونقص الهياكل البيداغوجية ونقص الأساتذة المؤطرين. وسعى من الدولة الجزائرية لتحسين قطاع التعليم العالي واستجابة منها للتوجهات العالمية المتعلقة بتدويل التعليم العالي، راحت تعمل على إصلاح المنظومة الجامعية ووضع هيكلية جديدة للتعليم الجامعي من خلال إصدار توصية إصلاح التعليم العالي سنة 2002، والتي انبثق عنها إقرار تطبيق نظام (ليسانس-ماستر-دكتوراه) والمعروف باسم (L.M.D)، والذي بدأ تطبيقه سنة 2004 في عشر جامعات ثم تم تعميمه ليشمل كافة جامعات الوطن، ومن بين أهم الإصلاحات التي يركز عليها هذا النظام التعليمي الجامعي هو جعل

<sup>1</sup> تركي رابح، المرجع السابق، ص 152-161 (بتصرف).



الجامعة تقوم بدور محوري يتمثل في تكوين عالي ونوعي يسمح للطلبة المتخرجين من الاندماج في سوق العمل، وتلبية متطلبات القطاع الاجتماعي والاقتصادي بالموارد البشرية ذات النوعية القادرة على التجديد والإبداع. وفي الأخير يمكننا القول أن الدولة الجزائرية قطعت أشواطاً كبيرة في محاولاتها لإصلاح الجامعة وجعلها قادرة على مواجهة التحديات التي أفرزتها التحولات العالمية الكبرى في مختلف المجالات.

### المطلب الثاني: الجامعة الجزائرية: التحديات ومبادرات الإصلاح.

تواجه المنظمات في عصرنا هذا جملة من التحولات التي تراكمت مع الثورة التقنية الهائلة، وانطلاقاً من أن منظومة التعليم العالي الجزائرية ليست بمعزل عن ما يحدث حولها، فإنها وكغيرها من مؤسسات التعليم العالي في العالم تجد نفسها وجها لوجه أمام جملة من التحديات التي نحاول إيجازها في العناصر الآتية:

#### الفرع الأول: زيادة الطلب على التعليم الجامعي.

لقد شهد التعليم العالي تطوراً ونمو ملحوظاً بعد ستينيات القرن العشرين، فحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "L'OCDE" نجد واحداً من بين اثنين من الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين (17-25 سنة) يأخذ تعليماً عالياً، وبين سنة 1991 و 2001 تعدى الانخراط في التعليم العالي نسبة 21% ليصل إلى 30% بالنسبة للفئة العمرية للشباب الذين تتراوح أعمارهم بين (25-34 سنة) بالنسبة لـ 19 عضواً من منظمة "L'OCDE".<sup>1</sup> ففي سنة 2007 وصل عدد الطلاب إلى حوالي 150.2 مليون طالباً بعدما كان العدد لا يتجاوز 28.6 مليون طالباً سنة 1970؛ وينعكس ذلك بمعدل ارتفاع سنوي يقدر بـ 4.6% مع مضاعفة عدد طلاب التعليم العالي كل 15 سنة، ولكن تشير نظرة أكثر قرباً للبيانات أن التوسع كان حاداً بشكل خاص منذ عام 2000 مع التحاق أكثر من 51.7 مليون طالب جديد بالتعليم العالي.<sup>2</sup> أما في الجامعات الجزائرية وبالنظر لسياسة الدولة التي تقضي بأحقية الجميع في التعليم ومجانيته فقد شهدت السنوات العشر الأخيرة ارتفاعاً كبيراً في عدد الطلبة، حيث وصل العدد إلى 1.5 مليون طالب سنة 2015، وهو عدد كبير يخلق تخوفاً بارزاً فيما يتعلق بالتأطير وتوفير الهياكل ونوعية التكوين، التي تتأثر نتيجة اعتماد الكم على الكيف، غير أن الجزائر استطاعت أن تعالج إلى حد كبير مشكلة التأطير الكمي من خلال تكوين الأساتذة، حيث ارتفع العدد من 25000 أستاذ سنة 2005 إلى 54000 أستاذ لسنة 2015، وبالتالي خفّض وحسّن معدل التأطير من أستاذ لكل 29

<sup>1</sup> Jürgen Enders et Christine Musselin, *Retour vers le futur ? Les professions universitaires au XXIe siècle*, L'enseignement supérieur à l'horizon 2030, Volume 1 : Démographie, © OCDE 2008.

<sup>2</sup> معهد اليونسكو للإحصاء، الموجز التعليمي العالمي لعام 2009، مقارنة إحصائيات التعليم عبر العالم، ص 10.

طالب سنة 2005 إلى أستاذ لكل 22 طالب سنة 2015، ماعدا التأطير في بعض التخصصات كاللغات الأجنبية الذي بقي بعيدا عن المعدل الدولي المطلوب (أستاذ لكل 15 طالب) والمتمثل في أستاذ لكل 32 طالبا،<sup>1</sup> مما يستدعي بذل جهود أكبر في مجال تكوين واستقطاب الأساتذة. وكما هو معلوم فإن الجامعات الجزائرية تفتقر لأي برنامج يشمل التكوين المهني للأساتذة وتطوير مهاراتهم، ما عدا التبرعات خارج الوطن لطلبة الدكتوراه من أجل إكمال مشاريعهم البحثية. وبالنسبة لمشكلة الهياكل المقابلة للعدد الهائل من الطلبة، فالجزائر وفي مشاريعها التنموية ركزت في إصلاحاتها على زيادة عدد الجامعات والمعاهد في كافة أنحاء الوطن، حيث شهدت العشر سنوات الأخيرة ارتفاعا كبيرا في عدد الجامعات، حيث بلغت مئة و أربعة (104) مؤسسة للتعليم العالي، موزعة على ثمانية وأربعين ولاية عبر التراب الوطني. وتضم (50) جامعة، و (11) مراكز جامعية و (20) مدرسة وطنية عليا و (11) مدرسة عليا للأساتذة و (12) مدرسة تحضيرية و (4) مدارس تحضيرية مدمجة و (04) ملحقات.<sup>2</sup> ولكن يبقى التحدي الكبير هو في ضمان نوعية جيدة من التكوين للطلبة.

### الفرع الثاني: تدويل التعليم العالي.

من الواضح أن البيئة الجامعية تتغير بشكل متسارع عبر عولمة اقتصاد المعرفة وتدويل التعليم العالي، ويمكن أن نلخص أهم التأثيرات الناتجة عن العولمة على التعليم العالي بالجزائر في النقاط التالية:

- هجرة الأدمغة نتيجة سهولة حركة الأكاديميين وانتقالهم بين المؤسسات التعليمية، حيث أصبح التنافس كبيرا بين المؤسسات لاستقطاب أفضل الكفاءات والقدرات لتحقيق مكانة أفضل ومراتب أرقى بين الجامعات المنافسة، وتشير الدراسات التي قامت بها جامعة الدول العربية، ومنظمة العمل العربية واليونسكو أن 50% من الأطباء ، و 23% من المهندسين و 15% من العلماء في البلدان العربية يهاجرون متجهين بوجه الخصوص إلى أوروبا وأمريكا الشمالية . كما أن ما يقرب من 54% من الطلاب العرب يدرسون في الخارج لا يعودون إلى بلدانهم.<sup>3</sup> وهذا ما يؤدي إلى ضياع الجهود والطاقات وتحويلها إلى خدمة البلدان الغربية، في حين تبقى الدول العربية في أمس الحاجة لهذه الكفاءات بغية النهوض باقتصادها وتعليمها. وهو ما سينعكس على ضعف وتدهور الإنتاج العلمي والبحثي في البلدان العربية بالمقارنة مع الإنتاج العلمي للعرب المهاجرين إلى البلدان الغربية. وفي هذا

<sup>1</sup> [https://www.mesrs.dz/ar/agregats\\_mesrs](https://www.mesrs.dz/ar/agregats_mesrs).

<sup>2</sup> <https://www.mesrs.dz/ar/ecoles>.

<sup>3</sup> الأمم المتحدة UN، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، "الهجرة الدولية والتنمية في بلدان الإسكوا: التحديات والفرص"، الأمم المتحدة، نيويورك، 2011، صفحة 71.

الصدد وفي محاولة منها لاستقطاب العلماء الجزائريين والمفكرين والباحثين المتواجدين خارج الوطن، قدّمت الدولة العديد من الامتيازات و التحفيزات المادية من خلال إصلاحات التعليم العالي سنة 2011 والتي تضمنت تعديل القانون الأساسي للأستاذ والزيادة النسبية في الأجور، غير أن غياب المناخ الملائم وتفاقم حدة البيروقراطية عرقلت هذا المسعى الإصلاحية، وبذلك لم تنجح الجزائر في استقطاب سوى عدد قليل من الكفاءات، ففي دراسة حديثة قام بها مدير المركز الوطني للاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية "كريد" الدكتور محمد صايب موسات،<sup>1</sup> حيث كشف عن أرقام مخيفة، فلقد فاق عدد العلماء الذين غادروا الجزائر إلى غاية 2015 ربع المليون (268 ألف عالم) في مختلف التخصصات العلمية، بين أطباء و أساتذة و باحثين في مختلف المجالات العلمية.

- زيادة التحرك الدولي للطلاب، فحسب تقرير منظمة اليونسكو لسنة 2009 فإنه قد بلغ عدد الطلبة الذين يدرسون خارج أوطانهم بـ 2.5 مليون طالب، والذي من المقدر أن يصل إلى 7 مليون طالب بحلول سنة 2020، وقد قامت دول مثل المملكة المتحدة وأستراليا وكندا بتعديل متطلبات الحصول على التأشيرة والهجرة المعدلة لجذب الطلاب الأجانب، بغية تحقيق مكاسب مالية من خلال تسجيل أعداد كبيرة من الأجانب مقابل دفع الرسوم كاملة. حيث أصبح ينظر إلى الطلبة كعملاء لهذا القطاع حيث يجب جلبهم و إرضائهم، والأهم من ذلك الاستفادة منهم في عملية تمويل مؤسسات التعليم العالي. وفي المقابل من ذلك فقد طورت الجامعات و النظم الأكاديمية نفسها من خلال وضع استراتيجيات للاستفادة من البيئة العالمية الجديدة وجذب الطلاب غير المقيمين. وفي هذا الصدد قامت الجزائر بمواجهة التحدي المتمثل في تدويل التعليم العالي من خلال تطبيق نظام (L.M.D) الذي يهدف أساسا إلى توحيد الشهادات مع الاتحاد الأوروبي، كون شهادات النظام الكلاسيكي كان غير معترف بها.

### الفرع الثالث: التقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي.

لقد جلب التقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي العديد من التحديات التي تمس بدرجة أكبر حجر الزاوية في العملية التعليمية، ألا وهو المحاضر المطالب بتنمية خبراته دوريا وإلا فإنه يتأخر سنوات وسنوات، فعلى سبيل المثال نجد أنه أصبح من الواجب الاهتمام بالمعلم وتكوينه ليصل إلى المستوى الذي يتطلبه التعليم الإلكتروني، أي إعداد معلم عصري قادر على التدريس بأساليب منطلقة من منهجية المستقبل، ويمتلك أكثر من لغة. فالتعليم الإلكتروني يتطلب وجود أعضاء هيئة التدريس مؤهلين ومدرّبين على

<sup>1</sup> محمد صايب موسات، من هجرة الأدمغة إلى تحريك الكفاءات؟ نظرة مغربية"، منشورات "كريد"، 2016.

التعامل معه والتوظيف الجيد له في التعليم، كما أنه يتطلب منهم القيام بأدوار ووظائف جديدة تتناسب مع متطلباته، حيث لم تعد الأساليب التقليدية التي يستخدمها المعلم مجدية خلال عصر المعلومات والتطورات التكنولوجية، بل يجب على عضو هيئة التدريس أن يطور من ذاته وقدراته لتتلاءم مع متغيرات العصر الحالي. والملاحظ في هذه النقطة أن الجامعة الجزائرية بقيت بعيدة كل البعد فيما يخص تكوين الأساتذة وتطوير مهاراتهم التكنولوجية، وكما يكونوا قادرين على تقديم محاضرات عن بعد، بالرغم من إطلاق المشروع الوطني للتعليم عن بعد سنة 2005، والذي يرمي إلى وضع الجامعة الجزائرية في تناغم مع نظام التعليم العالي الدولي و الذي شرعت فيه بعض الجامعات الجزائرية . ويرتكز التعليم عن بعد حاليا على شبكة منصات للمحاضرات المرئية و التعليم الإلكتروني، موزعة على غالبية مؤسسات التكوين. والدخول إلى هذه الشبكة ممكن عن طريق الشبكة الوطنية للبحث (ARN).<sup>1</sup> غير أن تطبيقاته العملية قليلة جدا.

#### الفرع الرابع: ارتفاع تكاليف تمويل التعليم العالي.

ارتفعت تكلفة التعليم العالي بسبب تدني الإيرادات العامة للدولة؛ فكما هو معلوم فإن الجزائر تعيش مرحلة عصبية تتميز بتدني إيراداتها خاصة مع الانخفاض الكبير لأسعار البترول التي وصلت في سنة 2015 إلى أدنى مستوياتها (50 دولار للبرميل)، و زيادة إنفاق الجزائر على الصحة والبنى التحتية و الحفاظ على الأمن والاستقرار، وأمام هذه الصدمة البترولية وما سينتج عنها من مخلفات، وبالأخص توجه الدولة الجزائرية نحو سياسة التقشف التي ستضر حتما بقطاع التعليم العالي من ناحية التمويل والإنفاق، فالتحدي الكبير الذي تواجهه الجامعات الجزائرية هو ترشيد النفقات وتقليل الهدر، والبحث عن مصادر أخرى للتمويل كالاعتماد على الشريك الاقتصادي في تمويل البحوث، عن طريق تحويل نتائج البحث المقدمة في الجامعة نحو الشريك الاقتصادي، حيث وضعت الجزائر قانونا يدعم فيه المؤسسات المبتكرة، والتي تشارك مع الجامعات في تطوير الأبحاث، وهو القانون التوجيهي الخاص بالبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي للفترة 2014-2018.

وطبقا لإحصائيات تقرير التنمية البشرية لسنة 2012 والتقرير العربي الخامس للتنمية الثقافية لنفس السنة، نجد أن الجزائر تنفق ما يقارب 4.3 % من الناتج المحلي على التعليم، وهي نسبة معتبرة مقارنة بدول أخرى كقطر التي تنفق 2.5 % ولبنان التي تنفق 1.6 % فقط من ناتجها المحلي، ولكن وبالرغم من حجم هذا الإنفاق المعتبر من طرف الجزائر إلا أنه من ناحية الفعالية التنموية لم يكن الإنفاق على التعليم

<sup>1</sup> [http://services.mesrs.dz/e-learning/arabe/index\\_arab.php](http://services.mesrs.dz/e-learning/arabe/index_arab.php).

العالي أي تأثير يذكر، حيث سجلت الجزائر أدنى مؤشر لاقتصاد المعرفة بقيمة 3.79 في حين سجلت كلا من قطر ولبنان اللتين تنفقان على التعليم العالي أقل مما تنفقه الجزائر قيمتي 5.84 و 4.56 على التوالي، فمؤشر دليل اقتصاد المعرفة يشير إلى مدى توظيف البلد للمدخلات المعرفية في عملية الانتاج، وللأسف فإن الجزائر لم تستطع تحويل مواردها الطبيعية والمادية إلى رصيد معرفي يقودها إلى تحقيق اقتصاد المعرفة.<sup>1</sup>

### الفرع الخامس: الجامعة الجزائرية وسوق العمل.

تواجه الجزائر مشكلة كبيرة تتمثل في ارتفاع معدلات البطالة نتيجة عدم امتلاك العمال والموظفين للتكوين المناسب والتعليم والخبرة التي تؤهلهم لتأدية مهامهم بشكل جيد، لذا يجب تأهيل الطلبة وإعدادهم لسوق العمل وتنمية مهاراتهم وقدراتهم للتكيف مع متغيرات الحياة، و لعلّ أهم ما يميّز عصرنا الحالي هو قلة الطلب على الوظائف التي تتطلب جهداً جسدياً، وزيادة الطلب على المتخصصين الماهرين والذين يجيدون إنجاز أعمال مرتفعة التعقيد، فضلاً عن تمكنهم من استيعاب التكنولوجيا السريعة، ولذا كان على المؤسسات التعليمية أن تراجع جودة ما تقدمه حتى يؤدي إلى إعداد خريجين على درجة عالية من الجودة تمكنهم من استيعاب تكنولوجيا العصر شديدة التعقيد، وسريعة التغيير.<sup>2</sup> ومن خلال النظر في مؤشرات الديوان الوطني للإحصاء لسنوات 2013 و 2014 نجد أن نسبة البطالة لحاملي شهادات التعليم العالي بلغت 14.3% و 16.4% على التوالي، وهي معدلات مرتفعة مقارنة بالمعدلات العادية و المقدّر أن لا تتجاوز نسبة 6%، وبالنظر كذلك إلى حجم الإنفاق الكبير على قطاع التعليم العالي، وبالتالي يمكننا القول أن خدمات التعليم العالي في الجزائر تعتبر استهلاكاً بدلاً من أن تكون استثماراً.

فما حدث للجزائر هو أن هناك عددا كبيرا من طلبات العمل تراكمت سنة بعد أخرى، وأمام عجز المؤسسات الاقتصادية على استيعابهم، وعدم توافق طبيعة نشاط المؤسسة مع بعض التخصصات من جهة أخرى، زاد الضغط على المؤسسات الاقتصادية العامة وخاصة منها الإدارية.<sup>3</sup> ويرجع هذا الخلل إلى عدم التوافق بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل، والتي نتجت عن بعد المكتسبات العلمية عن

<sup>1</sup> سليم العمراوي، تقوّت وفاء، الاستثمار في التعليم العالي في الجزائر وفعاليتيه التنموية من منظور اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الخامس حول ضمان جودة التعليم العالي لتنمية المجتمع التطلع للمستقبل، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، يومي 17-18 نوفمبر 2015.

<sup>2</sup> ياسر ميمون عباس، الجودة في التعليم الجامعي مفهومها وأهميتها، أساليب تقويمها ومعاييرها، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011، ص 6-7.

<sup>3</sup> ددوروي لحسن و بن عامر نبيل، واقع استيعاب مخرجات الجامعة بالاقتصاد الجزائري، الملتقى الوطني الخامس حول ضمان جودة التعليم العالي لتنمية المجتمع التطلع للمستقبل، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، يومي 17-18 نوفمبر 2015.

ما يصادفه الطالب الجامعي في سوق العمل مما يصعب على الخريج الاندماج في عالم الشغل. ومما زاد كذلك في الصعوبة التي تواجه خريجي الجامعات في عالمهم الجديد هو التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي، فلم يعد بوسع الجامعات تعليم طلابها على وظائف ثابتة، لأن الوظائف التي يلتحقون بها بعد إنهاء دراستهم ربما تختفي من جراء طبيعة التغيرات التكنولوجية.<sup>1</sup>

### الفرع السادس: البحث العلمي في الجامعة الجزائرية.

تعاني الجامعة الجزائرية خلال كبرها في مسألة التناسب بين النشاط البحثي للأستاذ والنشاط التعليمي، فهناك نقص كبير في عدد الباحثين المتفرغين بالرغم من وجود نظام خاص بهم، فالأستاذ الجامعي في الجزائر مشغول بشكل كبير في العمل الإضافي بغية تحسين مستواه المعيشي، حيث يقدر الراتب الشهري المبدئي للأستاذ الجامعي في الجامعات الجزائرية بـ 47000 دج أي ما يعادل 450 دولار أمريكي شهريا، فماذا ينتظر من باحث يتقاضى أجرا زهيدا مثل هذا وعن أي بحث يمكن أن نتحدث؟

وفي هذا الصدد فإن الجزائر وضعت قوانين لتشجيع البحث العلمي، فنجد مثلا القانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998، والذي تم من خلاله إنشاء 590 مخبر بحث موزعة على مختلف جامعات ومؤسسات التعليم العالي في الوطن تماشيا مع المخطط الخماسي للتنمية 2008-2012، والذي أخذ بعين الاعتبار جانب المالي للبحث العلمي الذي مازال منخفضا فهو يمثل 1% من الناتج المحلي الإجمالي، مع التذكير أنه مهما بلغ حجم التمويل فإنه لا يحل وحده مشاكل البحث مما يستدعي الحاكمية والرشد في إدارة مشاريع ومخابر البحث. بالإضافة إلى القانون التوجيهي الخاص بالبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي للفترة 2014-2018، والذي يهدف إلى تطوير العلاقة بين البحث العلمي والقطاعات الاجتماعية والاقتصادية، حيث أن البحث هو الذي سينتقل إلى المؤسسة وليست المؤسسة التي ستأتي إلى الجامعة.

ومخابر البحث في الجامعات الجزائرية تعاني من عدة اختلالات تعيق تطورها وتحقيقها للأهداف المنوطة بها، لعدة أسباب أهمها وجود علاقات هشة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية، فالمؤسسات لا تولي اهتماما كبيرا بالبحث الأكاديمي ولا تشارك في تمويل المشاريع البحثية، بالإضافة إلى أن هذه المؤسسات الاقتصادية لا تصرّح بمشكلاتها الاقتصادية وما تحتاجه للجامعة، وهذا ما دفع بالعديد من الباحثين إلى

<sup>1</sup> ممدوح الصديقي، أسس ومعايير تقويم كفاءة الأداء الجامعي وفاعليته، بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية، جمهورية العراق - الموصل، العدد الثامن كانون الثاني، 2004، ص 40.

توجيه أبحاثهم وجعلها تصبّ في اهتمامات المختبرات الأجنبية، مما يشكل عائقا أمام تطور البحث العلمي والصناعة الجزائرية، بالإضافة إلى غياب الدور الاستشاري للأستاذ الجامعي في المؤسسات الاقتصادية والمشاركة كخبراء، لأن القانون لا يسمح للأستاذ بمزاولة أي نشاط آخر ما عدا التدريس من جهة، ولنقص التكوين الميداني والخبرة من جهة أخرى. كما نلاحظ أن أهم ما يميّز مراكز البحث هو اعتمادها على العمل الجماعي والتي تؤدي في كثير من الأحيان إلى سوء تقييم للمبادرات الفردية، مما يثبط ويخفض من مردودية الباحثين الناشطين.<sup>1</sup>

هذا غيض من فيض، لأن المشكلات كثيرة ومتشعبة، ولكننا نقول أن الجزائر بذلت جهودا معتبرة بغية الارتقاء بمستوى البحث العلمي وأنفقت أموالا كثيرة لم تقابل بتطور معرفي وتكنولوجي، مما يستوجب القيام بإصلاحات عديدة في مجال البحث العلمي من خلال الجدية في تحسين الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية و تامين البحوث ونشرها وتقديم تحفيزات للمؤسسات الاقتصادية المتعاونة مع الجامعات.

#### الفرع السابع: تحسين ترتيب الجامعة الجزائرية في الخريطة العالمية.

أوجبت ضرورة تقديم الجامعات لشهادات معترف بها و مطابقة لمعايير الجودة التعليمية ظهور تصنيفات عالمية ترتب الجامعات على أساس مجموعة من المعايير. ومن بين أشهر وأكثر التصنيفات مصداقية في الساحة الدولية نجد تصنيف شنغهاي جياو تونج؛<sup>2</sup> و الذي يعتمد على مؤشرات موضوعية، و الذي تبقى فيه الجامعات الجزائرية بعيدة عن أحسن 500 جامعة،<sup>3</sup> في حين نجد جامعات الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا وألمانيا واليابان، تصدر قائمة الترتيب، وهي جامعات الدول المتقدمة. وفي هذا الصدد ننبه إلى ضرورة استفادة الجامعات العربية عامة والجزائرية خاصة إلى ضرورة الانتماء إلى جامعات النخبة من خلال تحسين صورتها وسمعتها إلى الأخذ بالمعايير التي تضعها أشهر التصنيفات، ولا بأس أن تجعل الجامعة الجزائرية من تحسين ترتيبها في قائمة الجامعات العالمية هدفا أساسيا آخذة بذلك مفاتيح ومقومات النجاح. مع التذكير دوما بأن النجاح هو ثمرة مجهود وإرادة وعمل متواصل في جميع مجالات الأداء.

<sup>1</sup> صولح سماح، دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة-دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص ص 196-201.

<sup>2</sup> لمزيد من التفصيل حول التصنيفات ومعاييرها، أنظر إلى الفصل الأول.

<sup>3</sup> <http://www.shanghairanking.com/ARWU-Statistics-..>



### المطلب الثالث: الأدوار الجديدة المنوطة بالجامعة الجزائرية.

تعتبر الجامعة الجزائرية وفق القواعد والترتيبات القانونية الجزائرية،<sup>1</sup> مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، وتضطلع بمهام التكوين العالي من خلال تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد، و تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث، والمساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها المشاركة في التكوين المتواصل، كما تهتم الجامعة الجزائرية بمهام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي و ترقية الثقافة الوطنية ونشرها للمشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية مع تهيئة لنتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني، و المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

غير أنه وفي ضوء التحديات التي تمر بها الجامعة الجزائرية، فإن مهمتها تتعقد أكثر فأكثر، فمهمتها التقليدية المنحصرة في التعليم والتكوين بات من الضروري تجاوزها والانتقال بها إلى لعب دور ريادي في النهوض بالأمة، ويمكن أن نوجز أبرز الأدوار الحديثة المطلوب من الجامعات الجزائرية القيام بها في النقاط الآتي عرضها:

- المشاركة في رسم السياسات الوطنية التي ترسمها الحكومات وتوجيه وصياغة المستقبل؛ فالتعليم العالي أصبح مدعوا بشكل حاسم لتسليط الضوء على الطرق الحديثة لبناء مستقبل أفضل للإنسانية، و تنمية القدرات من أجل استشراف أفضل للمستقبل. لذا فمؤسسات التعليم العالي أصبحت مطالبة بالمشاركة الفعالة في معالجة المشاكل والقضايا الكبرى العالمية والجهوية والمحلية، كظاهرة الفقر والجوع والأمية و الإقصاء الاجتماعي وتنامي عدم المساواة، ومعالجة قضايا الإرهاب على الصعيدين الدولي والمحلي، وعليه ينتظر من الجامعات الجزائرية تقديم اقتراحات وتوصيات هادفة إلى تعزيز التنمية الانسانية المستدامة. بالإضافة إلى المشاركة الفعلية في تطوير النظام التعليمي في كل مستوياته، وبالأخص تكوين الأساتذة و تحضير البرامج والبحث العلمي، وفي هذا الصدد نلاحظ غياب أو تغيب الأستاذ الجامعي عن الأحداث المحيطة به، فتراه لا يحرك ساكنا ولا يشارك في ما يحدث من

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق ل 04 أبريل 1999، العدد 51، ص ص5-6.



تغييرات في منظومة التربية، ولا يعالج قضايا الأساتذة المضربين في الأطوار التعليمية الدنيا، وهلمجرا، فالجامعة الجزائرية تعيش في أبراج عالية تُحدث هوة شاسعة بينها وبين مجتمعها.

- تواجه الجامعات الجزائرية في وقتنا هذا تحديا كبيرا ورياديا يتمثل في النهوض بالمجتمع فكريا، وتمكين الأفراد من تفعيل وتطبيق ما تعلموه. فهي مطالبة بفتح تخصصات مواكبة لمتطلبات سوق العمل و إيجاد مجالات للشراكة بينها وبين عالم الشغل من خلال السماح لهذا الأخير من المشاركة في تحديد البرامج الدراسية التي تلبي احتياجات سوق العمل وتبادل الخبرات معه عن طريق ربط الجامعات بمؤسسات الصناعة والخدمات، كي يكون توافق وتنسيق في تكوين الكفاءات وتزويدهم بالمهارات الضرورية. وفي هذا المجال تم وضع برنامج "إيرامروس" للإتحاد الأوروبي<sup>1</sup> وهذا ابتداء من 2014 إلى غاية 2020، والذي يهدف إلى تعزيز الكفاءات وفرص العمل وتحديث التعليم، والتكوين، وتشغيل الشباب، و يوفر هذا البرنامج نهجا متكاملا من خلال ثلاثة نشاطات رئيسية: الحركية، التعاون وإصلاح السياسات الموجهة لفائدة الشباب. ولكن ما أبعد الفجوة بين المثال والواقع؟
- إتاحة فرص التعليم للجميع لتمكين الأفراد من تطوير وتحديد معارفهم وتبادل الخبرات من خلال تقديم تسهيلات لكبار السن ومساعدتهم على التعلم. وفي هذا السياق نجد أن الدولة الجزائرية انتبهت منذ مدة طويلة لأهمية التعليم للأفراد الكبار في السن من خلال إنشاء جامعة التكوين المتواصل التي تسمح لهم من تحسين مستواهم، ولكن تبقى هاته الفئة محرومة من ولوج الجامعات العادية للتعلم والإفادة لأسباب عدة، وبالنظر لكون هؤلاء الأفراد مطلوب منهم دوما المساهمة في تنمية مجتمعاتهم كان من الضروري فتح المجال لهم لتنمية معارفهم وتطوير قدراتهم وفق شروط عادلة بينهم وبين الشباب من جهة و تهيئة الظروف المناسبة لسنهم المرتفعة من جهة ثانية. ونتيجة لتلبية هذه الضرورة يتم من خلال هذا النوع من الجامعات ربط الجامعة مع المجتمع والمؤسسات الصناعية والعالم الخارجي، حيث يتم الاتفاق مع الطلبة المتخرجين على ضرورة التواصل مع الجامعة وتقديم خبراتهم وتجاربهم للطلبة على مقاعد الدراسة.
- من بين أهم الوظائف المنوطة بالجامعة الجزائرية في المجتمع نجد الوظيفة الثقافية والأخلاقية، خاصة وما مرت به الدولة الجزائرية في العشرية السوداء مما يستدعي من الجامعة المساهمة في تكوين مجتمعات يسود فيها التسامح والأخلاق والقيم النبيلة، و بالتالي ضرورة تكوين طلبة و مواطنين متمتعين بفكر تحليلي نقدي وقادرين على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه مجتمعاتهم، وعليه يجب أن تتضمن البرامج المدرسة في الجامعة هذه المعاني، بالإضافة إلى تأكيد دور المواطنة الصالحة، والمشاركة الفكرية والثقافية والسياسية والاجتماعية في بناء المجتمع.

<sup>1</sup> <https://www.mesrs.dz>.

ففي هذه النقطة بالذات يرى طه حسين أن دور الجامعة يتلخص في تكوين "السلوك الجامعي"، باعتباره غاية الغايات والمحصلة النهائية لكل عمل جامعي، والتي لا تظهر في الإنتاج العلمي والتعليمي فقط، بل في السيرة النقية الصافية التي تقوم فيها الصلات بين الناس على المودة والاحترام المشترك، والإيمان بالواجب، والحق وتقدير الغير قبل تقدير الذات، وإكبار النفس والارتفاع عن الصفات الذميمة، ويمكن القيام بهذا الدور من خلال الأنشطة التربوية والتعليمية المتنوعة والمتجددة التي تنمي الكثير من القيم الوطنية والإنسانية.<sup>1</sup>

والملاحظ في الساحة الجزائرية والجامعية خصوصا هو أن مشاركة الأكاديميين في المشهد الثقافي تظل محتشمة، فمعظم الأساتذة منشغلون ببحوثهم العلمية لغايات الترقية ومن ثم تحسين المستوى المعيشي المتدهور، فتجدهم يجتهدون لنشر هذه البحوث التي في الغالب لا تعالج قضايا المجتمع في مجالات علمية متخصصة، فننحصر الفائدة من هذه البحوث في مجموعة قليلة من المتخصصين، وبالتالي تغدو المعرفة حكرًا على فئات بعينها.

- نشر ثقافة ريادة الأعمال؛ فالتقليد السائد في المؤسسات التعليمية والتدريبية هو إعداد الشباب للحصول على وظيفة أو مهنة في أحد المجالات في الدولة سواء كان ذلك في القطاع الحكومي أو الخاص، ولمدة طويلة أغفلت الجامعات الجزائرية دورا مهما في توجيه هؤلاء الشباب نحو الاعتماد على النفس في خلق فرص عمل ذاتية تعتمد على المبادرات الشخصية. وتهدف فكرة ريادة أو مبادرة الأعمال إلى تفعيل دور المؤسسات التعليمية والتدريبية وخصوصا الجامعات والكليات على إيجاد جيل من الشباب المزود بالمهارات الأساسية والاتجاهات الإيجابية والسمات الشخصية التي تؤهلهم للتوجه نحو بناء مستقبلهم المهني والوظيفي معتمدين على أنفسهم وقدراتهم الذاتية.<sup>2</sup> وفي هذا الصدد قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإنشاء بيوت المقاولاتية على مستوى الجامعات للمساعدة على الاندماج المهني للمتخرجين، حيث كان أول بيت للمقاولاتية في جامعة قسنطينة،<sup>3</sup> ليتم تعميم الفكرة سنة 2014 في جميع جامعات الوطن. كما تم إدراج مقياس المقاولاتية في عروض التكوين لطلبة الماستر.

<sup>1</sup>حارب سعيد عبد الله. تطوير التعليم العالي منطلق لعملية التنمية الاجتماعية، ورقة مقدمة للمشاركة في الدورة شبه الإقليمية حول استجابة التعليم العالي لمتطلبات التنمية الاجتماعية، مسقط، سلطنة عمان، يومي 17 و18 ديسمبر 2006.

<sup>2</sup> سعيد بن محمد الربيعي. المرجع نفسه، ص 212-213.

<sup>3</sup> لمزيد من التفصيل ارجع إلى: التعليم العالي في الجزائر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المديرية العامة للتكوين والتعليم العاليين، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://www.mesrs.dz/.../40b6e7d0-41cf-4755-ad4a-a>

### المبحث الثالث: إشكالية ضمان الجودة في ضوء نظام (ل.م.د).

سعت الجزائر منذ الاستقلال إلى تطوير منظومة التعليم العالي من خلال جملة من الإصلاحات المتعاقبة، التي ساهمت بشكل كبير في دعم التنمية بالبلاد، غير أن هذه الإصلاحات التي شملت الفترة ما قبل 2003، لم تعد قادرة على مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات، مما دفع بالمسؤولين على القطاع إلى إحداث تغييرات في منظومة التعليم العالي تجسدت في نظام تكويني متكيف مع التغيرات الحاصلة، ويتعلق الأمر بالنظام الموسوم ب (ل.م.د) (ليسانس - ماستر - دكتوراه)، وبغرض إنجاح تطبيق هذا النظام تم اللجوء إلى الممارسات الناجحة لنظريات الجودة وتطبيقها في الجامعات الجزائرية بغية إعداد خريجين يتمتعون بمهارات عالية ومعارف إدراكية هائلة تمكّنهم من ولوج هذا العالم الشديد التعقيد. فهل نجحت الجامعات الجزائرية فعلا في تطبيق نظام الجودة؟ وما هي أهم التحديات التي يواجهها مشروع الجودة في الجامعة الجزائرية؟ هذه الانشغالات وغيرها سنحاول الإجابة عنها في العناصر الموالية.

#### المطلب الأول: نظام (ل.م.د): فلسفته وأهدافه ومشكلات تطبيقه.

عانت منظومة التعليم العالي في الجزائر لتلك الفترة بمجموعة من الاختلالات والنقائص، التي أوجبت ضرورة إصلاح جذري في المنظومة التعليمية، وكان ذلك في سنة 2004 من خلال وضع هيكلية جديدة للتعليم العالي والذي جرى اعتماده بأروبا مع بداية سنة 2000، ولقد اعتمدته الجزائر سنة 2004 من منظور الانسجام مع البلدان الأخرى للمجموعة الدولية من جهة<sup>1</sup>، ومن جهة أخرى لمعالجة النقائص والاختلالات التي شهدتها النظام التعليمي الكلاسيكي، والتي تمثلت في:<sup>2</sup>

- الانفجار العددي للطلبة والذي لم يقابله مستوى عال من التسيير، مما أدى إلى ضعف التحكم في الهياكل البيداغوجية وعجز في التأطير .
- تعليم غير ملائم وفاقد للعلاقة بالتشغيل. فالجامعة لا تعمل بمنطق ضمان جودة تكوينية لمخرجاتها، ولا تحاول حتى معرفة احتياجات المحيط من عمالة من حيث النوع والكم، مما نتج عنه عدم قدرة الخريجين بمهاراتهم الحالية على التكيف مع متطلبات سوق العمل.
- الالتحاق بالجامعة المعتمد على توجيه مركزي تسبب في خيبة أمل كبيرة، وانسدادات تجسدت في النسبة العالية للراسبين.

<sup>1</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. إصلاح التعليم العالي من خلال نظام ل.م.د، الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي المخصصة لتقييم تطبيق نظام "ل.م.د"، جانفي 2016.

<sup>2</sup> زين الدين بروش و يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع و الأفاق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 4-5 أفريل 2012، ص 812.

- مردود ضعيف بسبب نمط انتقال سنوي يفتقر إلى المرونة، فقد أسفر عن نسبة رسوب مرتفعة بالإضافة إلى مكوث الطلبة مدة طويلة في الجامعة.
- نظام تقييم أثقل وعطّل التحقيق الفعلي للبرامج التعليمية، إضافة إلى أن التكوين في السنوات الأولى من الجامعة لا يتلاءم ومختلف شعب البكالوريا.
- تسيير غير عقلاني للزمن البيداغوجي بسبب الحجم الساعي المثقل، ودورات الامتحان المضاعفة، والمطوّلة التي تعيق الطالب عن العمل الفردي.
- مسارات تكوينية مغلقة، وأحادية الاختصاص.
- نسبة تأطير غير كافية نجحت عن مردود ضعيف للتكوين ما بعد التدرج وهجرة الأساتذة الباحثين.
- تكوين قصير المدى غير مرغوب فيه لم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها (تكوين الإطارات المتوسطة) بسبب عدم وضوح القانون الخاص به، والإمكانات وفرص التشغيل.

#### الفرع الأول: أهداف نظام (ل.م.د)

يرتكز نظام (ل.م.د) على إعادة هيكلة الشهادات الجامعية وجعلها متوافقة والمناهج الدراسية الجامعية الدولية من خلال بناء الدراسة على ثلاثة رتب متمثلة في: الليسانس الذي يتكون من ستة 6 سداسيات، و الماستر الذي يتكون من أربعة سداسيات، والدكتوراه التي تتكون في ستة سداسيات.<sup>1</sup> بالإضافة إلى تنظيم التكوين على أساس وحدات تعليمية قابلة للتزويد. وهذه الوحدات التعليمية تكون منسقة فيما بينها وتنقسم بدورها إلى:

- وحدات التعليم الأساسية: وتتكون من المواد التعليمية ذات العلاقة المباشرة مع التخصص.
- وحدات التعليم المنهجية: وتتكون من المواد التعليمية المكملّة للمواد الأساسية والملائمة للتخصص.
- وحدات التعليم الاستكشافية: وتتكون من المواد التعليمية المساعدة للتخصص والتي تمكّن الطالب من التعمق والتوجه.
- وحدات التعليم العرضية: وتتكون من مواد تعليمية تمكّن الطلبة من امتلاك الأدوات الضرورية في البحث.

وتهدف الجامعة الجزائرية من تطبيق نظام (ل.م.د) بالأساس إلى تصحيح اختلالات نظام التعليم العالي، و تطوير الامتياز في الجامعة للارتقاء بها إلى مستوى المرجعيات القياسية الدولية، إن على صعيد الانتاج البيداغوجي والعملي أو على صعيد التنافسية على المستوى الدولي، بالإضافة إلى ترقية

<sup>1</sup> وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الدليل العملي لتطبيق و متابعة ل.م.د، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، جوان 2001، ص13.

البعد المهني للتعليم والتقريب بين الفضاء الجامعي والمحيط الاقتصادي، مع إدخال ممارسات التقييم في نظام التعليم العالي في بعده المؤسسي وفي إسقاطاته البيداغوجية والعلمية والمهنية، كما يهدف نظام (ل.م.د) - بوصفه حجر الزاوية في عصنة نظام التعليم العالي - إلى تحقيق جملة من المقاصد والأهداف التي يكون الطالب فيها في قلب كل الانشغالات. وهذا ما يتطلب جملة من المهارات التي تجعل من الطالب فاعلا مستقلا، ويقتضي هذا التغير الجوهري، بالضرورة، إصلاحا عميقا لمضامين التعليم وطرائق التعلم، فضلا عن توفر محيط مناسب ووسائل عمل ملائمة.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: نتائج تطبيق نظام (ل.م.د)

بعد مرور 12 سنة على تطبيق نظام (ل.م.د) فإننا يمكننا القول أنه ساهم في تحقيق جملة من الأهداف على غرار فتح تخصصات جديدة تتماشى مع التحولات التي تمر بها البلاد و تسهيل عملية اختيار الطلبة لمساراتهم وتخصصاتهم، بالإضافة إلى توحيد الشهادات مع الدول الأوروبية من حيث التسميات، وإعادة هيكلة البرامج التعليمية، غير أن العديد من الأهداف الأخرى بقيت مجرد أحلام وأمنيّ تحتاج إلى تحقيق، ويرجع الملاحظون والمهتمون بقطاع التعليم العالي أن أسباب فشل نظام (ل.م.د) ترجع إلى عدة أسباب و مشاكل نحاول إيجازها في النقاط التالية:

- "يعتمد نجاح نظام (ل.م.د) على حجم وعدد الطلبة، فكلما كان التدفق الطلابي كبيرا زادت احتمالية فشل النظام، فالعدد الهائل من الطلاب يؤدي إلى مشكلات ترتبط بمستوى التأطير و التكوين النوعي للطلبة.
- نقص الإمكانيات والوسائل، فتطبيق النظام الجديد يتطلب توافر الحجم المعتبر من الوسائل العلمية والإمكانيات البيداغوجية ، بدءا من المكتبة الحديثة، وقاعات الانترنت التعليمية، ومراكز الإعلام الآلي التكويني، وكلما كانت الوسائل محدودة كلما انعكس ذلك سلبا على كفاءة النظام التعليمي".<sup>2</sup>
- "قلة المؤسسات الاقتصادية مما يرهن فرص إيجاد مناصب شغل.
- السياسة التعليمية في الجزائر ليست مبنية على البعد الاستراتيجي ودراسة احتياجات المجتمع والتخطيط لها، وتوظيف الموارد بعقلانية ورشد.

<sup>1</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. إصلاح التعليم العالي من خلال نظام ل.م.د، الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي المخصصة لتقييم تطبيق نظام "ل.م.د"، جانفي 2016، ص 3-5.

<sup>2</sup> صالح الصالح، التجربة الجزائرية لإصلاح مناهج العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في إطار نظام (ل.م.د)، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الأول: الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية، الرباط: 09-13 ديسمبر 2007.

- انعدام عقود فعلية مع الشريك الاقتصادي، وغياب شبه كلي للخرجات العلمية والتربصات الميدانية. فحصول الطالب على مكان في المؤسسة ليتربص فيه يتطلب علاقات شخصية و غير ذلك.
- يواجه نظام (ل.م.د) تأخرا كبيرا في تطبيق نظام الجودة بغية تفعيله، فخلايا الجودة في سبات.<sup>1</sup>
- "يتعرض نظام (ل.م.د) الذي يستنبط روحه وقوته من محيطه الاقتصادي والاجتماعي إلى نفور من داخل وخارج الجامعة، وهذا ما يقلل من شأن الشهادة ويقلص من فرص التشغيل، إذ نلاحظ أفضلية في التوظيف لخريجي المعاهد وحتى معاهد التكوين على خريجي الجامعة بحجة نقص تكوينهم.
- يعاني نظام (ل.م.د) الذي يرمي لترقية روح التكوين الذاتي للعنصر البشري من رداءة وضعف التحصيل العلمي المكتسب من أطوار التعليم السابقة، وهذا ما يثقل كاهل الأستاذ الجامعي في ترسيخ المعلومات والتقنيات الحديثة للطالب.<sup>2</sup>
- يعمل نظام (ل.م.د) المتبع بذهنية التعليم الكلاسيكي، فالنظام الجديد يتطلب حركية من الطالب وبذل مجهودات أكبر في حين يقوم الأستاذ بالتوجيه والمتابعة، بالإضافة إلى كون طرق التدريس المتبعة مازالت تعتمد على التلقين بدل الحوار.
- إهمال نظام (ل.م.د) لأية برامج للتطوير المهني للموظفين والأساتذة الذين يعتبرون محور وأساس العملية التعليمية.
- العلاقة الهشة بين الجامعة والشركاء الاقتصاديين، والمعروف أن فلسفة نظام (ل.م.د) تركز على تكوين ميداني للطالب يسهل من اندماجه في عالم الشغل، وتبقى المؤسسات الاقتصادية بعيدة كل البعد عن الجامعة، فالبرامج التعليمية التي يدرسها الطلبة لا تتماشى مع ما هو في الواقع، وبالرغم من عمليات الإصلاح الأخيرة التي شملت عروض التكوين والبرامج فقد تمت بشكل سيئ في العديد من التخصصات مما يدل على عدم وجود صرامة في العمل، وهو ما يجعلنا نحزن ونتأسى على البرامج المضبوطة والقيمة لمواد التعليم الكلاسيكي. ومرد ذلك راجع إما لعدم وجود المختصين وعدم إشراك الشريك الاقتصادي والاجتماعي في إعدادها أو لأسباب أخرى. ومازال نظام (ل.م.د) يعاني من عدم إشراك كافة الأطراف الفاعلة، ويعتمد في تطبيقه على قرارات ارتجالية.

<sup>1</sup> سميحة يونس، البحث عن الجودة في نظام LMD "آليات التطبيق وسبل التعزيز"، جامعة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 35/34، مارس 2014، ص ص 72-73.

<sup>2</sup> سعدو عادل وهارون أسماء، التكوين الجامعي و متطلبات التنمية المحلية: دراسة تحليلية لواقع نظام LMD في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الحلفة، الجزائر، 19-20 ماي 2010.

هذه بعض العيوب الكثيرة والمتشعبة المصادر لنظام (ل.م.د) الذي ولد يتيما في وقت غير مناسب ولم يوفر له المناخ المناسب، غير أننا نؤمن بأن البدايات صعبة و تحتاج إلى صبر و مثابرة وعزيمة، و الواجب هو دعم هذه التجربة وتقويمها عوض الجلوس والنقد دون إعطاء الحلول، وكما يقول المثل: "بدلا من أن تلعن الظلام أشعل شمعة". وقد سعت الدولة الجزائرية إلى تحقيق الأهداف المرجوة من هذا النظام نظام من خلال تطبيقها لمفهوم الجودة في الجامعات، ساعية في ذلك إلى تحقيق قفزة في مستوى الأداء الجامعي، فهل نجحت في ذلك؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه.

### المطلب الثاني: مشروع تطبيق نظام الجودة بالجامعات الجزائرية.

الجزائر وكغيرها من الدول الرامية إلى الارتقاء بجودة تعليمها العالي، أدركت خطورة الوضع وبادرت في التفكير في تحسين أداء جامعاتها من خلال مشاركتها في مشروع ضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي لدول حوض البحر الأبيض المتوسط (AQI-UMED)<sup>1</sup> في جانفي 2010، والذي يهدف إلى المساهمة في تطوير تطبيقات لضمان الجودة والتقييم في مؤسسات التعليم العالي لدول حوض البحر المتوسط (الجزائر، تونس والمغرب). وقد تم وضع هذا المشروع في إطار تطوير حكومة مؤسسات التعليم العالي للدول الثلاث من خلال مهامها (التكوين، البحث...)<sup>2</sup>.

ولقد تمخض عن هذه المشاركة مع دول البحر المتوسط، إنشاء اللجنة الوطنية لضمان جودة التعليم العالي (CIAQES)<sup>3</sup> بموجب القرار الوزاري رقم 167 الصادر في 31 ماي 2010، وهي لجنة تتكون من أساتذة وإطارات من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وخبراء، و لقد باشرت هذه اللجنة مهامها وأنجزت جملة من الإجراءات، منها تحديد الخيارات الأساسية التي تشير إلى مجال السياسة المتبعة لضمان الجودة، حيث تم تبني ضمان الجودة الداخلية كخيار استراتيجي على حساب ضمان الجودة الخارجية، الذي تم تأجيل تطبيقه إلى وقت لاحق ووقوع الاختيار على التقييم الذاتي (الداخلي) كمرحلة أولى تتناسب مع مبدأ التطوير المستمر لجودة التعليم. ثم تم تكوين أعضاء اللجنة الوطنية من خلال برنامج تكويني على يد خبراء دوليين والذي توجّ بزيارات ميدانية لبعض المؤسسات الأوروبية، كما تم تعيين خلايا ضمان الجودة Cellule d'Assurance Qualité (CAQ) على مستوى مؤسسات التعليم العالي من أجل ترسيخ ثقافة الجودة في الجامعة وتحسين وتطوير نوعية التعليم العالي، وتكوين مسؤولي الجودة على

<sup>1</sup> (AQI-UMED) Assurance Qualité Interne dans les Universités de la Méditerranée

<sup>2</sup> فاطمة طاهري، جوامع رقية، واقع ضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسنية بن بوعلي بالشلف،، الملتقى الوطني الخامس حول ضمان جودة التعليم العالي لتنمية المجتمع التطلع للمستقبل، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، يومي 17-18 نوفمبر 2015.

<sup>3</sup> (CIAQES) Commission pour l'implémentation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur



مستوى كل جامعة ضمن برنامج تكويني.<sup>1</sup> كما تم إعداد دليل للمعايير في جانفي 2014 يستند إلى نظام مرجع الجودة الأوروبي (Tempus Aqi-umed)<sup>2</sup>، ولكنه يتناسب نوعا ما مع خصوصيات الجامعات الجزائرية، ويتكون من سبعة مجالات هي: مجال التكوين ومجال البحث و الحوكمة والهيكل والحياة في الجامعة والبنى التحتية و التعاون الدولي والعلاقات السوسيو اقتصادية، وكل مجال يضم مجموعة من المعايير والمؤشرات. (المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي).

### المطلب الثالث: نظرة تحليلية لواقع مشروع الجودة في الجامعة الجزائرية.

#### الفرع الأول: مشروع الجودة للفترة (2010-2015).

في إطار تحسين الجودة قامت بعض الجامعات بإجراء عملية تقييم ذاتي منها جامعة بومرداس، جامعة منتوري- قسنطينة سابقا (2011) و جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة<sup>2</sup> (2015). لكن يبقى الأثر الإيجابي لهذه العمليات المنعزلة في تحسين جودة المخرجات ضعيفا، خاصة وأن جل هذه الهيئات دورها غير مفعّل ووجودها يبقى حبرا على ورق.<sup>3</sup> ويرجع المتتبعون فشل مشروع ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية إلى عدة أسباب كُشف عنها من خلال دراسة خصّصت أعضاء اللجنة الوطنية لبناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر والبالغ عددهم (10) أعضاء حول تقييم مستوى التوافق بين إمكانيات الجامعة الجزائرية ومتطلبات ضمان الجودة، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة توجه أعضاء (CIAQES) نحو اعتبار الإمكانيات الحالية للجامعة الجزائرية لا تتناسب بالقدر الكافي مع متطلبات تطبيق هذا النظام، بما يجعله قادرا على تحسين نوعية التكوين وقابلية توظيف الخريجين. كما اعتبر هؤلاء الأعضاء أنّ مستوى الاعتماد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال في إدارة وتسيير أنظمة المعلومات في المؤسسات الجامعية منخفض و لا يتناسب ومتطلبات جودة هذا المجال. بالإضافة إلى قلة تكوين الفاعلين الجامعيين على إجراءات ضمان الجودة، نظرا لغياب سياسة واضحة للتكوين في هذا المجال، وغياب نظام لتحفيز هؤلاء

<sup>1</sup> زين الدين بروش و يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع و الأفاق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 4-5 أبريل 2012.

<sup>2</sup> هو برنامج دعم عملية ضمان الجودة الداخلية لجامعات البحر الأبيض المتوسط: تونس و الجزائر والمغرب، للفترة (2010-2013).

<sup>3</sup> محمد دهان و دلال بوعتروس، استراتيجية السلطات العمومية الجزائرية لضمان جودة التعليم العالي-الدوافع، الآليات والهيئات -، الملتقى الوطني الخامس حول ضمان جودة التعليم العالي لتنمية المجتمع التطلع للمستقبل، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، يومي 17-18 نوفمبر 2015.



الفاعلين (مكوّنين ومتكوّنين) يقود نحو تشجيعهم على التوجه نحو المساهمة في تحسين المستوى بما ينعكس على جودة الأنشطة التي يقدّمونها.<sup>1</sup>

كما يشير الخبراء والفاعلون في هذا المجال - ونخص بالذكر كلا من بروش زين الدين وبركان يوسف - إلى غياب ثقافة التقييم والجودة عن مسرح المنظومة الجامعية الجزائرية، فالمتتبع لمسار التعليم العالي في الجزائر يدرك أنّ عنصر الجودة لم يكن هدفا معلنا في سياسة الجامعة، وبالتالي لم يكن مؤشّر قياس نجاعة وفعالية المؤسسة الجامعية، فكل المؤشرات الدالة على كفاءة المؤسسة موجهة نحو الكم، وبالتالي فهو مجرد تسيير للتدفق الطلابي لا غير، ولذا يتعين على القائمين على القطاع التحضير الجيد لقيادة ما هو بمثابة تغيير تنظيمي بأتم معنى الكلمة، من خلال حسن التعامل مع المقاومة الناتجة عن المشروع التغيير من أجل تذليلها والرفع من مستوى التعبئة لكل عضو من أعضاء أصحاب المصالح الداخلية، من طلبة و إدارة وخاصة الأساتذة والباحثين.<sup>2</sup>

وفي هذه النقطة ننوّبه إلى أن نجاح تطبيق مشروع الجودة في الجامعات الجزائرية يحتاج إلى جدية من طرف المسؤولين على القطاع، وتجنب تبني جامعاتنا لهذه الأنظمة لأغراض دعائية، بل ينبغي الاقتناع بخطورة الوضع والالتزام بالتحسين والتطوير. فالمشروع بقي مجرد سراب يكتنفه الغموض.

### الفرع الثاني: مشروع الدعم الأوروبي PAPS ESRS

في نفس السياق - وبغية دعم مشروع ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي - تمت إقامة مشروع "PAPS ESRS" برنامج لدعم السياسة القطاعية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي"، وهو برنامج يمتد لفترة سبع سنوات (من 6 جوان 2010 إلى 5 جوان 2017)، بقيمة 38.6 مليون أورو، 21.5 مليون أورو ممولة من طرف الاتحاد الأوروبي و 17.1 مليون أورو ممولة من طرف الجزائر، ولقد جاء هذا المشروع لدعم عصريّة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ومرافقة الاصلاحات الجارية، ويهدف هذا المشروع إلى تحقيق ستة أهداف رئيسية هي:

- الهدف الأول: ضمان جودة التعليم العالي.
- الهدف الثاني: تطوير أنظمة المعلومات المدججة والمتمحورة حول أهداف نظام (ل.م.د).

<sup>1</sup> بن حسين سمير، تقييم مستوى التوافق بين إمكانيات الجامعة الجزائرية ومتطلبات ضمان الجودة من وجهة نظر أعضاء اللجنة الوطنية لضمان الجودة (CIAQES)، الملتقى الوطني الخامس حول ضمان جودة التعليم العالي لتنمية المجتمع التطلع للمستقبل، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، يومي 17-18 نوفمبر 2015.

<sup>2</sup> زين الدين بروش و يوسف بركان، المرجع السابق.

- **الهدف الثالث:** تنمية وبناء قدرات الموارد البشرية للعاملين في قطاع التعليم العالي من أساتذة وموظفين.
- **الهدف الرابع:** تعزيز التكوين في الدكتوراه وتطوير مشاركة الباحثين في البرنامج الأوروبي.
- **الهدف الخامس:** التنويع والمهنية في عروض التكوين الجامعي، من خلال تعزيز القدرات التطبيقية للأساتذة التي تسمح بمرافقة الطلاب وإدماج الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين.
- **الهدف السادس:** خلق تقارب بين الجامعات والمؤسسات و الملاءمة بين التكوين والشغل.<sup>1</sup>

و حسب تصريح للمسؤول عن مصلحة ما بعد التدرج في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي فإن هذا المشروع ما زال في مراحله التجريبية، فهو يشهد حاليا عملية الانتهاء من تجسيد الأنشطة التي برمجت من الجهات الفاعلة والمستفيدين من قطاع التعليم العالي والبحث العلمي و عدد كبير من الخبراء الدوليين، وتجدد الإشارة إلى أن نتائج هذا المشروع سيتم تقييمها بيداغوجيا وأكاديميا على المدى المتوسط والطويل حيث يصعب تقييمها على المستوى القصير بحكم أن تنفيذه ما زال في مراحله التجريبية، وأن عملية تجسيده تسير بشكل جيد وتتقدم على نحو مضطرد على أساس ضمان النوعية في التعليم العالي.<sup>2</sup>

وفيما يخص الهدف الخامس من البرنامج والمتعلق بمهنية عروض التكوين فإننا نلاحظ بعض بوادر الإصلاح، من خلال فتح تخصصات في اليسانس المهني حيث يكون فيها 40 % من التكوين أكاديميا و 60% في الميدان، وبالفعل فقد تم فتح أول معهد تكنولوجيا بجامعة ورقلة سنة 2014 يضم ثلاثة تخصصات في اليسانس المهني (الطاقة والأمن والبيئة، تسيير الموارد البشرية، المحاسبة والمالية)، كما شملت العملية جامعات أخرى على غرار جامعة أم البواقي و جامعة البويرة، و ينتظر فتح أربع معاهد للسنة الجامعية 2016-2017 تحتوي على مجموعة من التخصصات المهنية في كل من جامعات تلمسان ووهران 1 والبليدة 1 وقسنطينة 1، كما شهدت بعض الجامعات نخضة في مجال الماستر المهني كجامعة سطيف وجامعة وهران وجامعة قسنطينة، فهذه الأخيرة التي نظّمت ماستر مهني لفائدة إطارات الشرطة في إطار التعاون بين وزارة التعليم العالي والأمن الوطني ...، و يبقى مشروع الماستر ذو المسار المدمج ليسانس -والذي يضم ثلاث شركاء رئيسيين ممثلين في الجامعة ومخابر البحث والقطاع الاقتصادي والاجتماعي- يمس بعض الجامعات فقط. كما تم إنشاء ماستر تعاون دولية 2014، وذلك بالشراكة بين وزارة التعليم

<sup>1</sup> <http://www.papsesrs.dz/programme>.

<sup>2</sup> العيد فقيه، "التنوع ومهنية عرض التكوين الجامعي" في الجزائر في إطار الشراكة بين الاتحاد الأوروبي ووزارة التعليم العالي PAPS ESRS -خطوة جريئة نحو تطوير معايير الجودة للدراسات العليا والبحث العلمي-، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان، 9-11/02/2016، ص 75.

العالي وجامعة الوحدة الإفريقية (معهد علوم المياه والطاقة) والوكالة الألمانية للتنمية، من أجل تكوين خبراء وإداريين في ميادين تسيير الموارد المالية والتطهير والصحة قادرين على مواجهة تحديات التنمية في القارة السمراء، ويضم هذا الماستر برنامجين للدراسات العليا ذات مستوى عالمي في مجال علوم المياه وعلوم الطاقة.<sup>1</sup>

وبالرجوع إلى الأهداف المسطرة من برنامج PAPS ESRS ، ونخص بالذكر الهدف السادس المتعلق بخلق تقارب بين الجامعات والمؤسسات و الملاءمة بين التكوين والشغل-، نجد أن الحل يبقى في تفعيل معظم هذه الإجراءات التي بقيت مجرد شعارات في معظمها، حيث نلاحظ ولحد الآن معاناة طلبتنا من إجراء الترتيبات الميدانية في المؤسسات الاقتصادية بالرغم من وجود اتفاقيات شراكة بحجة نقص التأطير المهني والعدد الكبير للطلبة المترشحين، ولقد عمل المسؤولون على قطاع التعليم العالي مؤخرًا بعملية تقليص مسالك الليسانس من 5000 مسلك إلى 176 مسلكًا موحدًا، وهذا ما ينبئ بالحين إلى النظام الكلاسيكي، كما تم توحيد وتقليص مسالك الماستر لتكون موحدة عبر كامل الجامعات الجزائرية، وهذا خطأ فادح يتنافى مع فلسفة نظام (ل.م.د) التي جاءت للتوفيق بين احتياجات القطاع الاقتصادي المتجددة و التخصصات في الجامعة، فالمطلوب من الجامعات الجزائرية اليوم هو فتح تخصصات مواكبة لمتطلبات سوق العمل و إيجاد مجالات للشراكة بينها وبين عالم الشغل من خلال السماح لهذا الأخير من المشاركة في تحديد البرامج الدراسية التي تلبي احتياجات سوق العمل بدعم وإشراف منه، وتبادل الخبرات معه عن طريق ربط الجامعات بمؤسسات الصناعة والخدمات، كي يكون توافق وتنسيق في تكوين الكفاءات وتزويدهم بالمهارات المؤسسية الراجعة. في حين نجد أن الهدف الثالث والمتعلق بتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي من أساتذة وموظفين، بقي مجرد شعار يحتاج إلى تجسيد. فالأستاذ الجامعي الجزائري الذي يمثل محور نجاح العملية التعليمية يبقى دون تكوين لتحسين مستواه ولا تدريب، حيث يتوجب توفير مكانة اجتماعية ومالية لائقة بهم مع إجراء ووضع حوافز وبُنى تشجعهم على العمل.

### الفرع الثالث: مشروع الجودة للفترة (2015-2016).

منذ سنة 2014 وخلايا الجودة بالجامعات لا تشتغل ولا تتلقى أية توجيهات ولا برامج عمل بسبب عدم سير النظام كما ينبغي وإعادة النظر فيه. ليعود في سنة 2016 بقرار وزاري رقم 761 المؤرخ في

<sup>1</sup> لمزيد من التفصيل ارجع إلى: التعليم العالي في الجزائر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المديرية العامة للتكوين والتعليم العالين، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://www.mesrs.dz/.../40b6e7d0-41cf-4755-ad4a-a>

17 جويلية 2016 يتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وذلك بعدما قام الخبراء بإجراء تعديلات على المعايير<sup>1</sup>، والتي عملت الوزارة الوصية على اعتماد صلاحيتها، ليتم بعد ذلك بدء العمل على تطبيقها في جامعات قائمة وتجريبها ومن ثمة تعميمها على سائر جامعات الوطن.

#### المطلب الرابع: حاجة الجامعة الجزائرية إلى آليات حديثة لإنجاح مشروع ضمان الجودة.

تم الانتهاء من تعديل دليل للمعايير الصادر في جانفي 2014، والذي يستند إلى نظام مرجع الجودة الأوروبي (Tempus Aqi-umed)<sup>2</sup>، بمرجع وطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي يراعي خصوصيات الجامعات الجزائرية، ويتكون من مجموعة من الميادين وكل ميدان يضم مجموعة من المؤشرات أو الإثباتات. وفي قراءة تحليلية لمحتوى هذا الدليل نجد أن وزارة التعليم العالي الجزائرية اهتمت بسبع مجالات نذكرها في ما يلي:

- **ميدان التكوين:** يهتم هذا المجال بضمان تكوين جيد للطلبة من خلال إقامة برامج تكوين مفصلة وتوفير الأدوات اللازمة لمتابعة وتطوير البرامج، و التكفل الشامل بالطالب من خلال توجيهه وتسهيل اندماجه في المحيط الجامعي و تحديث البرامج التعليمية، ومتابعة وتقييم عروض التكوين من أجل التحسين البيداغوجي، ومراقبة التحصيل المعرفي والعلمي للطلبة والتوجيه وتسهيل الاندماج المهني للطلبة بعد التخرج، بالإضافة إلى تحسين التكوين في الدكتوراه والتجديد المتواصل لمعارف ومؤهلات المتخرجين. ويضم هذا الميدان 48 معيارا و 105 مؤشرا وإثباتا.
- **ميدان البحث العلمي:** يهتم هذا الميدان بتطوير البحث العلمي من خلال إنشاء هيئات مكلفة بالبحث والتطوير و تحديد كفاءات الشراكة بين الجامعة و مختلف الشركاء بالإضافة إلى تتمين البحث العلمي. ويضم هذا الميدان 32 معيارا و 58 مؤشرا وإثباتا.
- **ميدان الحكامة:** يهدف هذا الميدان إلى ضمان تنظيم جيد للعمل وتحديد واضح وشفاف للمهام من خلال تزويد الجامعة بنظام معلومات موثوق به وفعال و وضع شروط لإعداد السياسات وتحديد المهام واحترام القوانين والقيم، وتفعيل دور خلايا الجودة في الجامعة. ويحتوي هذا الميدان على 53 معيارا و 183 مؤشرا وإثباتا.

<sup>1</sup> <http://www.ciaques-mesrs.dz/index.php>.

<sup>2</sup> هو برنامج دعم عملية ضمان الجودة الداخلية لجامعات البحر الأبيض المتوسط: تونس و الجزائر والمغرب، للفترة (2010-2013).

- **ميدان الهياكل القاعدية:** يهتم هذا الميدان بتوفير مستلزمات ومتطلبات تطبيق نظام الجودة بالجامعة، من خلال التركيز على ضرورة تواجد وملاءمة الهياكل الإدارية والبيداغوجية والعلمية، بالإضافة إلى هياكل الاستضافة والرياضة. ويضم هذا الميدان 17 معيارا و 37 مؤشرا وإثباتا.
  - **ميدان الحياة الجامعية:** يهتم هذا الميدان بضمان حياة جامعية أفضل من خلال تحسين عملية الاستقبال والتكفل بالطلبة وتطوير النشاطات الثقافية والرياضية في الجامعة، و توفير مناخ آمن ونظيف تحترم فيه المبادئ والقيم ويشجع على بناء علاقات ناجحة بين الجامعة والقطاعات الأخرى. ويحتوي هذا الميدان على 24 معيارا و 70 مؤشرا وإثباتا.
  - **ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي:** يهتم هذا الميدان بضمان المشاركة في تنمية الجماعات المحلية والقطاعات الاقتصادية للمناطق التي تتواجد فيها الجامعة، و تبادل الخدمات وتفعيل البحث والتطوير. ويضم هذا الميدان 22 معيارا و 71 مؤشرا وإثباتا.
  - **ميدان التعاون:** يهتم هذا الميدان بترسيخ ثقافة الشراكة والحركية والانفتاح على العالم عن طريق تشجيع تبادل المعارف وإقامة اتفاقيات مع الجامعات العالمية. ويضم هذا الميدان 19 معيارا و 41 مؤشرا وإثباتا.
- و في قراءة تحليلية لمحتوى المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في الجامعات الجزائرية، يمكننا القول بكل موضوعية أن المرجع يحوي الكثير من الإصلاحات الحميدة و العديد من المبادرات التي تمس في معظمها مشكلات الجامعة الجزائرية، غير أن هناك بعض الهفوات والنقائص التي تعترضه من ناحية قدرته على تحقيق أهداف منظومة التعليم العالي. نحاول إيجازها في النقاط التالية:
- المرجع مستنبط و مستوحى بشكل كبير في محاوره ومعاييره من مرجع الجودة الأوروبي، وشتان بين الجامعات الجزائرية والأوروبية من ناحية الأهداف والتطلعات والإمكانيات البشرية والمادية، وبالتالي فتطبيقه بالجامعة الجزائرية يعتبر تحديا صعبا و يتطلب مجهودات جبارة.
  - يضم المرجع الوطني عددا كبيرا مهولا من المعايير والمؤشرات، فهو يحتوي على 215 معيارا و بمجموع 556 مؤشرا، مما يجعل عملية احترام وتطبيق هذا العدد الهائل من المعايير وقياس نتائج المؤشرات أمرا مستحيلا، فالمؤسسات الاقتصادية والتي تتفوق بلا شك على المنظمات الحكومية في الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية تعاني من كثرة البيانات تعجز في كثير من الأحيان عن حصر ومتابعة النشاطات، فكيف يتوقع أن يكون الأمر مع الجامعة الجزائرية؟
  - الكثير من المعايير مكررة ويوجد تداخل بين بعض الميادين؛ على غرار ميدان التكوين في حقله الخامس وميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في حقله الأول على سبيل المثال لا الحصر مما أدى إلى عدد كبير من المعايير.

- مشروع ضمان الجودة المراد تطبيقه في الجامعات الجزائرية لا يراعي ترتيب الأوليات والمشاكل الكبرى التي تعانيها الجامعة، فتجده يحاول حل كل الإشكالات دفعة واحدة وبشكل متزامن. لذا ينبغي التدرج في العمل وتحقيق الأهداف وفق الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تعانيها الجامعة الجزائرية.
- تركيز المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية على المخرجات وتهيئ دور المدخلات والعمليات، ونعني تخصيصه لحيز كبير من برامجه للطلبة، وإهماله بشكل واضح محور العملية التعليمية وهو أعضاء الهيئة التدريسية.
- المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية لا يذكر البتة في ثناياه التخطيط الاستراتيجي.
- يفتقد المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية إلى آليات ومناهج عمل توضح طرق العمل لضمان الجودة.
- يركز المرجع الوطني على النتائج ولا يقدم المبادرات ومحركات الأداء.

وبمقارنة بسيطة لمجالات برنامج الجودة الداخلية المزمع تطبيقه في الجامعات الجزائرية مع برامج الجودة العالمية على غرار برنامج بالدريج الذي يعتبر نموذجا مثاليا للجودة<sup>1</sup>، يمكننا أن نلاحظ الخلل الكبير، فالمرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية لا يلزم الجامعات بأن تمتلك رسالة واضحة معتمدة ومعلنة تعكس رؤيتها التعليمية، وأن تُترجم هذه الرسالة إلى أهداف واضحة قابلة للقياس والتحقيق فيما يتعلق بدورها ونشاطها في مجالي التعليم والتعلم، بالإضافة إلى الغموض الموجود فيما يتعلق بالخطة والبرامج المتعلقة بالتطوير المهني للأساتذة وخدمات الدعم التقني والمعنوي وكسب رضاهم الوظيفي، كما يغفل البرنامج نقطة مهمة تتمثل في الشؤون المالية، لهذا لا بد أن يكون لدى الجامعة ما يكفي من الموارد المالية لتسيير وتقديم الخدمات الإدارية والأكاديمية والبحثية، حيث نلاحظ في المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في الجامعة الجزائرية أن هناك تقصيرا في هذا المجال المالي الذي يعتبر محرك كل النشاطات، والاكتفاء بالإشارة إليه وحصره في معيارين من ضمن 53 معيارا لميدان الحكامة.

وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن الرهان الكبير يبقى في آليات وطرق تنفيذه، فقد أشار المرجع الوطني في ميدان الحكامة الحقل ك 5 الخاص بمقاربات الجودة، المرجع ك 135 أن تعتمد الجامعات في

<sup>1</sup> تم نشر معايير بالدريج في مجال التعليم للمرة الأولى عام 1999؛ وهي تمنح المؤسسات التعليمية نظاما شاملا يمكنها من التوفيق بين أهدافها الأساسية ورؤيتها وقيمتها والموارد المالية اللازمة لتحقيق تقدم بعيد المدى. ويعتمد نظام بالدريج لضبط الجودة على سبعة مجالات يتم التركيز عليها، و هي: القيادة والتخطيط الاستراتيجي و التركيز على الطلاب والمعلمين والسوق وإدارة المعلومات وتحليلها ودراساتها و التركيز على الهيئة التدريسية والموظفين و إدارة العمليات و نتائج الأداء التنظيمي. ولمزيد من التفصيل حول هذا العنصر أنظر الفصل الأول.

تحقيق أهدافها وتطوير أدائها وتحقيق التميز باستخدام لوحات القيادة،<sup>1</sup> ونشير في هذه النقطة أن نظام الجودة وبالنظر لمرونته فإنه يسمح لكل مؤسسة بأن تختار طريقتها الخاصة لتحسين النوعية والجودة ومؤشرات الأداء التي تعكس رسالتها ورؤيتها المتفردة، فجامعة نورثويست ميسوري الحكومية (الولايات المتحدة الأمريكية)،<sup>2</sup> على سبيل المثال تستخدم طريقة لوحة أجهزة القياس dashboard أو لوحة القيادة كأداة للمراقبة تستخدمها الإدارة العليا لتحديد معايير الأداء المتعلقة بالأهداف الموضوعية، ويتم عرض المعلومات من خلال لوحة القيادة ومشاركتها وجمعها على نطاق واسع من خلال قواعد بيانات وبرامج جدولة للحصول على معطيات تشمل المعلومات المتعلقة بالجامعة ككل، أما كلية ويسترن وسكنسون للعلوم التقنية،<sup>3</sup> فقد اعتمدت نظام بطاقة النتائج balanced scorecard الخاص بها لمراجعة الأولويات الاستراتيجية بالنسبة للكلية على مدى دورة تتألف من خمسة أعوام، كما تم اعتماد برنامج بطاقة النتائج لمراجعة البرامج الأكاديمية للكلية ومقارنتها مع غيرها.<sup>4</sup> نفس الشيء بالنسبة لجامعة توركو للعلوم التطبيقية الفنلندية،<sup>5</sup> التي استخدمت بطاقة الأداء المتوازن، في تطوير أدائها في ضوء الاسترشاد بمعايير ومستويات الجودة التي تنشدها هيئة ضمان الجودة الفنلندية.

ويعود الفضل لهذه الأدوات الحديثة إلى كونها تركز على المفاتيح الأساسية للنجاح وترتب الأولويات وفق منهجية فريدة من نوعها، كما يشير الخبراء أن وجود عدد كبير من المؤشرات يحول دون التنفيذ الجيد للعمليات. ولقد أثبتت بطاقة الأداء المتوازن نجاعتها من خلال قدرتها على تحسين الأداء وسهولة التطبيق في شتى أنواع المنظمات.

<sup>1</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي، اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي CIAQS، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ص 24.

<sup>2</sup> تأسست جامعة نورثويست ميسوري الحكومية (الولايات المتحدة الأمريكية) سنة 1905، وقد شاركت في العديد من برامج التقييم الذاتي التي تعتمد أسس بالدريج على مستوى الولاية والمستوى الوطني، وقد تلقت جائزة ميسوري للنوعية والجودة لعامي 1997 و 2001.

<sup>3</sup> تأسس معهد ويسترن وسكنسون للعلوم التقنية (الولايات المتحدة الأمريكية) سنة 1912، وقد بدأ باستخدام معايير بالدريج سنة 1999 وتم تقديره والاعتراف به كمعهد ذي مستوى متميز من قبل برنامج وسكنسون لتقدير التقدم النوعي، وكان أول المؤسسات التعليمية التي اختيرت للمشاركة في برنامج الارتقاء بالنوعية الأكاديمية المنبثق عن لجنة التعليم العالي في الاتحاد الشمالي المركزي.

<sup>4</sup> تشارلز دبليو. سورنسن وآخرون، المرجع السابق، ص 44-45.

<sup>5</sup> تم عرض تجربة كاملة لجامعة توركو للعلوم التطبيقية الفنلندية مع بطاقة الأداء المتوازن في هذا الفصل من الرسالة.

## المبحث الرابع: تصميم وبناء بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة الجزائرية

## المطلب الأول: ضبط الاتجاه الاستراتيجي للجامعة الجزائرية.

تمتلك معظم المنظمات رؤية ورسالة واستراتيجيات وأهداف ترغب في تحقيقها غير أن 95% من المنظمات تفشل في تطبيق وتنفيذ استراتيجياتها بسبب عدم وضوحها،<sup>1</sup> والإشكال الكبير الذي وقعت فيه جامعاتنا الجزائرية هو ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي، حيث لا نجد جامعة جزائرية واحدة تمتلك رؤية استراتيجية واضحة ورسالة معلنة ومكتوبة، ناهيك عن الأهداف الاستراتيجية، وهذا خطأ فادح خاصة وأن الجامعة الجزائرية تتطلع لأن تكون متميزة في أدائها. وبالرغم من تحدّث المسؤولين عن القطاع مرارا وتكرارا عن الأهداف الاستراتيجية و التغيير والجودة، إلا أن وجودها بشكل رسمي ومعلن يبقى غائبا. فوجود الرؤية في الجامعة يجذب القارئ والعاملين ويشحذ الهمم لتحقيقها، ويخلق الانسجام، كما أن تحديد رسالة الجامعة أو دستورها يعكس الصفات المميزة لها، ويمثل شخصيتها وبصمة إلهامها ونشاطاتها والأطراف أصحاب المصلحة، فهي بمثابة بوصلة الحركة على طريق المبادئ والأعراف والقيم في الجامعة.

وبالنظر لغياب عناصر التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الجزائرية، فسنحاول إعادة ضبطها تبعا لأهداف النظام التعليمي المعلنة من طرف الوزارة الوصية و المحاور الكبرى لبرنامج الجودة في الجامعات الجزائرية، في شكل منظّم ومنهجي يسمح لنا بتطوير وبناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن. والجدول رقم (05) يلخص لنا أهداف نظام (ل.م.د) و محاور برنامج الجودة بعد ترتيبها و تبين العلاقات فيما بينها.

<sup>1</sup> Paul R. Niven, *Balanced Scorecard Diagnostics- Maintaining Maximum Performance*, Op.Cit, p11.



الجدول رقم (05): ملخص لأهداف نظام (ل.م.د) وبرنامج ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية.

| محددات برنامج الجودة في الجامعات الجزائرية                                                                                                                                                                                                                                                                                  | أهداف نظام (ل.م.د)                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- ميدان التكوين: يهتم هذا المجال بضمان تكوين جيد للطلبة من خلال إقامة برامج تكوين مفصلة وتوفير الأدوات اللازمة لمتابعة وتطوير البرامج، و التكفل الشامل بالطلبة من خلال توجيهه وتسهيل اندماجه في المحيط الجامعي و تحديث البرامج التعليمية، ومراقبة التحصيل المعرفي والعلمي للطلبة وتسهيل الاندماج المهني للطلبة بعد التخرج. | 1- توفير التكوين للجميع على مدى الحياة.<br>2- ضمان تكوين عال بأشكال جديدة، وفق ملامح جديدة ترتكز على المهارات والموارد البشري المؤهل والقابل للاندماج مباشرة في سوق العمل<br>3- ضمان تكوين نوعي للطلبة يؤمن له الاعتراف بمكتسباته وتحويلها، وبمكثته في بناء مسار تكوينه وإنجاز مشروعه المهني. |
| 2- ميدان الحوكمة: يهدف هذا الميدان إلى ضمان تنظيم جيد للعمل وتحديد واضح وشفاف للمهام من خلال تزويد الجامعة بنظام معلومات موثوق به وفعال، وتفعيل دور خلايا الجودة                                                                                                                                                            | 4- استقلالية الجامعة على أساس تسيير أنجع و إرساء أسس الحوكمة الراشدة المبينة على التشاور والمشاركة.<br>5- تطوير الامتياز في الجامعة للارتقاء بها إلى مستوى المرجعيات القياسية الدولية.                                                                                                        |
| 3- ميدان الحياة الجامعية: يهتم هذا الميدان بضمان حياة جامعية أفضل من خلال تحسين عملية الاستقبال والتكفل بالطلبة وتطوير النشاطات الثقافية والرياضية، و توفير مناخ آمن ونظيف تحترم فيه المبادئ والقيم .                                                                                                                       | 6- تدعيم المهمة الثقافية للجامعة من خلال ترقية القيم العالمية، لا سيما منها تلك المتعلقة بالتسامح واحترام اخلاقيات المهنة الجامعية وآدابها.                                                                                                                                                   |
| 4- ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي: يهتم هذا الميدان بضمان المشاركة في تنمية الجماعات المحلية والقطاعات الاقتصادية للمناطق التي تتواجد فيها الجامعة، و تبادل الخدمات وتفعيل البحث والتطوير.                                                                                                                    | 7- تأهيل الجامعة لتواكب التطورات والانشغالات المحلية والجهوية والوطنية على المستوى الاقتصادي والعلمي والاجتماعي والثقافي.<br>8- ضمان تحقيق تأثير متبادل بين الجامعة والمحيط الاجتماعي الاقتصادي، بتطوير آليات التكيف المستمر مع الوظائف.                                                      |
| 5- ميدان التعاون: يهتم هذا الميدان بترسيخ ثقافة الشراكة والحركية والانفتاح على العالم عن طريق تشجيع تبادل المعارف وإقامة اتفاقيات مع الجامعات العالمية.                                                                                                                                                                     | 9- التفتح أكثر على التطورات العالمية، وبالأخص في مجال العلوم والتكنولوجيا و تشجيع التبادل والتعاون الدوليين وتنويعهما.                                                                                                                                                                        |
| 6- ميدان البحث العلمي: يهتم هذا الميدان بتطوير البحث العلمي من خلال إنشاء هيئات مكلفة بالبحث والتطوير و تحديد كفاءات الشراكة بين الجامعة وشركائها، بالإضافة إلى تهيئة البحث العلمي.                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 7- ميدان الهياكل القاعدية: يهتم هذا الميدان بتوفير كل مستلزمات ومتطلبات تطبيق نظام الجودة بالجامعة.                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- 1- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. إصلاح التعليم العالي من خلال نظام ل.م.د، الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي المخصصة لتقييم تطبيق نظام "ل.م.د"، جانفي 2016.
- 2- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي، اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي CIAQS، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ص24.

وعلى ضوء أهداف النظام التعليمي الجديد (ل.م.د) و برنامج ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية الموضحة في الجدول رقم(05) يمكننا اشتقاق رؤية ورسالة الجامعة الجزائرية وأهدافها الكبرى.

#### أولاً: الرؤية المقترحة.

على ضوء الأهداف المعلنة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، و التي ترمي إلى " تطوير الامتياز في الجامعة للارتقاء بها إلى مستوى المرجعيات القياسية الدولية، إن على صعيد الانتاج البيداغوجي والعملي أو على صعيد التنافسية على المستوى الدولي، بالإضافة إلى ترقية البعد المهني للتعليم والتقريب بين الفضاء الجامعي والمحيط الاقتصادي".<sup>1</sup> يمكننا اقتراح الرؤية على الشكل التالي:

#### "نحو العالمية والتميز في التعليم والإنتاج المعرفي".

و تتميز الرؤية بكونها محددة و مختصرة و واضحة و طموحة و متحدية من أجل التغيير نحو الأفضل، فكلما كانت بسيطة كانت أكثر تأثيراً و إقناعاً و قدرة على جذب جميع الأطراف ذات المصلحة في الجامعة.

#### ثانياً: الرسالة المقترحة.

إن أهداف نظام (ل.م.د) المعلنة تبين بوضوح التركيز على ضرورة التكوين الجيد للطلبة بغرض المساهمة في بناء المجتمع ونهضته، من خلال اعتماد الحكامة في التسيير، ووجود الرسالة في المؤسسة الجامعية ضروري فهي التي تحدّد نشاطاتها والأطراف أصحاب المصلحة و القيم الواجب احترامها. ومن خلال تصفح أهداف نظام (ل.م.د) ومشروع الجودة نجدها تضمنت كل ما تحتويه الرسالة، فهي ضمنية تحتاج إلا أن نزيح الغبار عنها، ونعيد تشكيلها، وعليه - واعتماداً على الدراسات الأدبية وتجارب الجامعات في إعداد الرسالة - فإننا نقترح الرسالة الآتية للجامعة الجزائرية:

" الجامعة الجزائرية جامعة عمومية لمقابلة احتياجات المجتمع وتطلعاته، تسعى إلى تقديم تكوين نوعي وإعداد خريجين مبدعين و أكفاء قادرين على النهوض بمستقبل وطنهم وأمتهم، و تهدف إلى المساهمة في الإنتاج المعرفي محلياً ودولياً من خلال الالتزام بالمعايير الدولية للتميز في مجالات البحث والتعليم وخدمة المجتمع، والعمل في بيئة تسودها الشفافية في التسيير و العدالة و التسامح والتفاعل مع المجتمع المحلي والانفتاح على العالم".

<sup>1</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. إصلاح التعليم العالي من خلال نظام ل.م.د، الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي المخصصة لتقييم تطبيق نظام "ل.م.د"، جانفي 2016، ص ص 3-5.

**ثالثا: القيم.** الجامعة الجزائرية كغيرها من الجامعات تحتوي على مجموعة من القيم التي منها ما هو سائد كالا احترام والتسامح و حق الجميع في التعليم، ومنها ما تسعى الجامعة لترسيخه كالجودة و الشفافية والعدالة والمواطنة والمساواة في الفرص والتعاون والانفتاح على العالم. والتي نحاول ترتيبها في العناصر التالية:

- **الاحترام والتسامح:** تلتزم الجامعة بمبادئ الاحترام و التسامح والتعاون والعمل الجماعي.
  - **التعليم للجميع والمساواة في الفرص:** تلتزم الجامعة الجزائرية بإتاحة تعليم مستمر لكافة مواطنيها.
  - **الجودة:** تسعى الجامعة إلى التحسين في عملياتها والالتزام بالمقاييس الدولية.
  - **التعاون والانفتاح على العالم:** تسعى الجامعة إلى تشجيع التبادل والتعاون الدوليين.
  - **الشفافية والعدالة:** تلتزم الجامعة بإرساء وتطبيق أسس الحكامة الرشيدة المبنية على التشاور والمشاركة.
- و تمثل هذه القيم صورة واضحة و محددة لما يجب عليه أن تكون تصرفات جميع الأفراد في الجامعة، من طلبة وأساتذة و موظفين، فهي تعطي شعورا بالتوجهات المشتركة لهم وتحكم تصرفاتهم اليومية، وهي تمنح الجامعة قوة كبيرة من خلال معرفة أفرادها للمعايير الواجب الالتزام بها. ويمكن التحدي الكبير لدى المسؤولين في الجامعات الجزائرية في ترسيخ هذه القيم والمبادئ.

#### رابعا: الأهداف الكبرى.

من خلال تصفح الأهداف المعلنة في نظام (ل.م.د) و مشروع ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية، نلاحظ أن وزارة التعليم العالي سطرّت مجموعة من الأهداف، و التي نحاول إبرازها بشكل واضح ومختصر وفق تطلعات الجامعة الجزائرية. وعليه يمكن توضيح بيان رسالة الجامعة الجزائرية في الشكل رقم (10)، والذي يستوجب أن يكون ظاهرا ومرئيا للجميع.

- **الهدف الأول:** ضمان تكوين نوعي للطلاب يمكنه في بناء مسار تكوينه وإنجاز مشروعه المهني.
- **الهدف الثاني:** ضمان تكوين يرتكز على المهارات والموارد البشري المؤهل للاندماج في سوق العمل.
- **الهدف الثالث:** توفير التكوين للجميع على مدى الحياة.
- **الهدف الرابع:** تطوير الامتياز في الجامعة للارتقاء بها إلى مستوى المرجعيات القياسية الدولية.
- **الهدف الخامس:** إرساء أسس الحكامة الرشيدة المبنية على التشاور والمشاركة.
- **الهدف السادس:** تطوير البحث العلمي وتمثينه للمساهمة في بناء اقتصاد الوطن.
- **الهدف السابع:** تدعيم المهمة الثقافية للجامعة من خلال ترقية القيم العالمية للتسامح و الاحترام.
- **الهدف الثامن:** تأهيل الجامعة لتواكب كافة التطورات والانشغالات المحلية والجهوية والوطنية .
- **الهدف التاسع:** ضمان تحقيق تأثير متبادل بين الجامعة والمحيط الاجتماعي الاقتصادي

### الشكل رقم (10): بيان رسالة الجامعة الجزائرية المقترح



### المطلب الثاني: تطوير وبناء بطاقة الأداء المتوازن.

إن العملية الفعلية لصياغة الاستراتيجية تكون عادة شديدة التعقيد وتتطلب دراسة عميقة للعديد من الجوانب والمتغيرات وإلى تحديد دقيق للموارد والمدخلات، و لحدّ الآن لا يوجد اتفاق حول الإجراء المناسب لصياغة الاستراتيجية، غير أن العديد من الباحثين والاختصاصيين يرون أن جوهر عملية إعداد وصياغة الاستراتيجية يكمن في التعرف على سبل تحقيق التميز وتحقيق الأهداف في ظل البيئة التي تعيشها المنظمة، لذا فإن القيام بتشخيص أداء الجامعة يسمح بمعرفة وتحليل المتغيرات المحيطة بها وتحديد مجالات التغيير و البدائل اللازمة للتعامل معها.

### الفرع الأول: اختيار منظورات بطاقة الأداء للجامعة الجزائرية.

ترتكز فلسفة الأداء المتوازن بشكل عام على رؤية الأداء من منظورات أربعة، هي: منظور التعلم والنمو و منظور العمليات الداخلية و منظور العملاء و المنظور المالي، غير أن مجالات الرؤية في الجامعات الحكومية تختلف عن تلك الموجودة في القطاع الخاص، فالنجاح المالي ليس هدفا بالنسبة للجامعات الجزائرية بل الهدف هو توفير منتج تعليمي أجود ونشر المعرفة وتلبية احتياجات المجتمع. لذا يجب البدء أولا في تحديد أبعاد البطاقة وترتيبها. ومن أعظم مزايا بطاقة الأداء المتوازن في هذه الناحية خصوصا هي أن نموذج البطاقة يسهّل ترجمة رؤية المنظمة إلى استراتيجيات محددة وواضحة تشعر الأفراد أن بإمكانهم فهمها والعمل من خلالها، فكل منظور أو بعد في بطاقة الأداء المتوازن هو عدسة تتم من خلالها رؤية الأداء.

**أولا: منظور العملاء.** في هذا المنظور نحاول معرفة من هم الأطراف أصحاب المصلحة من الجامعة الجزائرية؟ وما هي احتياجاتهم وما الذي ينبغي فعله لإرضائهم؟ وبالنظر إلى رسالة الجامعة الجزائرية وأهدافها نجد في المقام الأول الطلبة الذين يتحصلون على المعرفة والتعليم واكتساب المهارات التي تؤهلهم للظفر بوظيفة، ونجد كذلك المجتمع والدولة كطرف رئيسي فالدولة تنفق على الجامعة لتزودها بالتطوير العام للمعارف والقيم والثقافة في المجتمع المحلي، وإعداد الكفاءات من الباحثين والعلماء والمتخصصين، كذلك نجد كطرف ثالث في محور العملاء مؤسسات التشغيل وأرباب العمل فهم من العملاء الرئيسيين للجامعة فهم ينتظرون من الجامعات تزويدهم بخريجين مؤهلين، كما يريدون إيجاد حل لمشاكلهم من خلال بحوث وخبرة الأساتذة.

**ثانيا: منظور العمليات الداخلية.** ويتعلق الأمر في هذا المنظور بتحديد أهم النشاطات التي يجب أن تركز عليها الجامعة الجزائرية لتلبية حاجات عملائها، و خلق تفاعل بين أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين والطلبة و الإدارة و المستلزمات المادية لتحقيق أفضل أداء، مع التنبيه إلى أن محور العملية التعليمية في

الجامعة هي العلاقة التفاعلية بين الأستاذ والطالب، لذا يهتم هذا المحور بتطوير العمليات ذات العلاقة المباشرة باحتياجات الطلبة والمجتمع وأرباب العمل، من خلال 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.

**ثالثا: منظور التعلم والنمو.** يعتبر محور التعلم والنمو من أخطر المحاور فهو أساس ومحرك المحاور الأخرى، وهو يحاول الإجابة على التساؤلات المحورية فيما يتعلق بالمهارات والكفاءات الواجب توفرها في موظفينا وأساتذتنا لتحقيق أهداف الجامعة، وهل تملك جامعتنا المناخ الملائم؟ وهل تتوفر الأدوات اللازمة لتحقيق النجاح؟ فنجاح الجامعة الجزائرية مرهون بالتحكم الجيد في هذا المجال الحيوي الذي يتضمن تطوير رأس المال البشري، أي تكوين الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية بالخصوص وتنمية مهاراتهم، بالإضافة إلى تنمية رأس المال المعرفي من خلال توفير أنظمة معلوماتية متطورة وقواعد بيانات متاحة من أجل الارتقاء بنوعية التعليم العالي، وتأهيل إطارات متعلمة ومتدربة وعلى قدر راق من المهارات والقدرات، كما يهتم منظور التعلم والنمو بتحسين رأس المال التنظيمي؛ عن طريق خلق جو مناسب للعمل والتحفيز وتشجيع المبادرات الفردية، فالموظفون والأساتذة مهما كان تأهيلهم والمعلومات التي يتوفرون عليها، فإنه لا يمكنهم تقديم مساهمة إيجابية فيما يخص تحقيق الأهداف إن كانوا لا يملكون أية حرية في اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات و يعانون من مشكلة عدم التشجيع والاعتراف بمجهوداتهم.

**رابعا: المنظور المالي.** لا يعتبر الربح المالي هدفا من أهداف الجامعة الجزائرية فهي جامعة عمومية تقدم تعليما وخدمات مجانية، فغايتها توفير تعليمي نوعي يلبي احتياجات المجتمع، غير أن ضرورة اهتمام الجامعة الجزائرية بالجانب المالي ليس لتحقيق الأرباح بل لضمان الدعم المالي الضروري لاستمرارية نشاطها، وتمويل البحث العلمي وتكوين الطلبة والأساتذة والإداريين وكل نشاطات الجامعة التي تتماشى مع رؤيتها، لذا نجد المنظور المالي لبطاقة الأداء المتوازن يهتم بتحديد أهم المشاكل المالية التي تواجهها الجامعة الجزائرية، ويدعو بذلك إلى إيجاد مصادر تمويل جديدة والتحكم الجيد في الميزانية وترشيد النفقات.

### الفرع الثاني: تطوير الأهداف الاستراتيجية.

بعدما تم تحديد المنظورات الأربع لبطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالجامعة الجزائرية، تأتي مرحلة تحليل مجالات الرؤية وفق هذه المنظورات، وتحديد السبيل لتحقيقها، ومن ثمة نضع الخريطة الاستراتيجية التي توضح المسارات الضرورية لبلوغ الغايات المنشودة، ويمكن وصف هذه المرحلة المتعلقة بوضع الأهداف الاستراتيجية بمرحلة تشخيص الداء ووصف الدواء.

### أولاً: استخدام تحليل SWOT في تطوير الأهداف الاستراتيجية.

يمكن الاستفادة من نموذج SWOT من خلال مقارنة نقاط القوة و نقاط الضعف بالفرص و التهديدات التي أفرزتها البيئة الخارجية، ولقد تم القيام بهذه العملية الاستباقية في المبحث الثاني من هذا الفصل،<sup>1</sup> غير أننا سنحاول في هذا العنصر إعادة ترتيبها وتنظيمها بصورة تسمح بتحديد الأهداف الاستراتيجية حسب كل منظور من خلال تقليل أثر نقاط الضعف و التهديدات من جهة و استغلال نقاط القوة و الفرص من جهة أخرى. والجدول رقم (06) يقدم تشخيصاً لأداء الجامعة الجزائرية وفق تحليل SWOT.

<sup>1</sup> تم القيام بدراسة تحليلية لواقع الجامعة الجزائرية تم التطرق فيها إلى طبيعة التعليم العالي في الجزائر وسياسة الدولة الواضحة في هذا المجال والتي تركز على مجانية التعليم وربطه بمشاريع التنمية للبلاد، بالإضافة إلى عرض مختلف الإمكانيات التي تتوفر عليها الجامعة الجزائرية من حيث الهياكل والإطارات و مبادرات الإصلاح التي قامت بها، و المشكل التي مازالت تواجهها كترقية البحث العلمي و عدم مواءمة مخرجات الجامعة لسوق العمل و تحديات العولمة وارتفاع تكاليف التمويل والالتزام بالجودة وغيرها من النقاط التي تم التعرض لها (أنظر الصفحات 109-118).

الجدول رقم (06): تشخيص أداء الجامعة الجزائرية وفق تحليل SWOT.

| نقاط القوة                                                                                                                                                                                                                                                                               | نقاط الضعف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | الفرص                                                                                                                                                                                                                                                                                               | التحديات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>تعليم مجاني (إيواء وإطعام).</li> <li>توفر الجزائر على 50 جامعة.</li> </ul>                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>انتاج معرفي ضعيف "مؤشر اقتصاد المعرفة للجزائر بلغ 3.7"</li> <li>محدودية مساهمة البحوث العلمية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية</li> <li>نسبة بطالة مرتفعة لخريجي الجامعة (14.3% سنة 2014)</li> <li>عدم التوافق بين مخرجات الجامعة واحتياجات سوق العمل.</li> <li>افتقار الطلاب للمهارات التواصلية.</li> <li>تغيب الجامعة عن المشاركة في معالجة القضايا المحيطة بها (نقص فادح في التظاهرات الفكرية والثقافية).</li> <li>غياب الدور التوعوي والتثقيفي للجامعة في ظل الظروف التي تمر بها البلاد.</li> <li>تكوين ضعيف للطلبة بسبب نقص التربصات الميدانية و شراكات وهمية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>برنامج إيراموس (2014-2020) للاتحاد الأوروبي</li> <li>بغرض تعزيز الكفاءات و تشغيل الشباب.</li> </ul>                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>مشاريع بحث عديدة لا يتم تحصيلها.</li> <li>غالبا ما يفضل أصحاب الشركات خريجين من معاهد أخرى.</li> <li>قلة المؤسسات الاقتصادية مما يرهق فرص إيجاد مناصب شغل.</li> <li>هجرة الأدمغة (268 ألف إطار غادرو الوطن لغاية 2015).</li> <li>الجامعة الجزائرية غير مصنفة ضمن أحسن 500 جامعة على مستوى العالم حسب تصنيف شنغهاي.</li> </ul>                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء بيوت المقاولاتية في كافة جامعات الوطن.</li> <li>وجود تخصصات ليسانس وماستر مهني.</li> <li>وجود قوانين تنظيمية تهدف إلى تطوير العلاقة بين البحث العلمي والقطاعات الاجتماعية والاقتصادية.</li> <li>590 مخبر بحث على مستوى الجامعات.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي لدى الجامعات الجزائرية.</li> <li>تكوين ضعيف أدى إلى نسبة بطالة مرتفعة لخريجي الجامعة .</li> <li>برامج دراسية لا تتناسب مع احتياجات سوق العمل.</li> <li>نقص التربصات الميدانية وعدم وجود شراكات فعلية.</li> <li>الجامعة الجزائرية غير مصنفة في مجال التعليم والبحث على مستوى العالم.</li> <li>نقص في الإمكانيات البيداغوجية والوسائل العلمية.</li> <li>عدم الجدبة في إعداد برامج التعليم والارتجالية في ذلك.</li> <li>الاستخدام المكثف للأسلوب التقليدي في التدريس وإهمال تطوير الفكر الإبداعي التحليلي لدى الطالب.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>عزم المسؤولين عن قطاع التعليم العالي على النهوض بالجامعة الجزائرية.</li> <li>التوجه نحو جودة التعليم العالي لتحسين التكوين وتوحيد الشهادات مع الاتحاد الأوروبي.</li> <li>برنامج إيراموس (2014-2020) للاتحاد الأوروبي</li> <li>بغرض تحديث التعليم.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>النقص الفادح في العقود الفعلية مع الشريك الاقتصادي.</li> <li>مشاريع بحث عديدة لا يتم تثمينها</li> <li>التأخر الكبير في تطبيق مشروع الجودة. (منذ 2010 حتى 2016 ولم يشرع في تفعيله).</li> <li>صعوبات في نشر البحوث على المستوى المحلي (قلة المجالات العلمية)</li> <li>سوء تسيير مخابر البحث.</li> <li>العلاقة الهشة بين الجامعة والشركاء</li> </ul> |



|                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>اتفاقيات وبرامج توأمة مع بعض الجامعات الأجنبية.</li> </ul>                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                | الاقتصاديين، فالمؤسسات الاقتصادية لا تصرّح بمشكلاتها الاقتصادية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| منظور التعلم والنمو | <ul style="list-style-type: none"> <li>برامج التكوين بالخارج (قصير المدى وطويل المدى)</li> <li>تتعلق معظمها بجلب المراجع من الجامعات الخارجية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>رضا وظيفي متدني للأساتذة (الإضرابات المتكررة).</li> <li>نقص الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، سببه الظروف الصعبة للعمل.</li> <li>نقص في الإمكانيات البيداغوجية والوسائل العلمية</li> <li>أجور متدنية للأساتذة بنسبة مقارنة بكبرى الجامعات. (450 دولار أمريكي كراتب شهري؟).</li> <li>نقص تكوين الأساتذة في مجال التدريس والتواصل.</li> <li>نقص التكوين المهني للأساتذة في مجال التدريس بالأساليب الحديثة.</li> <li>نقص كبير في قواعد البيانات في مجال البحوث العلمية.</li> <li>268 ألف إطار غادرو الوطن لغاية 2015.</li> </ul> |                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>انشغال الأساتذة بالبحث العلمي لغايات الترقية وتحسين المستوى المعيشي المتدهور.</li> <li>أستاذ مثقل بالتدريس (معدل تأطير مرتفع- أستاذ مقابل 29 طالب).</li> <li>عائق اللغة الذي يمنع من النشر دوليا.</li> <li>أجور مغرية في الجامعات الأجنبية.</li> <li>التنافس الكبير بين الجامعات لاستقطاب أفضل الكفاءات والقدرات.</li> <li>سهولة حركة الأكاديميين وانتقالهم بين المؤسسات التعليمية.</li> </ul> |
| المنظور المالي      | <ul style="list-style-type: none"> <li>التزام الدولة الجزائرية بمواصلة دعمها المالي للجامعات ( الجزائر تنفق 4.3% من ناتجها المحلي على التعليم)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>الاعتماد الكلي على الحكومة في التمويل.</li> <li>توظيف غير جيد للأموال المنفقة على الجامعة (انتاج معرفي ضعيف "مؤشر اقتصاد المعرفة للجزائر بلغ 3.7 " .</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>تشجيع الدولة لمشاركة الشريك الاقتصادي في تمويل البحث العلمي.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ارتفاع عدد الطلبة (1.5 مليون طالب).</li> <li>التقشف في التمويل الحكومي في ظل الصدمة البترولية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسة المتضمنة في المبحث الثاني من هذا الفصل.

### ثانيا: تطوير الأهداف وبناء الخريطة الاستراتيجية:

سيتم إعداد الأهداف الاستراتيجية بكل منظور اعتمادا على نقاط الضعف والتهديدات الظاهرة في الجدول رقم (06).

#### 1- الأهداف الاستراتيجية للمنظور المالي: يهتم هذا المحور بضمان الدعم المالي الحكومي لتمويل

نشاطات البحث العلمي وتكوين الطلبة و الأساتذة والإداريين وكل نشاطات الجامعة التي تتماشى مع رؤيتها، و بالنظر لنقاط الضعف والتهديدات التي تواجهها الجامعة الجزائرية. فإن الأهداف الاستراتيجية الواجب تحقيقها هي:

- الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة O1

- تنمية وتنوع مصادر الدخل O2

#### 2- الأهداف الاستراتيجية لمنظور التعلم والنمو: ترتبط أهداف هذا المنظور بالتركيز على تطوير

رأس المال المعرفي من خلال توفير أنظمة معلوماتية متطورة و قواعد بيانات متاحة و تطوير مهارات الأساتذة والموظفين وتدريبهم، وتطوير رأس المال التنظيمي بالتحفيز والتشجيع والتعاون وخلق بيئة مناسبة للعمل، وعلى ضوء الأهداف الاستراتيجية لمنظور العمليات الداخلية، وبناء على تحليل وضعية الجامعة الجزائرية في جانب التعلم والنمو، فإن تحسين الأداء الجامعي مرهون بمدى تحقيق الأهداف التالية:

- توفير أنظمة معلوماتية متطورة و قواعد بيانات متاحة O3.

- توفير مناخ عمل إيجابي O4

- تكوين الأساتذة وتنمية مهاراتهم O5

- تكوين وتدريب الموظفين O6

#### 3- الأهداف الاستراتيجية لمنظور العمليات الداخلية: يبيننا هذا المنظور عن التساؤل المتعلق

بالعمليات الواجب التركيز عليها لتلبية حاجات عملاء الجامعة، وبالعودة إلى نقاط الضعف والتهديدات الخاصة بمنظور العمليات الداخلية والظاهرة في الجدول رقم (06)، فإن الأهداف الاستراتيجية الواجب تحقيقها على مستوى العمليات الداخلية يجب أن تتمحور حول:

- توفير جو مناسب لتعلم الطالب O7.

- تقديم نوعية عالية من التكوين O8.

- التحسين المستمر في تقديم الخدمات الإدارية O9.

- تعزيز جسور التواصل مع المؤسسات O10.

- التميز في البحث العلمي O11.
  - بناء علاقات تشاركية مع المجتمع O12.
  - تطوير علاقات التعاون مع الجامعات الأجنبية O13.
- هذه أهم الأهداف الاستراتيجية الواجب تحقيقها للوصول إلى أداء أفضل يضمن تلبية حاجات عملاء الجامعة.
- 4- الأهداف الاستراتيجية لمنظور العملاء:** بالعودة إلى أهداف النظام التعليمي (ل.م.د) الموضحة في الشكل رقم (10) الخاص ببيان رسالة الجامعة الجزائرية المقترح، ونقاط الضعف والتهديدات الخاصة بمنظور العملاء والظاهرة في الجدول رقم (06)، فإن الأهداف الاستراتيجية المناسبة لتطلعات واحتياجات العملاء ( الطلبة، المجتمع، أرباب العمل) تدور حول:
- **أهداف متعلقة بالطلبة:**
    - تعزيز وتنمية معارف الطلبة O14
    - فرص تعليمية دائمة O15
    - وضعية جيدة للطلاب بعد التخرج O16
  - **أهداف متعلقة بالمجتمع:**
    - المساهمة في حل مشكلات المجتمع O17
    - بناء سمعة جيدة محليا وعالميا O18
  - **أهداف متعلقة بسوق العمل:**
    - المساهمة في حل مشكلات المؤسسات الاقتصادية O19

هذه أهم الأهداف الاستراتيجية المستوحاة من رؤية الجامعة الجزائرية وأهدافها وإمكانياتها. وبعد تحديد الأهداف الاستراتيجية لكل منظور، نعمل على توضيح الترابط بين أهداف المحاور الأربعة، في الخريطة الاستراتيجية الموضحة في الشكل رقم (11)، حيث نلاحظ أن المحور المالي الذي يهدف إلى توفير الأموال والموارد لتمويل نشاطات المؤسسة نجده يؤثر في المحور المتعلق بالتعلم والنمو من حيث توفير الأموال وضمان تدريب الموظفين والأساتذة وتوفير التكنولوجيات الحديثة في الإدارة والتدريس مما تظهر نتائجه على المحور الذي يليه والمتمثل في محور العمليات الداخلية، حيث أن تأهيل الأساتذة وتطوير مهاراتهم وتوظيف التكنولوجيات الحديثة يؤدي حتما على إنتاج بحوث جيدة ونوعية أفضل من التعليم، وهذا ما يسمح تعزيز وتنمية المعارف وتحقيق وضعية جيدة للطلبة بعد التخرج.

الشكل رقم (11) : الخريطة الاستراتيجية المقترحة للجامعة الجزائرية



- وللتدقيق أكثر يجب أن نحدد علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف الاستراتيجية، بحيث أن كل هدف محقق يتسبب في تحقيق مجموعة من الأهداف كما هو موضح في المسارات التالية:
- **المسار الأول:** يهتم المنظور المالي للجامعة الجزائرية بتوفير الأموال اللازمة وحسن استغلالها من أجل تمويل كل نشاطات الجامعة، وبالتالي نجده يمس كل الأهداف.
  - **المسار الثاني:** يساعد توفير أنظمة معلوماتية متطورة و قواعد بيانات الأساتذة على تقديم بحوث متميزة وتوفير تعليم نوعي عال، بالإضافة إلى التأثيرات غير المباشرة التي تمس الأهداف الأخرى.
  - **المسار الثالث:** إن زيادة الرضا الوظيفي للأساتذة يساعد على تقديم نوعية عالية من التكوين ويساعد على تقديم بحوث متميزة.
  - **المسار الرابع:** يساعد تكوين وتدريب الموظفين في الجامعة على التحسين المستمر في تقديم الخدمات الإدارية ومعالجة المشكلات وعلى الفعالية في تسيير الموارد المالية.
  - **المسار الخامس:** اهتمام الجامعة بتكوين الأساتذة وتنمية مهاراتهم يمكنهم من تقديم برامج تعليمية تتناسب مع متطلبات المجتمع وسوق العمل، و تعزيز مهارات الطالب الفكرية والإبداعية وتقديم بحوث متميزة ونوعية جيدة من التكوين و مناهج دراسية عالية الجودة.
  - **المسار السادس:** إن وجود بيئة عمل إيجابية تساعد الإداريين على التحسين المستمر في تقديم الخدمات الإدارية ومعالجة المشكلات، كما يساعد مناخ العمل المناسب الأساتذة على تقديم مناهج دراسية جيدة وتقديم تعليم وبحوث متميزة.
  - **المسار السابع:** إن تقديم مناهج دراسية عالية الجودة يساعد على تكوين الطلبة بشكل جيد ويؤدي إلى رضا الطلاب.
  - **المسار الثامن:** يساعد تقديم نوعية عالية من التكوين على تكوين جيد للطلبة و رضا الطلاب و بناء سمعة جيدة للجامعة محليا وعالميا.
  - **المسار التاسع:** يساعد التحسين المستمر في تقديم الخدمات الإدارية من قبل الموظفين على توفير جو مناسب للطلبة ورضاهم.
  - **المسار العاشر:** إن تعزيز جسور التواصل مع مؤسسات التشغيل و أرباب العمل يعمل على زيادة وتنويع مصادر الدخل، من خلال مساهمة القطاع الخاص في تمويل بعض الدراسات، كما يسمح تعزيز جسور التواصل بين الجامعة والشركاء الاقتصاديين وطرحهم لمشاكلهم من تقديم برامج تعليمية تتناسب مع متطلبات المجتمع وسوق العمل و المساهمة في حل مشكلات الكثير من المؤسسات.

- **المسار الحادي عشر:** يساعد تعزيز مهارات الطالب الفكرية والإبداعية والنقدية على تكوينه لأن ينشئ مشروعه الخاص ويطوّره، وبالتالي تكون وضعيته أفضل بعد التخرج.
- **المسار الثاني عشر:** إن التميز في البحث العلمي وتقديم بحوث جيدة يساعد على المساهمة في حل مشكلات المجتمع وإيجاد حلول لها، كما يسمح ببناء سمعة جيدة للجامعة محليا وعالميا، فمعايير ترتيب الجامعات تعتمد بنسبة كبيرة على جودة البحوث.
- **المسار الثالث عشر:** إن سعي الجامعة إلى بناء علاقات تشاركية مع المجتمع وإقامة التظاهرات الفكرية يعمل على تطوير المجتمع ثقافيا وقيميا ويساعد في حل مشكلات المجتمع.
- **المسار الرابع عشر:** يساعد تقديم برامج تعليمية تتناسب مع متطلبات المجتمع وسوق العمل على تأهيل الطلبة للاندماج مباشرة في سوق العمل.
- **المسار الخامس عشر:** تعمل الجامعة على تكوين جيد للطلبة وبناء سمعة جيدة عالميا عن طريق تطوير علاقات التعاون مع الجامعات الأجنبية.

هذه أهم العلاقات المباشرة والتفاعلية بين الأهداف الاستراتيجية، والتي تصبّ كلها في رؤية الجامعة، وننبه إلى أن الأهداف الاستراتيجية تختلف فيما بينها من حيث الفترة الزمنية للتحقق، فمثلا نجد أن أهداف منظور التعلم والنمو متعلقة بالتدريب وتنمية المهارات وترسيخ القيم تأخذ مجالا زمنيا يصل حتى إلى ثلاث سنوات، وعليه فإن جني ثمار هذا العمل الاستراتيجي يتطلب عدة سنوات.

#### الفرع الثاني: تحديد المؤشرات والمستهدفات والمبادرات.

##### أولاً: المؤشرات.

المؤشرات هي الأدوات التي تبين مدى تحقق الأهداف، و تحوي أبعاد البطاقة نوعين من المؤشرات، مؤشرات السبب و تمثل محركات الأداء، و التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة و تركز على نتائج نهاية الفترة، و مؤشرات النتيجة و التي توضح نتائج أداء العمليات و الأنشطة المختلفة، مع التنبيه إلى نقطة مهمة في عملية اختيار مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن للجامعة، والمتمثلة في التركيز على محركات الأداء أو السبب، أي البحث عن المؤشرات التي تؤدي إلى تحسين الأداء وليس مؤشرات النتائج التي تقيس الأداء النهائي، فالهدف من بطاقة الأداء المتوازن هو إيجاد الطرق لتطوير الأداء وليس قياسه فحسب، وهو ما يميز البطاقة عن الأنظمة الإدارية الأخرى.

##### ثانياً: مستهدفات الأداء.

تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بمعايير يتم تحديدها، و المستهدفات هي المستويات المرغوبة من الأداء المطلوب، فهي تمثل النتائج المرغوبة لقياس الأداء، وتحدد عادة المستهدفات أو المعايير في

الجامعات الجزائرية من خلال امكانيات وظروف كل جامعة والبيئة التي تنشط فيها وخصوصية المنطقة، كما يمكن الاعتماد على المرجع الوطني للجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وعلى المعلومات التاريخية للجامعة أو على المقارنة المرجعية مع جامعات عالمية.

### ثالثا: اختيار المبادرات وتخصيص الموارد.

بعدما تم تحديد الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات والمستهدفات، يأتي الآن جوهر البطاقة وهو إيجاد المبادرات الاستراتيجية والتي تتمثل في وضع تصور حول الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف المسطرة، و تمثل المبادرات الاستراتيجية مجموعة المشاريع و الأنشطة و البرامج المتعددة على المستويات التنظيمية الدنيا الواجب القيام بها للوصول إلى الأداء المستهدف. وينبغي أن تشمل المبادرات الأفراد المسؤولين عن القيام بها وفق جدول زمني، ونظرا لكون خطط العمل تكون ضخمة وكثيرة وشديدة الطموح يفضل الاتفاق على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني تفاديا لنشوء كثير من التوقعات غير المنطوقة والتي يمكن أن تتحول فيما بعد إلى مصادر لمشاعر إحباط مدمرة.

تبقى هذه المبادرات المقترحة تصورا لآليات تنفيذ الأهداف الكبرى التي تسعى الجامعة الجزائرية لتحقيقها، غير أن كل جامعة لها خصوصياتها وأهدافها الخاصة بها، لذا ينصح بإشراك جميع الأطراف المختصة في الجامعة وتكوين لقاءات يتم من خلالها طرح الأفكار المبدعة التي يرى أصحابها أنها ضرورية لتحقيق الأهداف المرجوة، وتعتبر عملية صياغة المبادرات آخر عملية في استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري بالجامعات، و قد يتطلب الأمر القيام بعدة مبادرات لتحقيق هدف واحد. والجدول التالية (7-8-9-10) توضح لنا تصورا لطبيعة ومحتوى المبادرات والمؤشرات الخاصة بالأهداف الاستراتيجية للجامعة الجزائرية.

الجدول رقم (07): المؤشرات والمبادرات المقترحة للمنظور المالي.

| الترميز | المبادرة                                                                                                                                                                   | الترميز | المؤشرات                                | الترميز | الهدف الاستراتيجي           |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------|---------|-----------------------------|
| I 1-1   | تفعيل نظام الرقابة الداخلية                                                                                                                                                | KPI 1-1 | حجم الوفورات المالية في الميزانية       | O1      | الفعالية في استخدام الموارد |
| I 2-1   | إبرام اتفاقيات مع المؤسسات الاقتصادية في مجال تمويل بعض النشاطات                                                                                                           | KPI 2-1 | إجمالي التمويل الذي يقدمه القطاع الخاص. | O2      | زيادة وتنويع مصادر الدخل    |
| I 2-2   | تطوير أنشطة استثمارية للجامعة (تكوين موظفي القطاع الخاص مقابل المساهمة في تمويل التظاهرات العلمية. تقديم خدمات استشارية للمؤسسات مقابل دعم الدراسات والأبحاث الجامعية...). |         |                                         |         |                             |



الجدول رقم (08): المؤشرات والمبادرات المقترحة لمنظور التعلم والنمو.

| الترميز | المبادرة                                                                                                                       | الترميز | المؤشرات                                             | الترميز | الهدف الاستراتيجي                                 |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------|
| I 3-1   | تطوير الشبكات المعلوماتية داخل الجامعة بغرض تسهيل الاتصال ونشر المعلومات لكافة الأطراف المعنية.                                | KPI 3-1 | عدد قواعد البيانات المكتبية التي تشترك فيها الجامعة. | O3      | توفير أنظمة معلوماتية متطورة و قواعد بيانات متاحة |
| I 3-2   | الاشتراك في المجالات العلمية الإلكترونية وقواعد البيانات المكتبية.                                                             | KPI 3-2 | حجم التردد و التحميل من قواعد البيانات المكتبية      |         |                                                   |
| I 3-3   | تجهيز القاعات الدراسية بالوسائل الإعلام الحديثة والسهرة على حسن تسييرها.                                                       |         |                                                      |         |                                                   |
| I 4-1   | الاستماع إلى انشغالات الأساتذة والموظفين والإسراع في معالجة مشاكلهم.                                                           | KPI 4-1 | معدل الرضا الوظيفي لدى الأساتذة و الموظفين.          | O4      | توفير مناخ عمل إيجابي                             |
| I 4-2   | برمجة أنشطة ثقافية ورياضية و سياحية لتعزيز التواصل و عمل دورات تدريبية لإرساء المعايير الأخلاقية و نشر ثقافة التسامح والتعاون. | KPI 4-2 | معدل دوران الأساتذة والموظفين                        |         |                                                   |
| I 4-3   | تشجيع إشراك الأساتذة والموظفين في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بمستقبل الجامعة.                                               | KPI 4-3 | العلاوات و المكافآت الممنوحة.                        |         |                                                   |
| I 4-4   | إنشاء نظام لتقييم أداء الموظفين والأساتذة دوريا يتمحور حول التعليم و البحث والخدمات.                                           | KPI 4-4 | عدد الاقتراحات المبدعة التي وضعت موضع التنفيذ.       |         |                                                   |
| I 4-5   | تقديم تحفيزات معنوية ومادية للأساتذة الأكثر إنتاجا و بيداغوجيا وعلميا.                                                         | KPI 4-5 | معدلات التغيب.                                       |         |                                                   |
| I 4-6   | تقديم تحفيزات معنوية ومادية للموظفين المجتهدين.                                                                                |         |                                                      |         |                                                   |
| I 4-7   | استحداث جائزة الموظف المثالي والأستاذ المثالي.                                                                                 |         |                                                      |         |                                                   |

|    |                                 |         |                                                                                   |       |                                                                                                  |
|----|---------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O5 | تكوين الأساتذة وتنمية مهاراتهم. | KPI 5-1 | عدد الدورات التدريبية للأساتذة.                                                   | I 5-1 | إجراء مسح ميداني للتعرف على قدرات الأساتذة ومهاراتهم.                                            |
|    |                                 | KPI 5-2 | عدد الأساتذة المشاركين في المؤتمرات.                                              | I 5-2 | تكوين الأساتذة في مجال مهارات التواصل والتدريس باستخدام التكنولوجيات الحديثة.                    |
|    |                                 | KPI 5-3 | عدد البحوث المنشورة للأستاذ في المجالات المصنفة عالميا.                           | I 5-3 | عمل دورات تدريبية لإرساء المعايير الأخلاقية للبحث العلمي وتنمية المهارات البحثية للأساتذة.       |
|    |                                 | KPI 5-4 | نسبة استخدام التكنولوجيات الحديثة في التدريس.                                     | I 5-4 | تشجيع الأساتذة على القيام بزيارات ميدانية لتنمية خبراتهم.                                        |
|    |                                 | KPI 5-6 | المبادرات الأكاديمية الجديدة للأستاذ (دروس ومناهج تعليمية جديدة، برامج معدلة...). | I 5-6 | تكوين الأساتذة ميدانيا في مجال تخصصاتهم بغرض تدعيم الرصيد النظري بآخر تطبيقي.                    |
|    |                                 |         |                                                                                   | I 5-7 | إنشاء مخابر لتكوين الأساتذة في مجال اللغة الانجليزية لنشر بحوثهم دوليا.                          |
|    |                                 |         |                                                                                   | I 5-8 | تشجيع ودعم الجامعة حضور أعضاء هيئة التدريس المؤتمرات المحلية والدولية                            |
|    |                                 |         |                                                                                   | I 5-8 | تشجيع ودعم الجامعة حضور أعضاء هيئة التدريس المؤتمرات المحلية والدولية                            |
| O6 | تكوين وتدريب الموظفين           | KPI 6-1 | عدد الدورات التدريبية للموظفين كل بحسب اختصاصه.                                   | I 6-1 | إجراء مسح ميداني لتقييم الأداء الوظيفي بالجامعة.                                                 |
|    |                                 | KPI 6-2 | معدلات الأداء الوظيفي.                                                            | I 6-2 | القيام بدورات تدريبية متعلقة بالتطور المهني ونظام الجودة و التعامل مع أنظمة المعلومات المتطورة . |

الجدول رقم(09): المؤشرات والمبادرات المقترحة لمنظور العمليات الداخلية.

| الهدف الاستراتيجي            | الترميز | المؤشرات                          | الترميز | المبادرة                                                                                                        | الترميز |
|------------------------------|---------|-----------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| توفير جو مناسب لتعلم الطالب  | O7      | عدد الشكاوى المسجلة من طرف الطلبة | KPI 7   | إنشاء مراكز خاصة للاستماع والتعلم من انشغالات الطلبة وتسجيل اقتراحاتهم.                                         | I 7-1   |
|                              |         |                                   |         | إجراء مسح ميداني لقياس رضا الطلبة.                                                                              | I 7-2   |
|                              |         |                                   |         | توفير المراجع العربية والأجنبية الحديثة وتمديد فترة عمل المكتبة.                                                | I 7-3   |
|                              |         |                                   |         | تحسين الخدمات المتعلقة بالإطعام والنقل والإسكان والأمن والسلامة والنظافة داخل الجامعة.                          | I 7-4   |
|                              |         |                                   |         | استحداث جوائز تمنح للطلبة المتفوقين في المجالات العلمية، الرياضية، الثقافية.                                    | I 7-5   |
| تقديم نوعية عالية من التكوين | O8      | نتائج أداء الطلبة.                | KPI 8-1 | تقديم برامج تعليمية تتناسب مع متطلبات المجتمع وسوق العمل من خلال إشراك المتعاملين الاقتصاديين في إعداد البرامج. | I 8-1   |
|                              |         |                                   |         | التطوير المستمر لمقررات الدراسات العليا وفقا لمتطلبات سوق العمل بطرح برامج مهنية مرتبطة بالقطاعات التنموية.     | I 8-2   |
|                              |         |                                   |         | إنشاء خلية لتقييم البرامج التعليمية ومراجعتها دوريا.                                                            | I 8-3   |
|                              |         | معدل التأطير.                     | KPI 8-2 | تقديم دروس تكميلية للطلبة عبر الانترنت.                                                                         | I 8-4   |
|                              |         | عدد التريصات الميدانية الإجبارية. | KPI 8-3 | إنشاء فضاء منظّم عبر الانترنت لتفعيل الحوار بين الأستاذ والطالب.                                                | I 8-5   |
|                              |         | عدد المراجع المعارة للطلبة.       | KPI 8-4 | تعزيز مهارات الطالب الفكرية والإبداعية من خلال إشراك الطلبة في                                                  | I 8-6   |
|                              |         | نسبة مشاركة الطلبة في الملتقيات   |         |                                                                                                                 |         |

|        |                                                                                                         |          |                                                                  |     |                                           |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------|
|        | تقديم مداخلات ضمن الأيام الدراسية والمؤتمرات.                                                           |          | والأيام الدراسية                                                 |     |                                           |
| I 8-7  | استضافة شخصيات مؤثرة لتقدم محاضرات للطلبة بغرض تحسين السلوك وبناء القيم.                                |          |                                                                  |     |                                           |
| I 8-8  | تعزيز تدريس اللغة الانجليزية لدى الطلبة.                                                                |          |                                                                  |     |                                           |
| I 8-9  | إدراج مقاييس المقاولاتية في كامل التخصصات بالجامعة.                                                     |          |                                                                  |     |                                           |
| I 9-1  | تكليف الموظفين بالمهام التي تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم.                                                    | KPI 9-1  | الوقت المستغرق لمعالجة الطلبات.                                  | O9  | التحسين المستمر في تقديم الخدمات الإدارية |
| I 9-2  | إجراء مسح لمعرفة رضا الطلبة والأساتذة عن جودة الخدمات المقدمة                                           | KPI 9-2  | عدد الشكاوى المسجلة ضد الموظفين.                                 |     |                                           |
| I 10-1 | برمجة ندوات علمية تجمع بين الباحثين وأصحاب العمل بغرض التشجيع على التصريح بمشكلاتهم للجامعة.            | KPI 10-1 | عدد الندوات التي تجمع بين الباحثين وأصحاب العمل.                 | O10 | تعزيز جسور التواصل مع المؤسسات            |
| I 10-2 | تشجيع الأساتذة والباحثين على القيام بزيارات ميدانية لتحديد المشكلات.                                    | KPI 10-2 | عدد الاتفاقيات المبرمة مع المؤسسات.                              |     |                                           |
| I 10-3 | إبرام اتفاقيات مع الشركاء الاقتصاديين في مجال البحث والتوظيف.                                           | KPI 10-3 | عدد مشاريع البحث الممولة من طرف المؤسسات.                        |     |                                           |
| I 10-4 | فتح تخصصات مهنية بالتشاور مع الشركاء الاقتصاديين.                                                       | KPI 10-4 | عدد موظفي القطاع الاقتصادي الذين يتلقون تكوينًا بجامعتنا.        |     |                                           |
| I 10-5 | تشجيع تقديم إشارات الشريك الاقتصادي لمحاضرات بالجامعة بغرض تبادل الخبرات بين الجامعة والشريك الاقتصادي. | KPI 10-5 | نسبة الدروس والمحاضرات التي يقدمها الشركاء الاقتصاديون بجامعتنا. |     |                                           |
| I 11-2 | ربط مشاريع البحث بمخططات التنمية للمنطقة التي توجد بها الجامعة.                                         | KPI 11   | عدد البحوث المنتجة من طرف مخابر البحث والمجسدة.                  | O11 | التميز في البحث العلمي                    |
| I 11-3 | إنشاء مجلات خاصة بكل كلية بغرض تشجيع نشر بحوث الأساتذة                                                  |          |                                                                  |     |                                           |
| I 11-4 | ربط البحث العلمي بنظام حوافز مادي ومعنوي (مكافآت تشجيعية                                                |          |                                                                  |     |                                           |

|        |                                                                                                                                              |          |                                            |     |                                           |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------|-----|-------------------------------------------|
|        | لنشر البحوث العلمية في المجالات العلمية المختلفة).                                                                                           |          |                                            |     |                                           |
| I 11-5 | استحداث جائزة التأليف العلمي المتميز                                                                                                         |          |                                            |     |                                           |
| I 12-1 | إنشاء صناديق اقتراحات ومنتدى للحوار المتواصل على مواقع التواصل الاجتماعي بغرض الاستماع إلى انشغالات وآراء أفراد المجتمع.                     | KPI 12-1 | عدد متبقي صفحة الجامعة.                    | O12 | بناء علاقات تشاركية مع المجتمع            |
| I 12-2 | إجراء دراسات ميدانية بالمنطقة التي توجد بها الجامعة تحدد فيها مشكلات المجتمع واحتياجاته (تتم الاستعانة بخبراء العلوم الانسانية والاجتماعية). | KPI 12-2 | نسبة حضور أفراد المجتمع إلى المؤتمرات      |     |                                           |
| I 12-3 | تنظيم أيام دراسية ومؤتمرات داخل الجامعة بمشاركة أفراد من المجتمع.                                                                            |          |                                            |     |                                           |
| I 12-4 | إعلام جيد بتوقيت المؤتمرات وضمان التنظيم الجيد لها.                                                                                          |          |                                            |     |                                           |
| I 13-1 | بناء شراكات حقيقية مع الجامعات العربية والعالمية.                                                                                            | KPI 13-1 | عدد برامج التوأمة مع الجامعات العالمية.    | O13 | تطوير علاقات التعاون مع الجامعات الأجنبية |
| I 13-2 | استقطاب أساتذة من جامعات عالمية للتدريس في إطار الإعارة وتبادل المعارف.                                                                      | KPI 13-2 | عدد التظاهرات الدولية المشتركة في التنظيم. |     |                                           |
| I 13-3 | تشجيع ودعم الجامعة حضور الأساتذة المؤتمرات المحلية والدولية.                                                                                 | KPI 13-3 | عدد الأساتذة الزائرين الأجانب.             |     |                                           |

الجدول رقم (10): المؤشرات والمبادرات المقترحة لمنظور العملاء.

| الترميز | المبادرة                                                                                                    | الترميز  | المؤشرات                                                                              | الترميز | الهدف الاستراتيجي             |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------|
| I 14-1  | تطوير نظام لتقييم مستوى التكوين لدى الطلبة.                                                                 | KPI 14   | نتائج أداء الطلبة (معدلات التخرج).                                                    | O14     | تعزيز وتنمية معارف الطلبة     |
| I 14-2  | اعتماد نظم تشجيعية للمتفوقين.                                                                               |          |                                                                                       |         |                               |
| I 15-1  | فتح تخصصات في الدراسات العليا لإكمال الدراسة.                                                               | KPI 15-1 | عدد التخصصات في الدراسات العليا.                                                      | O15     | فرص تعليمية دائمة             |
| I 15-2  | تسهيل انخراط كبار السن والموظفين في الجامعة.                                                                | KPI 15-2 | نسبة الطلبة الذين يتجاوز سنهم 35 سنة.                                                 |         |                               |
| I 16-1  | إقامة مركز خاص لمتابعة تطور المسار المهني للخريجين.                                                         | KPI 16-1 | نسبة الخريجين أصحاب المشاريع الفردية.                                                 | O16     | وضعية جيدة للطلاب بعد التخرج  |
|         |                                                                                                             | KPI 16-2 | معدل توظيف الخريجين.                                                                  |         |                               |
| I 16-2  | إقامة ملتقى توظيف بغرض تعريف سوق العمل بالشهادات الجامعية التي تمنحها، وتحسين عملية الاتصال مع أرباب العمل. | KPI 16-3 | عدد المؤسسات التي توظف الطلبة من جامعتنا.                                             |         |                               |
| I 16-3  | استطلاع آراء أصحاب العمل عن مستوى الخريجين.                                                                 |          |                                                                                       |         |                               |
| I 17-1  | تقديم تحفيزات للأساتذة والباحثين المشاركين بأرائهم في وسائل الإعلام.                                        | KPI 17-1 | عدد الأساتذة والباحثين المشاركين بأرائهم في وسائل الإعلام السمعية والمرئية والمكتوبة. | O17     | المساهمة في حل مشكلات المجتمع |
| I 17-2  | تنظيم أيام دراسية ومؤتمرات داخل الجامعة لمعالجة القضايا المجتمعية.                                          | KPI 17-2 | عدد الأيام الدراسية والمؤتمرات الفكرية التي تنظمها الجامعة والتي تعالج قضايا المجتمع. |         |                               |

|        |                                                                                                                 |          |                                                                                                     |     |                                |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------------------------------|
| I 17-3 | استطلاع رأي المجتمع حول فعالية المواضيع التي تعرض في المؤتمرات التي تنظمها الجامعة.                             | KPI 17-3 | نسبة التوصيات الناتجة عن المؤتمرات والتي تم أخذها بعين الاعتبار من طرف الجماعات المحلية والمسؤولين. |     |                                |
| I 17-4 | توجيه طلبة الدكتوراه لدراسة الموضوعات والمجالات البحثية المنبثقة من مشكلات المجتمع.                             | KPI 17-4 | عدد الأبحاث والدراسات التي تعالج قضايا المجتمع.                                                     |     |                                |
| I 17-5 | تثمين البحوث والدراسات التي تعالج قضايا المجتمع والاستفادة منها                                                 |          |                                                                                                     |     |                                |
| I 17-6 | إنشاء قناة فضائية وإذاعية تابعة للجامعة تبث برامج تعليمية وثقافية وتربوية. (قياس نسبة المشاهدة)..               | KPI 17-5 | رضا المجتمع عن برامج الجامعة التي تبث عبر التلفاز                                                   |     |                                |
|        |                                                                                                                 | KPI 17-6 | عدد المؤتمرات الدولية التي تنظمها الجامعة.                                                          |     |                                |
| I 18-1 | تنظيم مؤتمرات دولية تعالج القضايا الدولية المعاصرة.                                                             | KPI 18-1 | عدد المؤتمرات الدولية التي تنظمها الجامعة.                                                          | O18 | بناء سمعة جيّدة محليا وعالميا  |
| I 18-2 | إنشاء مراكز خاصة مهمتها تحسين صورة الجامعة وتوفير البيانات والإحصائيات اللازمة للهيئات المكلفة بترتيب الجامعات. | KPI 18-2 | مركز الجامعة في التصنيف الوطني والعالمي.                                                            |     |                                |
| I 19-1 | توجيه طلبة الدكتوراه لدراسة الموضوعات والمجالات البحثية المنبثقة من مشكلات المؤسسات.                            | KPI 19-1 | عدد البحوث التي تم تثمينها وتجسيدها من طرف المؤسسات.                                                | O19 | المساهمة في حل مشكلات المؤسسات |
| I 19-2 | تقديم تحفيزات لتشجيع الأساتذة والباحثين على العمل الميداني.                                                     | KPI 19-2 | عدد الاستشارات المقدمة من طرف الجامعة لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسات.                            |     |                                |

يلاحظ في بعض الأحيان وجود مبادرات تنعكس إيجابيا على أكثر من هدف في المنظورات الأربعة، وتلك هي المبادرات الاستراتيجية الفعالة، كما هو موضح في الجدول رقم (11) الخاص بمصفوفة الأهداف و المبادرات، والذي يبين كيف أن المبادرة الواحدة تمس عدة منظورات وأهداف استراتيجية بقوى متفاوتة.

فجميع المبادرات الموضحة في هذا الجدول ضرورية لتحقيق الأهداف، غير أن المبادرات المشار إليها باللون الأحمر تمثل أهم المبادرات وأخطرها، إذ يستوجب التركيز عليها والعمل على تنفيذها وإعطائها الأولوية في التجسيد كونها ذات تأثير تفاعلي على العديد من الأهداف، فنجد أن المبادرة الواحدة منها تساعد في تحقيق من أربعة إلى سبعة أهداف، ونخص بالذكر المبادرات العملية الاستراتيجية التالية:

- الاشتراك في المجالات العلمية الإلكترونية وقواعد البيانات المكتبية.
- الاستماع إلى انشغالات الأساتذة والموظفين والإسراع في معالجة مشاكلهم.
- برمجة أنشطة ثقافية ورياضية و سياحية لتعزيز التواصل و عمل دورات تدريبية لإرساء المعايير الأخلاقية و نشر ثقافة التسامح والتعاون.
- إنشاء نظام لتقييم أداء الموظفين والأساتذة دوريا يتمحور حول التعليم و البحث والخدمات.
- تشجيع الأساتذة على القيام بزيارات ميدانية لتنمية خبراتهم.
- تقديم برامج تعليمية تتناسب مع متطلبات المجتمع وسوق العمل من خلال إشراك المتعاملين الاقتصاديين في إعداد البرامج.
- التطوير المستمر لمقررات الدراسات العليا وفقا لمتطلبات سوق العمل بطرح برامج مهنية مرتبطة بالقطاعات التنموية.
- برمجة ندوات علمية تجمع بين الباحثين وأصحاب العمل بغرض تشجيعهم على التصريح بمشكلاتهم للجامعة.
- إبرام اتفاقيات مع الشركاء الاقتصاديين في مجال البحث والتوظيف.
- فتح تخصصات مهنية بالتشاور مع الشركاء الاقتصاديين.



الجدول رقم (11): مصفوفة الأهداف و المبادرات

|   | O19                                 | O18                                 | O17                                 | O16                                 | O15                                 | O14                                 | O13                                 | O12                                 | O11                                 | O10                                 | O9                                  | O8                                  | O7                                  | O6                                  | O5                                  | O4                                  | O3                                  | O2                                  | O1                                  | الأهداف<br>المبادرات |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
| 1 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | I 1-1                |
| 2 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | I 2-1                |
| 3 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | I 2-2                |
| 3 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | I 3-1                |
| 7 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     | I 3-2                |
| 4 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     | I 4-1                |
| 4 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     | I 4-2                |
| 3 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     | I 4-3                |
| 4 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     | I 4-4                |
| 3 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     | I 4-5                |
| 2 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     | I 4-6                |
| 3 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     | I 4-7                |
| 1 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     | I 5-1                |
| 3 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     | I 5-2                |
| 2 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     | I 5-3                |
| 4 | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     | I 5-4                |
| 3 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     | I 5-6                |
| 1 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     | I 5-7                |
| 1 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     | I 5-9                |
| 1 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 6-2                |
| 3 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 7-1                |
| 3 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 7-2                |
| 2 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 7-3                |
| 2 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 7-4                |
| 3 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 7-5                |
| 6 | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 8-1                |
| 6 | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 8-2                |
| 1 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 8-3                |
| 1 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 8-4                |
| 3 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 8-5                |
| 3 |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 8-6                |
| 3 |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 8-7                |
| 3 |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 8-8                |
| 1 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 9-1                |
| 2 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 9-2                |
| 4 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 10-1               |
| 2 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 10-2               |
| 5 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 10-3               |
| 4 | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 10-4               |
| 3 | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 10-5               |
| 3 |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 11-2               |
| 2 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     | I 11-4               |
| 3 |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 12-1               |
| 2 |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 12-2               |
| 3 |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 12-3               |
| 2 |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 12-4               |
| 2 |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 13-1               |
| 3 |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     | I 13-2               |
| 3 |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     | I 13-3               |
| 2 |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 14-1               |
| 2 |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 14-2               |
| 1 |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 15-1               |
| 1 |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 16-1               |
| 1 |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 17-1               |
| 1 |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 17-4               |
| 2 |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 17-5               |
| 1 |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 17-6               |
| 1 |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 18-2               |
| 1 | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 19-1               |
| 1 | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | I 19-2               |

وقد أكد الباحثون في مجال بطاقة الأداء المتوازن أن المنظمات الناجحة في أدائها هي التي تركز على عدد قليل من المبادرات، مما يستدعي إلغاء المبادرات غير الاستراتيجية للوصول إلى الاستغلال الفعال لكل موارد المؤسسة.

ويبقى نجاح المبادرات مرهونا بتوفير الميزانية و الموارد المالية لتنفيذ المبادرات وتحديد المسؤوليات بدقة عن تنفيذها، وفيما يخص تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات فإنه ينصح باستخدام التصنيف الوظيفي لأنشطة الجامعة ومراعاة إمكانياتها المادية والبشرية. ويتم في هذه المرحلة ربط الهدف الاستراتيجي مع المؤشرات والمستهدفات والمبادرات والموازنات وتحديد المسؤوليات.

رابعا: إعداد قاموس بيانات بطاقة الأداء المتوازن.

يعتبر وضع قاموس خاص بكل مؤشر من أجل تسهيل الوصول إليه، و تعريفه كما هو موضح في الشكل رقم(12).

الشكل رقم (12): قاموس بطاقة الأداء المتوازن.

|                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المنظور: ( ) يجب تحديد اسم المنظور الذي يندرج تحته المؤشر.                                                                                                                            | رقم المؤشر/ اسم المؤشر: ( / ) ينبغي أن يكون الاسم مختصرا ومعبرا لاعتبارات الأنظمة المعلوماتية.                                                     | المسؤول: ( ) يجب تحديد المسؤوليات من أجل المساءلة والاستفسار، كما ينصح بتحديد اسم الشخص لا الوظيفة من أجل إشعار الشخص بمسؤولياته. |
| الهدف: ( ) كل مؤشر يتم وضعه يعتبر ترجمة لهدف مخصص، لذا ينبغي تحديد الهدف.                                                                                                             |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                   |
| التعريف بالمؤشر: ينبغي وصف المؤشر وتوضيحه من خلال تحديد جميع العناصر الداخلة في تشكيله وتكوينه مع تبين أهميته.                                                                        |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                   |
| مؤشر سبب/مؤشر نتيجة: ( ) يجب توضيح هل المؤشر هو مؤشر سبب (تمثل مقاييس لحركات الأداء التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة)، أو مؤشر نتيجة (يوضح نتائج أداء العمليات والأنشطة المختلفة)؟ | التردد: ( ) يجب تحديد فترة عرض النتائج (يوميًا أو أسبوعيًا أو شهريًا أو سنويًا...)                                                                 | نوع الوحدة: ( ) تبين نوع القيمة التي يأخذها المؤشر (رقم أو نسبة أو مبالغ مالية...)                                                |
| المعادلة: تحديد كيفية حساب المؤشر.                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                   |
| مصادر البيانات: ينبغي تحديد مصادر الحصول على المعلومات الخاصة بكل مؤشر (الجهة التي قامت بجمع البيانات، وقت الحصول عليها...).                                                          | جودة المعلومة (عالية/منخفضة): هل تم الحصول على المعلومات والبيانات من مصدر موثوق ومن نظام معلوماتي محمي أم لا، وهل تم الحصول عليها في وقتها أم لا؟ |                                                                                                                                   |
| المستوى الأساسي: يهتم المسؤولون بمعرفة مستوى الأداء الحالي، وهوما يعدّ ضروريا في تطوير المستهدفات.                                                                                    | الأداء المستهدف: ويتم تحديده في الغالب بعد معرفة المستوى الأساسي أو الحالي للأداء ومن ثمة تحديد أهداف كمية.                                        |                                                                                                                                   |
| المبادرات: يتم تحديد الأفعال والمشاريع التي تساهم في تحقيق الهدف.                                                                                                                     | توضيح قيمة الأداء المستهدف: يتم توضيح الأسباب والمتغيرات التي دفعت بتحديد قيم دون غيرها للأداء المستهدف.                                           |                                                                                                                                   |
| 1- .                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                   |
| 2- .                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                   |
| ....                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                   |

المصدر:

Paul R. Niven, *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 2003, p211.

الفرع الثالث: رصف الأهداف مع الهيكل التنظيمي للجامعة (تحديد المسؤوليات)

تشير عملية الرصف والمحاذاة إلى وجود اتفاق مشترك على الغايات، وهذا يعني ضرورة توحيد جميع الأهداف الشخصية للموظفين والأساتذة مع قيم وأهداف الجامعة، ووضع جميع مكونات الجامعة وأجزائها تحت مظلة توجهها الاستراتيجي من أجل إيجاد قيمة فعلية ملموسة للعملاء. ويتطلب الرصف والمحاذاة وضع مختلف مفردات العمل بشكل شلال متدفق وسلسلة مترابطة على جميع المستويات الإدارية بدءا بالمستوى الشامل للجامعة ومرورا بمستوى الكليات وانتهاء بمستوى الأقسام والتخصصات وحتى المستوى الشخصي. وتسمى هذه العملية بالتدرج

و الذي يقصد به بناء أنظمة متدرجة لبطاقة الأداء المتوازن في كل مستوى من أجل إحداث التحسين المتراكم و توضيح جميع العمليات و المراحل السابقة لجميع العاملين في المنظمة، حيث يتم رصف ومحاذاة المستوى التنظيمي الأعلى للبطاقة والذي يركز على الأهداف الاستراتيجية مع المؤشرات والمقاييس في المستوى الأدنى للأقسام والمجموعات، و تسمح عملية الرصف و التدرج بإحداث التوافق والربط بين جميع الأنشطة اليومية والأهداف الاستراتيجية من جهة، وبين الأهداف الشخصية للعاملين و الأهداف الكبرى للجامعة من جهة أخرى.<sup>1</sup> وهكذا يعرف الجميع المساهمة المطلوبة منهم في تحقيق الأهداف المعلنة.

#### الفرع الرابع: تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المقترحة (آلية عمل النموذج المقترح).

خلال هذا العنصر سنقدم طريقة عمل البطاقة في الجامعة الجزائرية وفق عرض بسيط غير معجز ووجيز غير ممل، وهذا باللجوء إلى استخدام البرامج المعلوماتية الحديثة التي تسهل تنفيذ نظام الأداء المتوازن على غرار برنامج الاكسل Exel.

ولقد طوّر الباحثون برامج معلوماتية حديثة والتي أصبحت تستعمل من طرف العديد من الشركات العالمية والمنظمات والجامعات، ونخص بالذكر برنامج BSC DESIGNER<sup>2</sup>، الموضح في الشكل رقم (13)، و الذي يعتبر أداة جد عملية للمساعدة في طريقة عمل بطاقة الأداء المتوازن، فهو سهل التطبيق ويسمح بمتابعة آنية وسريعة لمؤشرات البطاقة ويمكن بشكل جميل من صناعة الخرائط الاستراتيجية وتحليلها، كما يسمح بإعداد تقارير ذكية ولوحات القيادة، وحسب مستعمليه فهو الأداة الأكثر شعبية في عمليات التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجيات.

وفي هذا الصدد سنعرض مختلف لوحات القيادة<sup>3</sup> (les tableaux de bord) وفق الخريطة التنظيمية للجامعات الجزائرية، و التي تعتبر جامعات حكومية تخضع لنفس التنظيم و تتبع التعليمات الموضحة والمحددة بدقة في الجريدة الرسمية، فنجد الجامعة تتكون من أربع نيابات، وأمانة عامة ومكتبة مركزية وكليات ومعاهد ومجلس إدارة ومجلس علمي،<sup>4</sup> وفيما يلي سنعرض تفصيل مهام كل جزء من الجامعة بغية إيجاد التوافق بين المبادرات

<sup>1</sup> R.Kaplan,D.Norton, *Alignment : Using The Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, Boston,2006, pp169-170.

<sup>2</sup> <http://www.bscdesigner.com/executives-toolkit.htm>.

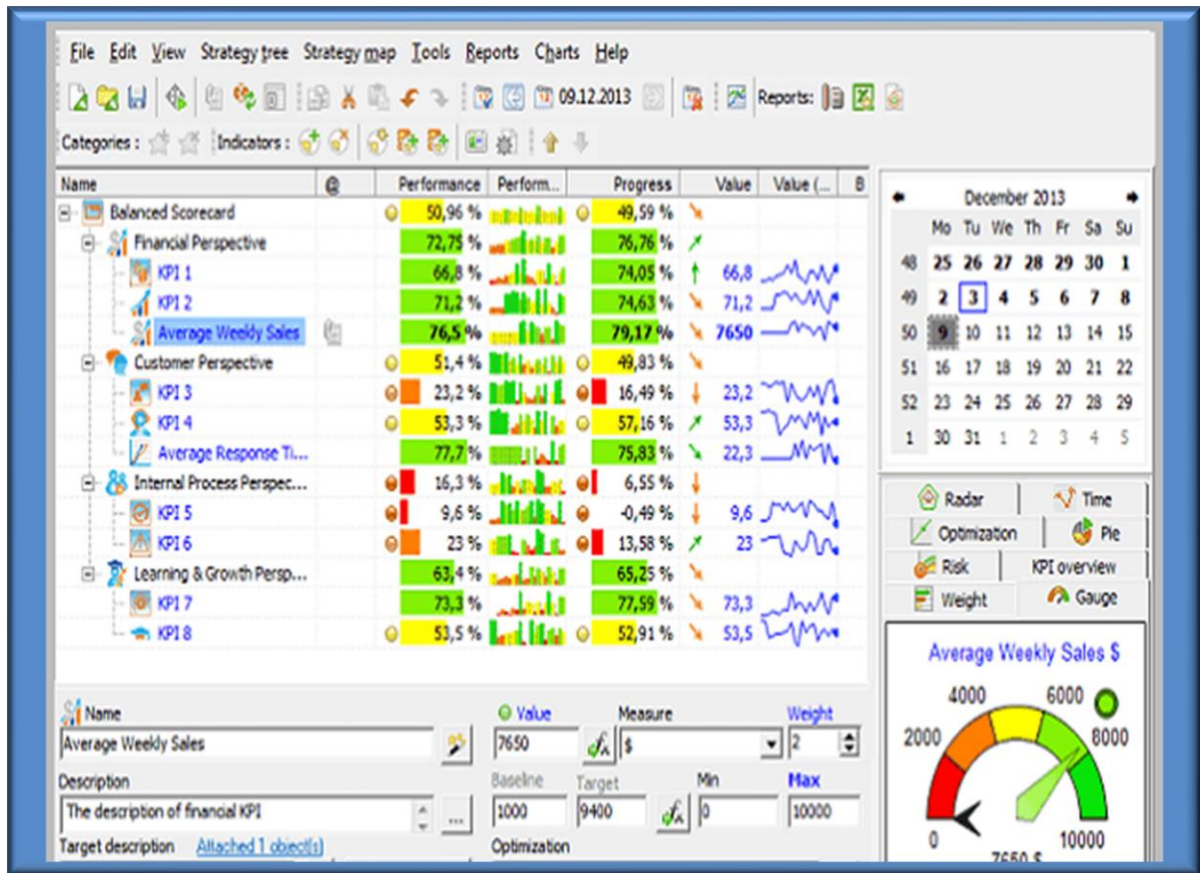
<sup>3</sup> لوحات القيادة (les tableaux de bord) هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات و التنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها"، ولمزيد من التفصيل حول كيفية إعداد لوحات القيادة، ارجع إلى:

مقال: بونقيب أحمد و رحيم حسين، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، ديسمبر 2008، الصفحات: 21-1.

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 المادة 8،(العدد 62).

الاستراتيجية الخاصة بالنموذج المقترح و المهام الموكلة لكل جهة إدارية في الجامعة، مما يسمح بربط الأهداف الاستراتيجية مع الهيئات الإدارية في الجامعة، وإسقاط جيد للخريطة الاستراتيجية على الخريطة التنظيمية للجامعة، وفي حالة وجود أهداف استراتيجية واجبة التطبيق غير أنه ليس بالإمكان إرفاقها بمصالح معينة لعدم وجود هذه المصالح البتة، فإننا نقدر أي المصالح أقرب من حيث المهام، وفي حالة الغياب التام لأية رابطة فإننا نقترح حينئذ إنشاء مصالح جديدة تقوم بهذا الدور، ولو أن هذه العملية صعبة المنال، كون الجامعات الجزائرية تخضع للسلطة المركزية لوزارة التعليم العالي، والتي تحدد المصالح والمهام ضمن مراسيم تنفيذية وقوانين.

### الشكل رقم (13): برنامج BSC DESIGNER



المصدر: <http://www.bscdesigner.com/executives-toolkit.htm>

أولاً: نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.

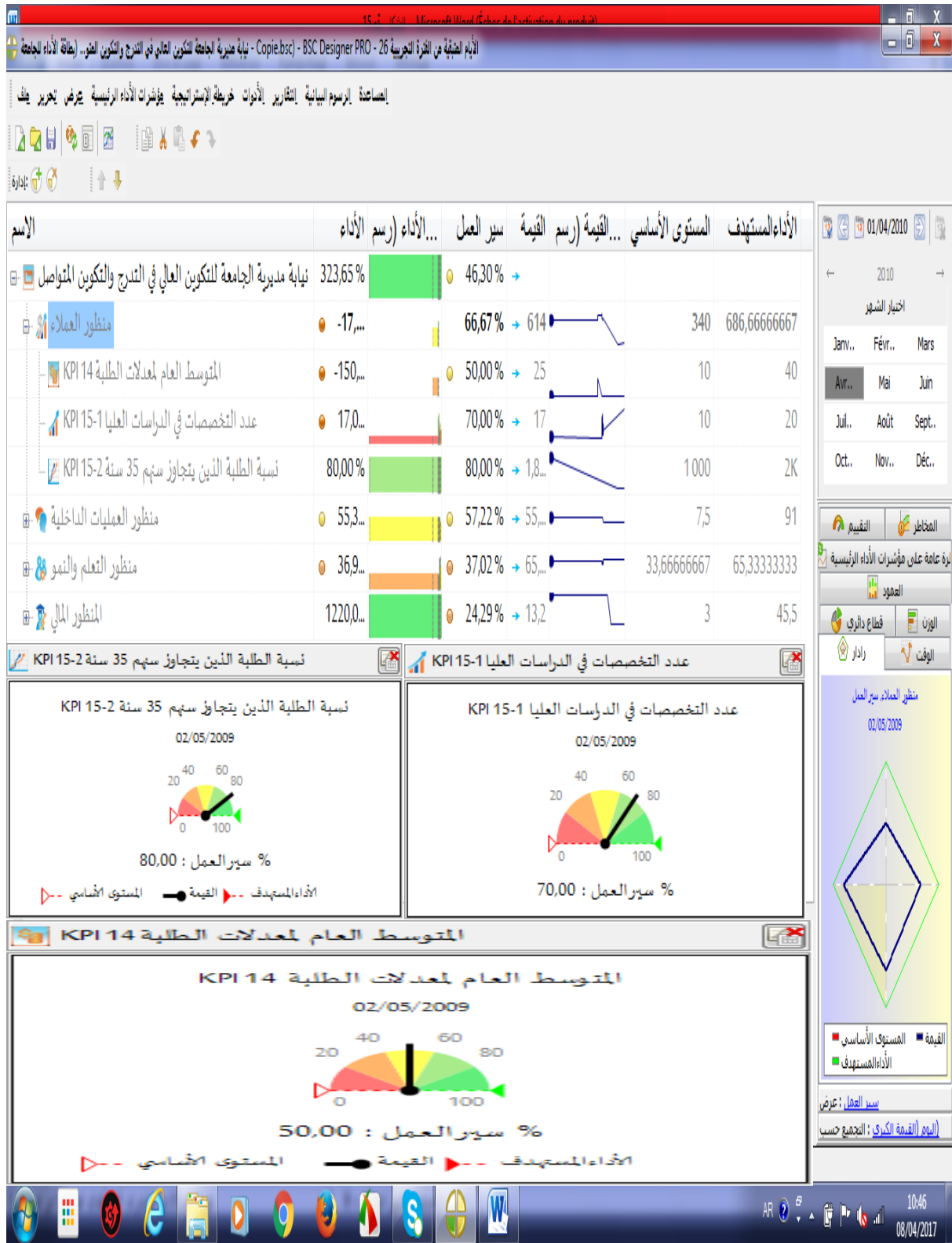
يتكفل هذا القسم ب:<sup>1</sup>

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم و التدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات و المعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل و إعادة التسجيل و مراقبة المعارف و انتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة و تطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- السهر على احترام التنظيمات و الإجراءات سارية المفعول في تسليم الشهادات و المعادلات.
- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة و تحيينها.

و بالنظر إلى المهام الموكلة لهذا القسم - وإضافة إلى الأدوار العادية له - فإن تحقيق الرؤية يتطلب من المسؤولين عن هذا القسم السهر على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية التالية المتعلقة بتعزيز وتنمية معارف الطلبة وتوفير فرص تعليمية دائمة على مستوى مصالح التعليم والتدريب ومصلحة التقييم ومصلحة التكوين المتواصل، وهذا ما يوجب التركيز على تنفيذ المبادرات المرتبطة بالهدفين الاستراتيجيين ( O14 و O15 ). وبالتالي يمكن متابعة أداء هذا القسم باستخدام لوحة القيادة الموضحة في الشكل رقم (14).

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 62، المرجع نفسه، ص 20.

الشكل رقم (14) : لوحة قيادة نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل



ثانيا: نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

يتكفل هذا القسم ب:<sup>1</sup>

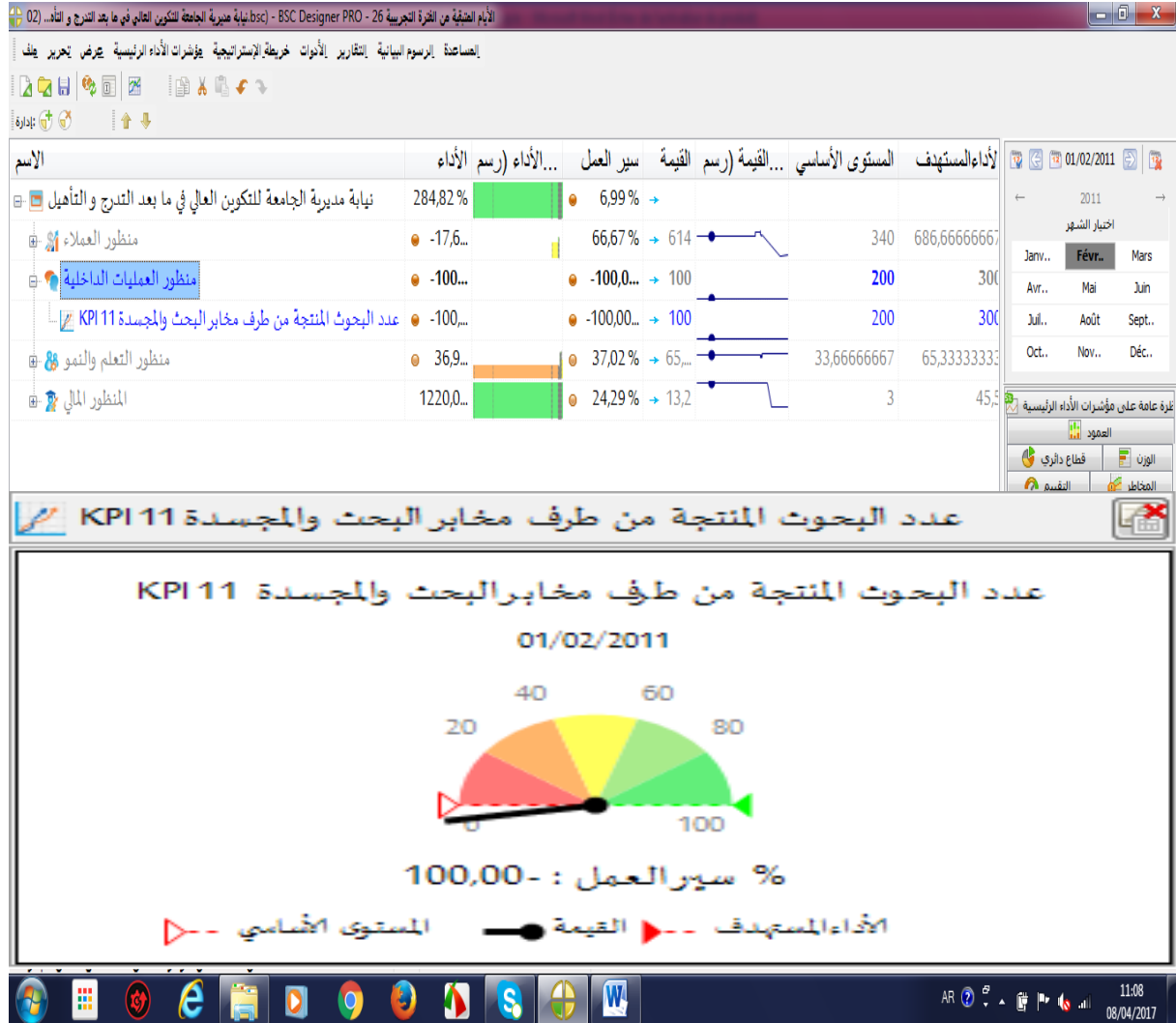
- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص و التأهيل الجامعي و السهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحداث و مخابر البحث و إعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات و المعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تجميع نتائج البحث.
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة و الحفاظ على أرشيفه.
- جمع و نشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

و بالنظر إلى المهام الموكلة لهذا القسم وإضافة إلى الأدوار العادية له، فإن تحقيق الرؤية يتطلب من المسؤولين عن هذا القسم السهر على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية التالية المتعلقة بتعزيز وتنمية معارف الطلبة وتوفير فرص تعليمية دائمة والتي تشارك فيها مع نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات في بعض العمليات ولكن التي تخص طلبة ما بعد التدرج، و الهدف الاستراتيجي المتمثل في التميز في البحث العلمي، على مستوى مصلحة متابعة أنشطة البحث و تجميع نتائجه، وهذا ما يوجب التركيز على تنفيذ المبادرات المرتبطة بالهدف الاستراتيجي O11. وبالتالي يمكن متابعة أداء هذا القسم باستخدام لوحة القيادة الموضحة في الشكل رقم (15).

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 62، المرجع نفسه.



الشكل رقم (15) : لوحة قيادة نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي



ثالثا: نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

تتكفل نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بما يأتي:<sup>1</sup>

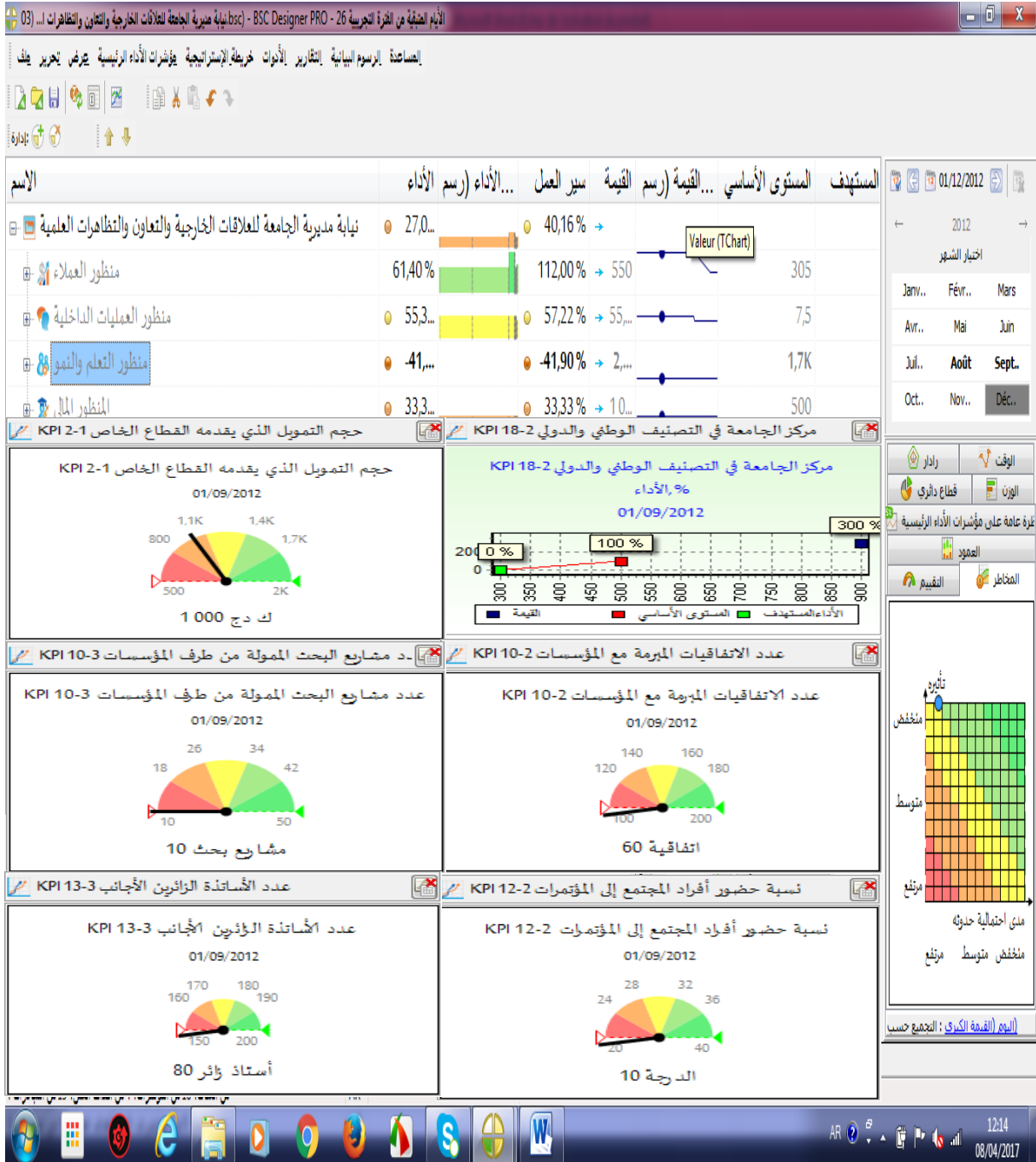
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
  - المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
  - القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
  - تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
  - ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.
- يساهم عمل هذه النيابة بشكل رئيسي في تحقيق رؤية الجامعة، وذلك بالنظر إلى المهام الموكلة لهذا القسم، لذا نجد أن الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بهذا القسم هي:

- زيادة وتنويع مصادر الدخل.
- تعزيز جسور التواصل مع المؤسسات.
- بناء علاقات تشاركية مع المجتمع.
- تطوير علاقات التعاون مع الجامعات الأجنبية.
- بناء سمعة جيدة محليا وعالميا.

نلاحظ أن هناك خمسة أهداف استراتيجية كاملة تقع على عاتق هذا القسم، مما يستوجب تعديلا في الهيكل التنظيمي، إما بزيادة عدد المصالح أو بإنشاء مصالح متخصصة بتنفيذ المبادرات الاستراتيجية الحساسة المتعلقة بتحقيق هذه الأهداف، وكبداية فإننا نقترح أن يتم توزيع الأهداف الاستراتيجية على مستوى مصلحتي التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة ومصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، إلى حين إنشاء مصالح أخرى. وهذا ما يوجب التركيز على تنفيذ المبادرات المرتبطة بتلك الأهداف الاستراتيجية (O2 و O10 و O12 و O13 و O18). وبالتالي يمكن متابعة أداء هذا القسم باستخدام لوحة القيادة الموضحة في الشكل رقم (16).

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 62، المرجع نفسه.

الشكل رقم (16) : لوحة قيادة نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون والاتصال والتظاهرات العلمية



#### رابعاً: نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

تتكفل هذه النيابة ب:<sup>1</sup>

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
  - القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة و اقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم ، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي و الإداري.
  - مسك البطاقة الإحصائية للجامعة و السهر على تحيينها دورياً.
  - القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة و منافذها المهنية.
  - وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
  - ترقية أنشطة إعلام الطلبة.
  - متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.
- بالنظر إلى المهام الموكلة لهذا القسم وإضافة إلى الأدوار العادية له فإن تحقيق الرؤية يتطلب من المسؤولين عن هذا القسم السهر على تنفيذ الهدف الاستراتيجي الرئيسي المتعلق بتوفير جو مناسب لتعلم الطالب، وهذا ما يوجب التركيز على تنفيذ المبادرات المرتبطة بالهدف الاستراتيجي ( O7) فيما يتعلق بالجانب البيداغوجي، وبالتالي يمكن متابعة أداء هذا القسم باستخدام لوحة القيادة الموضحة في الشكل رقم (17).

<sup>1</sup>الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 62، المرجع نفسه، ص 21.

**BSC Designer PRO - 26**

الأمم المتحدة من الفترة التجريبية 26 - BSC Designer PRO - 26  
الهدف العام للتطوير والاستثمار والتوجه

المساعدة: الرسوم البيانية، التقارير، الأدوات، خريطة الإستراتيجية، مؤشرات الأداء الرئيسية، عرض تحرير هدف

| الاسم                                          | الأداء (رسم) | سير العمل       | القيمة (رسم) | المستوى الأساسي | المتوسط  |
|------------------------------------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|----------|
| نباة مديرة الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه | 319,82%      | 41,99% →        |              |                 | 686,6666 |
| منظور العملاء                                  | -17,6...     | 66,67% → 614    |              | 340             |          |
| المتوسط العام لمعدلات الطلبة KPI 14            | -150...      | 50,00% → 25     |              | 10              |          |
| عدد التخصصات في الدراسات العليا KPI 15-1       | 17,0...      | 70,00% → 17     |              | 10              |          |
| نسبة الطلبة الذين يتجاوز سنهم 35 سنة KPI 15-2  | 80,00%       | 80,00% → 1,8... |              | 1000            |          |
| منظور العمليات الداخلية                        | 40,0...      | 40,00% → 12     |              | 15              |          |
| عدد الشكاوي المسجلة من طرف الطلبة KPI 7        | 40,0...      | 40,00% → 12     |              | 15              |          |
| منظور التعلم والنمو                            | 36,9...      | 37,02% → 65...  |              | 33,66666667     | 65,3333  |
| المنظور المالي                                 | 1220,0...    | 24,29% → 13,2   |              | 3               |          |

**KPI 7 عدد الشكاوي المسجلة من طرف الطلبة**

عدد الشكاوي المسجلة من طرف الطلبة 01/02/2013

11 12 13 14 15

10 12 %

أجزاء المستهدف ————— القيمة ————— المستوى الأساسي

البيانات: المتوسط المرجح

الخصائص: الخصائص

تعليم الأستاذة اللغة الإنجليزية (عليه) : 05/04/2017 08:40:18 آخر زيارة

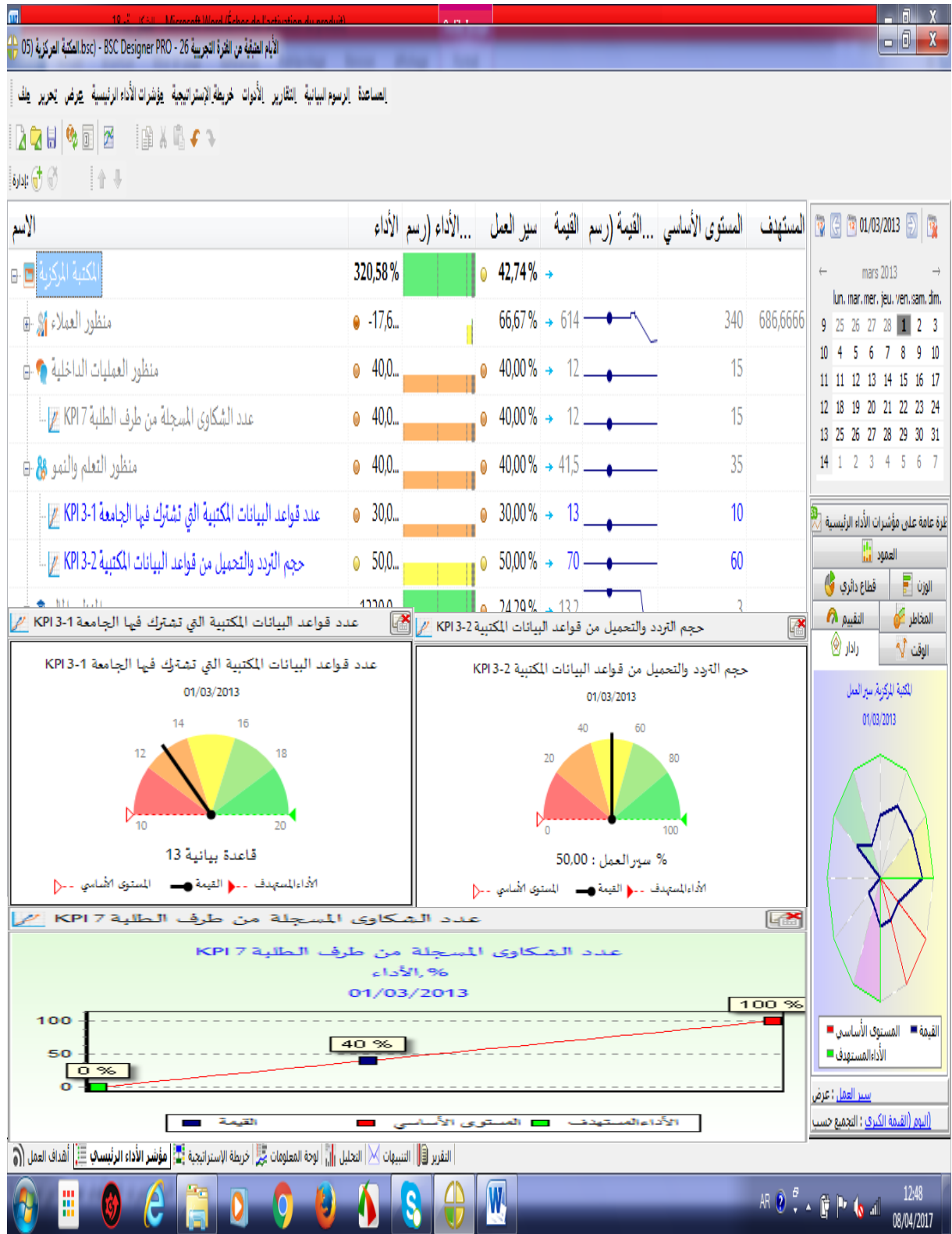
التقرير | التنبؤات | التحليل | لوحة المعلومات | خريطة الاستراتيجية | مؤشر الأداء الرئيسي | أهداف العمل

القائمة: العرض

اليوم: القائمة الكري: الجميع حسب

بالنظر إلى المهام الموكلة لهذا القسم وإضافة إلى الأدوار العادية له، فإن تحقيق الرؤية يتطلب من المسؤولين عن هذا القسم السهر على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بتوفير جو مناسب للطلاب من حيث توفير المراجع وتمديد ساعات عمل المكتبة والاشتراك في المجالات العلمية الالكترونية وقواعد البيانات المكتبية. وهذا ما يوجب التركيز على تنفيذ المبادرات المرتبطة بالهدفين الاستراتيجيين رقم (O7 و O3) فيما يتعلق بالجانب البيداغوجي. وبالتالي يمكن متابعة أداء هذا القسم باستخدام لوحة القيادة الموضحة في الشكل رقم (18).

الشكل رقم (18) : لوحة قيادة المكتبة المركزية



#### سادسا: المجلس العلمي.

ييدي المجلس العلمي للجامعة آراءه وتوصياته على الخصوص حول ما يلي:<sup>1</sup>

- المخططات السنوية و المتعددة السنوات للتكوين والبحث للجامعة.
- مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل الكليات والمعاهد والأقسام، وعند الاقتضاء الملحقات ووحدات البحث ومخابر البحث.
- برامج التبادل والتعاون العلمي، الوطني والدولي.
- حصائل التكوين والبحث للجامعة.
- برامج شراكة الجامعة مع مختلف القطاعات، الاجتماعية والاقتصادية .
- برامج التظاهرات العلمية للجامعة .
- أعمال ترمين نتائج البحث .
- حصائل ومشاريع اقتناء الوثائق العلمية والتقنية للجامعة.

وييدي رأييه في كل المسائل الأخرى ذات الطابع البيداغوجي والعلمي التي يعرضها عليه رئيسه، كما يعلم رئيس الجامعة مجلس الإدارة بالآراء والتوصيات التي أدلى بها المجلس العلمي للجامعة.

بالإضافة إلى المهام الموكلة للمجلس العلمي فإن المساهمة الفعلية له تتمثل في تطوير المبادرات واقتراحها على مختلف النيابات بالجامعة.

#### سابعا: مجلس الإدارة:

يقوم مجلس الإدارة بدراسة وتقديم التدابير التي تساعد على تحسين أداء الجامعة والعمل على بلوغ الأهداف. وبالتالي فإن مسؤولية مجلس الإدارة كبيرة، فهي تقتضي تطوير مبادرات استراتيجية جديدة ومتابعتها والسهر على تحقيق أهداف الجامعة من خلال السهر على ضمان نجاح الأنشطة التطويرية في مجالات البحث والتكوين، لذا ينبغي لمجلس الإدارة أن يكون على اطلاع تام بسير العمل في الجامعة عن طريق امتلاك لوحة قيادة تضم المؤشرات الرئيسية التي تحدد معالم الأداء بالجامعة. وبالتالي يمكن متابعة أداء هذا القسم باستخدام لوحة قيادة رئاسة الجامعة الموضحة في الشكل رقم (21).

<sup>1</sup>الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم تنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، العدد 51، صفحة 4-15..

### ثامنا: الأمانة العامة.

تتكفل الامانة العامة بما يأتي:<sup>1</sup>

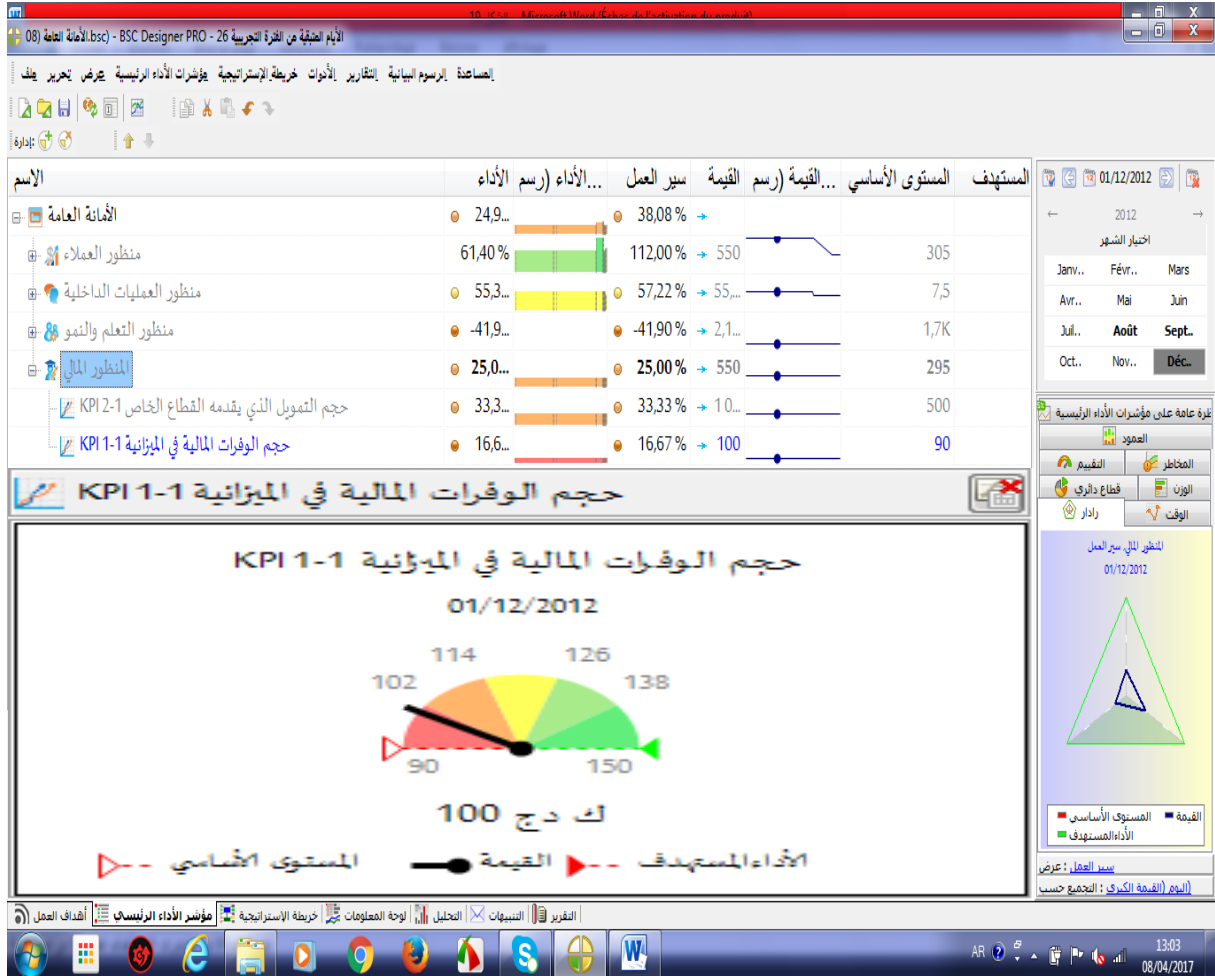
- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية و المعهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة و متابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر و وحدات البحث.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- وضع الأنشطة الثقافية و الرياضية للجامعة و ترقيةها.
- ضمان متابعة و تنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- ضمان تسيير و حفظ الأرشيف و التوثيق لمديرية الجامعة.
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

بالنظر إلى المهام الموكلة لهذا القسم وإضافة إلى الأدوار العادية له، فإن تحقيق الرؤية يتطلب من المسؤولين عن هذا القسم السهر على تنفيذ الهدف الاستراتيجي المتعلق بتحقيق الفعالية في استخدام الموارد وتقليص الهدر على مستوى المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة. وهذا ما يوجب التركيز على تنفيذ المبادرات المرتبطة بالهدف الاستراتيجي O1، وبالتالي يمكن متابعة أداء هذا القسم باستخدام لوحة القيادة الموضحة في الشكل رقم (19).

<sup>1</sup>الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 62، المرجع السابق، ص 22 .



### الشكل رقم (19) : لوحة قيادة الأمانة العامة



### تاسعا: المصالح المشتركة

تتكون المصالح المشتركة للجامعة من مجموعة من المراكز هي:<sup>1</sup>

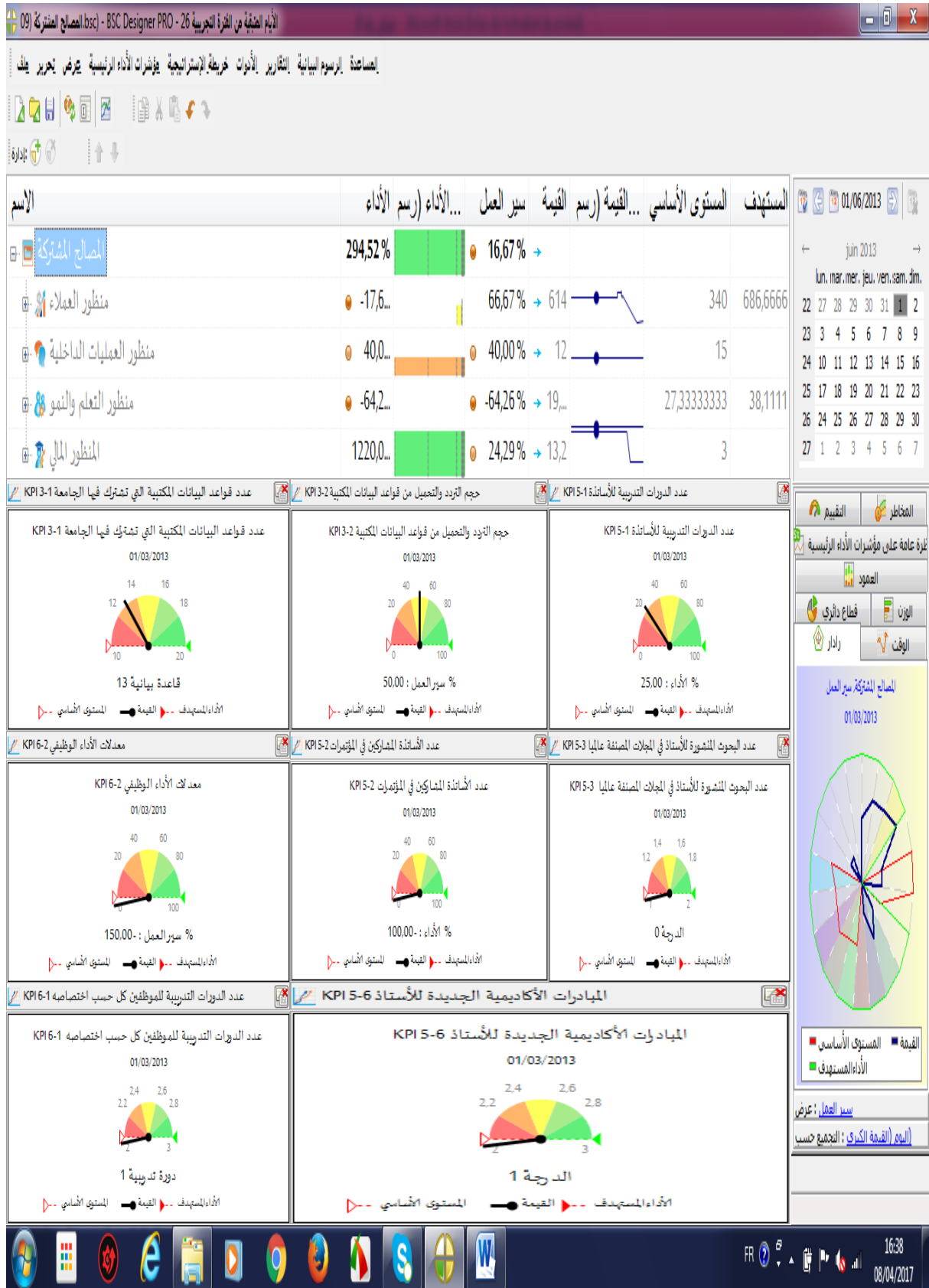
- مركز التعليم المكثف للغات: و يتكفل هذا المركز بضمان الدعم التقني للدروس التمهينية و تحسين المستوى و تحديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات و المعاهد، و السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات و صيانتها.
- مركز الطبع و السمعي البصري.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 62، المرجع نفسه، ص 20.

- مركز الأنظمة وشبكة الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد: ويتكفل هذا المركز باستغلال هياكل الشبكات و إدارتها و تسييرها و استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية و تطويرها و متابعة مشاريع التعليم المتلفز و التعليم عن بعد و تنفيذها مع ضمان الدعم التقني للتصميم، و إنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي، بالإضافة إلى تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد .

و بالنظر إلى المهام الموكلة لهذا القسم- وإضافة إلى الأدوار العادية له- فإن تحقيق الرؤية يتطلب من المسؤولين عن هذا القسم السهر على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية الثلاثة التالية المتعلقة بتطوير أنظمة معلوماتية متطورة وقواعد بيانات متاحة و تكوين الأساتذة وتنمية مهاراتهم و تكوين وتدريب الموظفين، وهذا ما يوجب التركيز على تنفيذ المبادرات المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية (O3 و O5 و O6)، وبالتالي يمكن متابعة أداء هذا القسم باستخدام لوحة القيادة الموضحة في الشكل رقم (20).

الشكل رقم (20) : لوحة قيادة المصالح المشتركة



#### عاشرا: مديرية الخدمات الجامعية.

نظرا لكون الجامعات الجزائرية عمومية وتابعة للدولة- وتتميز بمجانية التعليم والإيواء والنقل والخدمات الأخرى- فإننا يجب أن ندرج مديرية الخدمات الجامعية في عملية ربط الأهداف الاستراتيجية حتى وإن لم يكن لمديرية الجامعة سلطة عليها، غير أن التنسيق بينهما ضروري، فهي تساهم بشكل واضح وجلي تحقيق رؤية الجامعة، فتحسين الأداء الجامعي يستوجب تحقيق الجودة في جميع الأنشطة الجامعية، و على رأسها الخدمات الجامعية المقدمة للطلبة. فمديرية الخدمات الجامعية تقدم خدمات مهمة تتمثل في السهر على التحسين الدائم للأوضاع المادية والمعنوية للطلبة المسجلين بصفة نظامية في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بالتنسيق مع مؤسسات التعليم العالي.<sup>1</sup> وبالتالي فهي تساعد على القيام بالعملية التعليمية للطلاب، من إيواء ونقل وإطعام ونشاطات ثقافية ورياضية وغيرها من الأدوار التي تمس بالأساس جوهر التكوين، وهو توفير الجو المناسب.

وتتضمن مديرية الخدمات الجامعية مجموعة من المصالح، منها ما يتعلق بتسييرها كقسم المالية والصفقات العمومية والموارد البشرية، ومنها ما يتعلق بتقديم الخدمات للطلبة كمصلحة المنح والإيواء والإطعام والنقل والوقاية الصحية و النشاطات العلمية والثقافية والرياضية، والتي تهدف إلى توفير الجو الملائم للطلاب. وبالنظر إلى حجم وأهمية هذه المديرية فإنه ووفقا لعملية التدرج ينبغي أن تكون لها خارطة استراتيجية خاصة بها لتحقيق رؤيتها المتعلقة بتحسين الخدمات المقدمة للطلبة، والتي تتماشى مع الرؤية الشاملة للجامعة الجزائرية والتي تتمثل في تقديم تعليم جيد وانتاج معرفي متميز يصبو بها نحو العالمية.

#### أحد عشر: الكليات

تعتبر الكليات نماذج مصغرة للجامعة من حيث المصالح، ووفق مبدأ هرمية الأهداف فإن الأهداف التي تم إرفاقها بمختلف المديريات هي نفسها التي تقع على عاتق الكليات، فالكليات في تنظيمها تشبه الجامعة فهي تضم مديريات بمهام مختصرة تابعة. بالإضافة إلى قيامها بالدور الجوهري ألا وهو التعليم والبحث، وتضم بدورها مصالح نيابة العمادة والأمانة العامة ورؤساء الأقسام. وفي غياب استقلالية مالية حقيقية، فإن جلّ المبادرات ستبنى على مستوى الجامعة لمديريات الجامعة. وبالتالي فإن أهداف الكلية في الأساس تتمثل في جميع الأهداف المشتقة أو الفرعية عن الأهداف الاستراتيجية للنيابات، ولا يدل تشارك بعض أهداف الكلية مع أهداف النيابات على التكرار بل هو تنسيق، فهناك العديد من المبادرات التي تنشأ من الكليات وتعمل النيابات على تجسيدها ( تنظيم المؤتمرات و إبرام الاتفاقيات ..)، مع تركيز الكلية على الأهداف الاستراتيجية المتمثلة في تقديم نوعية عالية من التكوين و تحسين الخدمات الإدارية وتوفير مناخ عمل إيجابي للأساتذة والإداريين. أما بالنسبة للأهداف

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 03-312 المؤرخ في 17 رجب عام 1424 الموافق 14 سبتمبر سنة 2003 المادة 4،(الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 57 ص 6).

الاستراتيجية المتمثلة في المساهمة في حل مشكلات المجتمع والمؤسسات فإنها- في الغالب- تكون نتاج تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بتكوين جيد للأساتذة وتنمية مهاراتهم وتعزيز جسور التواصل مع المؤسسات والتميز في البحث العلمي، وبناء علاقات تشاركية مع المجتمع ، وهو ما توضحه الخريطة الاستراتيجية للجامعة والممثلة في الشكل رقم (11)، والأفضل والأنسب من هذا كله هو تشكيل بطاقة الأداء المتوازنة لكل كلية على حدة، حيث تكون رؤية وأهداف الكليات مشتقة من الرؤية العامة للجامعة، وهو ما سارت على دربه معظم الجامعات، حيث تم تطوير وتطبيق نظام الأداء المتوازن بأحد الكليات ثم يتم تعميمه على سائر الكليات، على غرار جامعة كاليفورنيا.<sup>1</sup>

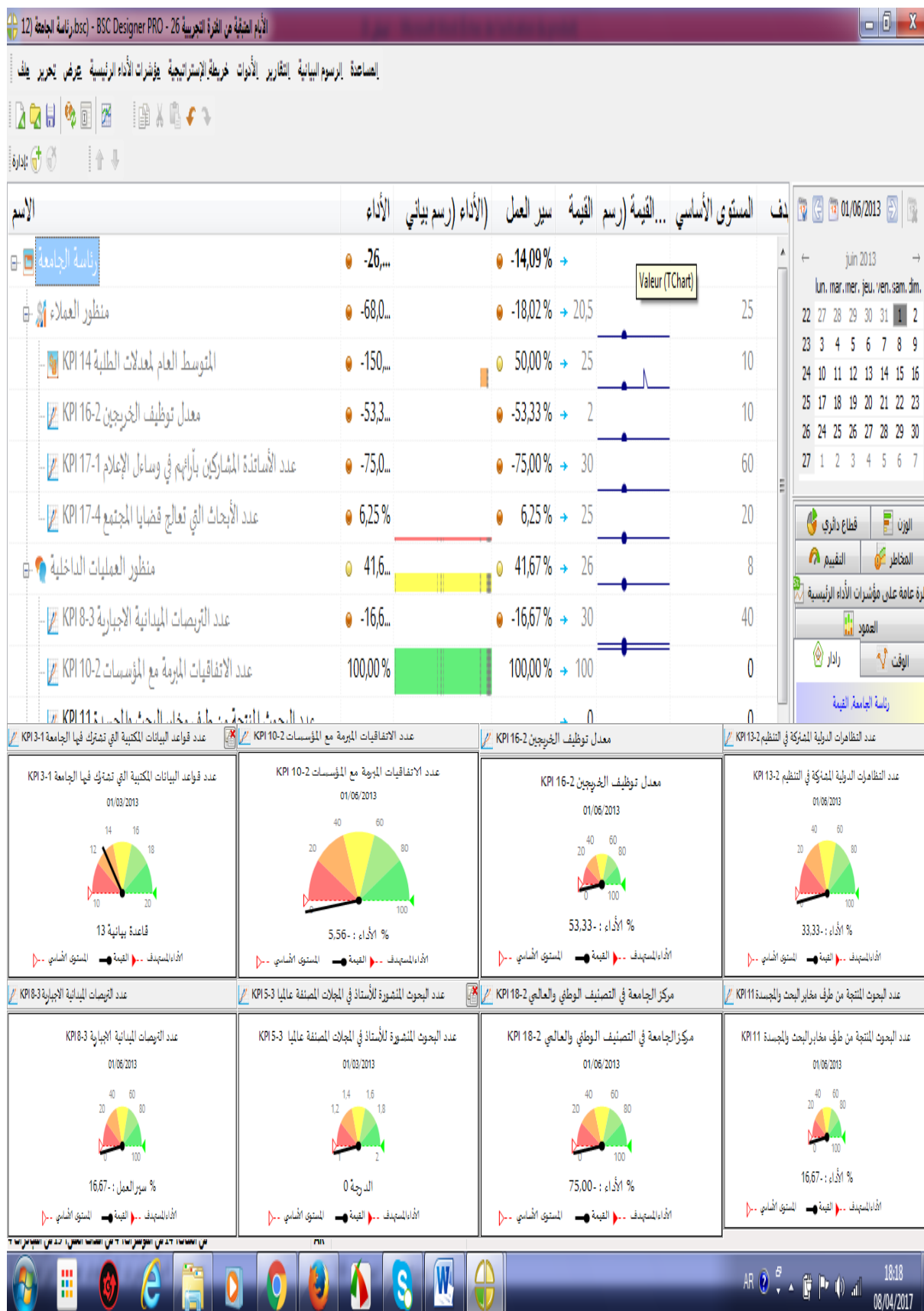
وفي الختام يبقى الهدفان الاستراتيجيان المتمثلان في توفير مناخ عمل إيجابي للأساتذة والموظفين O4 وضمان وضعية جيدة للطالب بعد التخرج O16 بدون جهة لربطهما بها، ونظرا لأهميتهما فإننا ننصح بوجوب إنشاء مراكز خاصة لمتابعة تطور المسار المهني، و تكوين خلية مهمتها الأساسية توفير مناخ العمل الإيجابي نظرا لأهميته في عمل الفريق.

#### اثني عشر : رئاسة الجامعة

من المبادئ الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن هي مبدأ التداخل، لذا تحتوي بطاقة الأداء لرئاسة الجامعة على معلومات تلخيصية لبطاقات الأداء بالإدارات الأخرى (النيابات، الأمانة، الكليات،...)، كما تحتوي بطاقة الأداء الخاصة برئاسة الجامعة على مؤشرات إستراتيجية تسمح لها بمتابعة أهم العوامل المتحركة في أدائها و نشاطها، مثل متابعة نتائج أداء الطلبة و ترتيب الجامعة عالميا و معدلات توظيف الطلبة...، كما يقوم كل مسؤول بتقديم تقرير دوري لرئاسة الجامعة حول النتائج التي حققها. وبالتالي يمكن متابعة أداء هذا القسم باستخدام لوحة القيادة الموضحة في الشكل رقم (21).

<sup>1</sup> قامت جامعة سان دييغو باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من طرف المستشار ستيفن راليه سنة 1994، ليتم تعميمها بعد ذلك في جميع الجامعات السبع المتبقية (تضم جامعة كاليفورنيا تسع جامعات مختلفة على نحو مميز).

الشكل رقم (21) : لوحة قيادة رئاسة الجامعة



### المطلب الثالث: شروط نجاح البطاقة في الجامعات الجزائرية

إن بناء نظام الأداء المتوازن يفرض على المنظمة تحديد واختيار مجموعة من العناصر التنظيمية و التي تعتبر أساس نجاح عمل البطاقة، وهذه العناصر هي:

1- يحتاج نجاح تطبيق مشروع بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الجزائرية إلى جدية من طرف المسؤولين على القطاع، وتجنب تبني جامعاتنا هذه الأنظمة لأغراض دعائية، بل ينبغي الاقتناع بخطورة الوضع والالتزام بالتحسين والتطوير.

2- تشكيل فريق عمل على مستوى الجامعة الجزائرية لبناء بطاقات الأداء المتوازن ومتابعة تنفيذها وذلك بالاستعانة بالخبراء في هذا المجال.

3- يحتاج بناء وتطبيق بطاقات الأداء المتوازن إلى جانب الدعم المادي؛ دعم ومساندة الإدارة العليا.

4- التركيز في عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن على رؤى و أهداف و مبادرات تتماشى مع خصوصيات كل جامعة و منطقة.

5- العمل على نشر الوعي بين الموظفين و الاطارات وكذا القادة بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الجزائرية.

6- التزام الإدارة العليا للجامعة وجميع المستويات الهرمية داخلها بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعة.

7- عقد دورات تكوينية وورشات عمل خاصة يشارك فيها جميع الموظفين، لإثراء معارفهم حول هذه الأداة، وكيفية استخدام المؤشرات والمبادرات لتقييم أداء كل فرد وكل وظيفة في إطار مفهوم التدرج والرصف التنظيمي.

8- ضرورة التريث في تحضير وتصميم البطاقة بشكل جيد، وعدم الاستعجال في تحصيل النتائج.

9- توفير جميع الموارد اللازمة لفريق العمل وتحديث بطاقات الأداء المتوازن دوريا بهدف التحسين.

10- تطوير الأهداف الاستراتيجية التي تعكس تطلعات الأطراف أصحاب المصلحة (أساتذة، موظفون، طلبة، مؤسسات...)، مع ضرورة تحديد ونشر القيم التي تتماشى مع هذه الاستراتيجيات حتى تتراكم إسهامات كل جانب في تحقيق رؤية الجامعة.

11- توفير أنظمة معلوماتية متطورة من أجل عملية التغذية العكسية والتعلم.

12- تحديث بطاقات الأداء المتوازن دوريا بهدف التحسين والتطوير وملاحقة التغييرات المستمرة، سواء كان ذلك في جانب المؤشرات المستهدفة أو في جانب المبادرات الاستراتيجية والتأكد من أنها تعكس التوجه المستقبلي للجامعة.

13- ضرورة استعمال عدد قليل من المؤشرات في كل محور، مع وجوب ربط المعايير المحددة في البطاقة بالمقارنات المرجعية للجامعات الناجحة.

كما نلاحظ من خلال معظم تجارب تطبيق البطاقة في الجامعات أن العملية تبدأ بكلية أو فرع تابع لجامعة ثم يتم تعميم ذلك على الجامعة كلها، أو نقل التجربة إلى جامعات أخرى كون التجانس كبير إلى حد بعيد، وذلك من أجل الاستفادة من الخبرات المتراكمة في الجامعات التي طبقت البطاقة.



## خلاصة الفصل

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 الجزائرية 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 كل من عمليتي تدويل التعليم العالي و ظهور التصنيفات المتعلقة بترتيب الجامعات في التأثير على أداء الجامعات الجزائرية التي راحت تسعى جاهدة إلى تطوير الأداء بها من خلال القيام بجملة من الإصلاحات المتمثلة في نظام (ل.م.د) وضمان الجودة، غير أن الدلائل مجتمعة على أن مستوى الأداء بالجامعات الجزائرية عموما ما زال دون المستوى العالمي، لذا 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.

# الخاتمة

## الخاتمة العامة

لقد بذلت الجزائر جهودا معتبرة بغية الارتقاء بمستوى البحث العلمي والأداء الجامعي بمختلف أبعاده التعليمية والثقافية والتربوية، وأنفقت أموالا كثيرة، تمثلت في القيام بإصلاح جذري في المنظومة التعليمية، وكان ذلك في سنة 2004 من خلال وضع هيكلية جديدة للتعليم العالي، من منظور الانسجام مع البلدان الأخرى للمجموعة الدولية الأوروبية من جهة، و لمعالجة النقائص والاحتلالات التي شهدتها النظام التعليمي الكلاسيكي من جهة أخرى، غير أن كل هذه الجهود لم تقابل بتطور معرفي وتكنولوجي، وهذا راجع للعديد من المشاكل والتحديات التي تطوق الجامعة الجزائرية، والتي نحاول عرضها بإيجاز فيما يلي:

- 1- هجرة الأدمغة نتيجة سهولة حركة الأكاديميين وانتقالهم بين المؤسسات التعليمية بالرغم من تقديم الدولة للعديد من الامتيازات و التحفيزات المادية. هذه الهجرة عرقلت هذا المسعى الإصلاحية، وبذلك لم تنجح الجزائر في استقطاب سوى عدد قليل من الكفاءات، فلقد فاق عدد العلماء الذين غادروا الجزائر إلى غاية 2015 ربع المليون (268 ألف عالم) في مختلف التخصصات العلمية، بين أطباء و أساتذة و باحثين في مختلف المجالات العلمية.
- 2- شيوع النمط الإداري على القيادي في تسيير الجامعات الجزائرية، الشيء الذي عرقل تحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها المستقبلية، فالأساليب التقليدية المتبعة في التسيير أنتجت لنا العديد من الصراعات والنزاعات التي أوهنت عامل الثقة بين الإدارة والأستاذ أو بين الأساتذة أنفسهم.
- 3- أحادية التمويل وضعف الموارد التمويلية وانعدام ثقافة التغيير والبحث عن موارد مالية جديدة مما انعكس أثره على البحث العلمي وتمويل البحوث، فالمؤسسات لا تولي اهتماما كبيرا بالبحث الأكاديمي ولا تشارك في تمويل المشاريع البحثية.
- 4- ضعف الحكامة في التسيير من خلال الهدر في الإنفاق وسوء التسيير، فالجزائر تنفق ما يقارب 4.3 % من الناتج المحلي على التعليم، إلا أنه من ناحية الفعالية التنموية لم يكن للإنفاق على التعليم العالي أي تأثير يذكر، فخدمات التعليم العالي في الجزائر تعتبر استهلاكاً بدلاً من أن تكون استثماراً.
- 5- اعتماد الكم على الكيف، مما يستدعي بذل جهود أكبر في مجال تكوين واستقطاب الأساتذة فكما هو معلوم فإن الجامعات الجزائرية تفتقر لأي برنامج يشمل التكوين المهني للأساتذة وتطوير مهاراتهم.

6- قلة عدد الباحثين المتفرغين بالرغم من وجود نظام خاص بهم، فالأستاذ الجامعي في الجزائر مشغول بشكل كبير في العمل الإضافي بغية تحسين مستواه المعيشي.

7- العلاقة الهشة بين البحث العلمي في الجامعات والقطاعات الاجتماعية والاقتصادية، فالمؤسسات الاقتصادية لا تصرّح بمشكلاتها للجامعة، وهذا ما دفع بالعديد من الباحثين إلى توجيه أبحاثهم وجعلها تصب في اهتمامات المختبرات الأجنبية، مما شكّل عائقا أمام تطور البحث العلمي والصناعة الجزائرية.

8- غياب الدور الاستشاري للأستاذ الجامعي في المؤسسات الاقتصادية والمشاركة كخبراء نتيجة نقص التكوين الميداني والخبرة، فضلا عن أن مشاركة الأكاديميين في المشهد الثقافي تظل محتشمة.

9- الغياب التام لمشاركة الجامعات في رسم السياسات الوطنية التي ترسمها الحكومات وتوجيه وصياغة المستقبل و معالجة المشاكل والقضايا الكبرى العالمية والجهوية والمحلية، فمعظم الأساتذة منشغلون ببحوثهم العلمية لغايات الترقية ومن ثم تحسين المستوى المعيشي المتدهور، فتجدهم يجتهدون لنشر البحوث التي في الغالب لا تعالج قضايا المجتمع في مجالات علمية متخصصة. فالجامعة الجزائرية تعيش في أبراج عالية تُحدث هوة شاسعة بينها وبين مجتمعتها.

10- غياب ثقافة ريادة الأعمال في الفكر التكويني للطلبة، فبالرغم من إنشاء بيوت للمقاولاتية في شتى جامعات الوطن، فالتقليد السائد في الجامعات الجزائرية هو إعداد الشباب للحصول على وظيفة أو مهنة في أحد مؤسسات الدولة.

11- ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي على مستوى الجامعات الجزائرية، إذ نلاحظ غياب رؤية واضحة ورسالة لأية جامعة، فالسياسة التعليمية في الجزائر لحد الآن ليست مبنية على البعد الاستراتيجي ودراسة احتياجات المجتمع، فهي مجرد تسيير أمور وليس تطوير أوضاع.

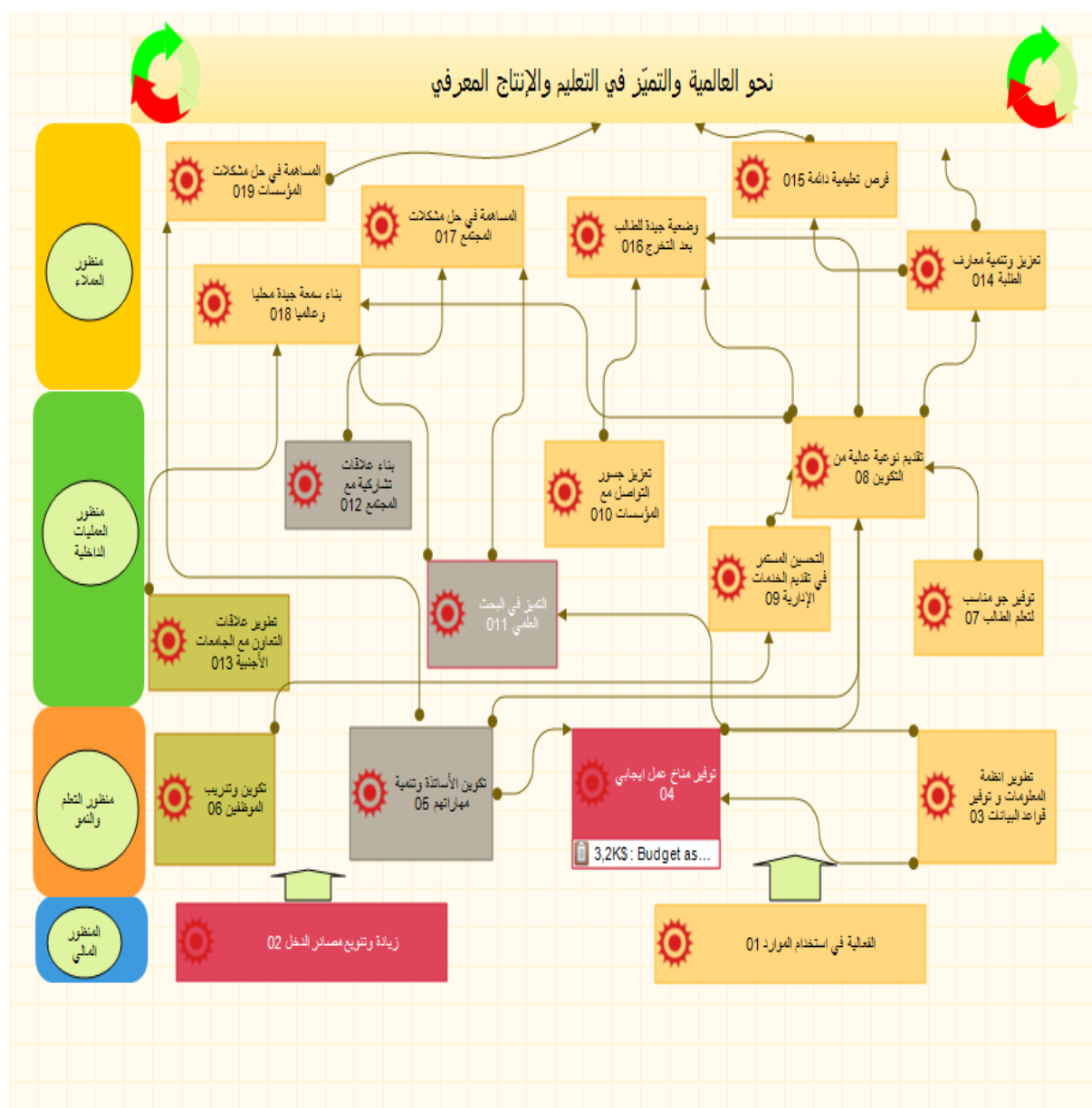
و المعروف أن فلسفة نظام (ل.م.د) تهدف إلى جعل الجامعة تقوم بدور محوري يتمثل في تكوين عال ونوعي يسمح للطلبة المتخرجين من الاندماج في سوق العمل، وتلبية متطلبات القطاع الاجتماعي والاقتصادي بالموارد البشرية ذات النوعية القادرة على التجديد والإبداع. غير أن نجاح هذا النظام بقي رهن الكثير من المشكلات التي طوقته، فنظام (ل.م.د) متميز في جوهره وأهدافه، لكنه ولد يتيما وفي الوقت غير المناسب، ولم يلق الرعاية والدعم الضروريين لنجاحه. وعليه يمكننا حصر أهم الصعوبات التي صاحبت هذا النظام في النقاط التالية:

1- يعتمد نجاح نظام (ل.م.د) على حجم وعدد الطلبة. فكلما كان التدفق الطلابي كبيرا زادت احتمالية فشل النظام، فضلا عن قلة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وهذا ما يرهن فرص إيجاد مناصب شغل.

- 2- انعدام العقود الفعلية مع الشريك الاقتصادي، وغياب شبه كلي للخرجات العلمية والتربصات الميدانية، فحصول الطالب على مكان للتربص يعتبر مطلبا بعيد المنال.
  - 3- التهاون الكبير الملاحظ في إعداد عروض التكوين والبرامج في العديد من التخصصات، وهو ما يجعلنا نحزن ونتأسى على البرامج المضبوطة والقيمة لمواد التعليم الكلاسيكي، فالمكتسبات العلمية للطالب بعيدة كل البعد عن ما يصادفه الطالب الجامعي في سوق العمل، مما أدى إلى عدم التوافق بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل.
  - 4- غياب ثقافة التقييم والجودة عن مسرح المنظومة الجامعية الجزائرية، فكل المؤشرات الدالة على كفاءة المؤسسة موجهة نحو الكم، وبالتالي فهو مجرد تسيير للتدفق الطلابي لا غير.
  - 5- يواجه نظام (ل.م.د) تأخرا كبيرا في تطبيق نظام الجودة بغية تفعيله، فخلال الجودة في سبات.
  - 6- مشروع ضمان الجودة المراد تطبيقه في الجامعات الجزائرية مستنبط و مستوحى بشكل كبير في محاوره ومعايير من مرجع الجودة الأوروبي، وشتان بين الجامعات الجزائرية والأوروبية من ناحية الأهداف والتطلعات والإمكانيات البشرية والمادية، وبالتالي فتطبيقه بالجامعة الجزائرية يعتبر تحديا صعبا و يتطلب مجهودات جبارة.
  - 7- المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية يهتم بالمخرجات ويهمش دور المدخلات والعمليات، ونعني تخصيصه لحيز كبير من برامجه للطلبة، وإهماله بشكل واضح لتكوين وتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية الذين يعتبرون محور العملية التعليمية.
  - 8- يفتقد المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية إلى آليات ومناهج عمل توضح طرق العمل لضمان الجودة، فهو يركز على النتائج ولا يقدم المبادرات ومحركات الأداء.
- هذه المشكلات وغيرها جعلت نظام (ل.م.د) لا يحقق الأهداف المرجوة منه، فهذا النظام الذي يستنبط روحه وقوته من محيطه الاقتصادي والاجتماعي يتعرض إلى نفور من داخل وخارج الجامعة، وهذا ما يقلل من شأن الشهادة ويقلص من فرص التشغيل.
- وبالنظر لكون بطاقة الأداء المتوازن تهتم بقيادة المنظمات نحو تحقيق أهدافها من خلال إحداث توازن بين الأطراف الداخلية والخارجية، فإن نظام (ل.م.د) بحاجة إلى آليات من هذا النوع تمكنه من تعزيز جسور التواصل مع الشركاء الاقتصاديين وتحقيق الأهداف المشتركة. وفي الختام نقول أن الجامعة الجزائرية قطعت أشواطا كبيرة في الإصلاح.

وعلى ضوء ما سبق ومن خلال دراستنا لواقع الجامعات الجزائرية فإننا نقدم اقتراحات خاصة ممثلة في شكل نموذج يهدف إلى تحسين أداء الجامعة الجزائرية ، كما هو موضّح في الخارطة الإستراتيجية للجامعة - كما هو موضح في الشكل الموالي -، والتي تضم مسارات بلوغ الأهداف، حيث تم تحديد الأهداف الاستراتيجية والمبادرات الواجبة لتحقيق كل هدف بالإضافة إلى وضع المؤشرات التي تقيس نسبة إنجاز الأهداف ضمن كل قسم من أقسام الجامعة باستخدام برنامج (BSC DESIGNER) الذي يظهر لنا لوحات القيادة ونسب التقدم.

### الخريطة الاستراتيجية المقترحة للجامعة الجزائرية



إذ نلاحظ في هذه الخريطة الإستراتيجية كيف أن استخدام الموارد بكفاءة وفعالية و زيادة وتنوع مصادر الدخل يسمح للجامعات بتمويل نشاطاتها، كما توضح لنا الخريطة أهم المسارات والطرق الواجب الوقوف عندها والانطلاق منها بدءاً من تحقيق تنمية جيدة لكفاءات ومهارات الموظفين والهيئة التدريسية وضمان تدريب الموظفين والأساتذة وتوفير التكنولوجيات الحديثة في الإدارة والتدريس، حيث أن تأهيل الأساتذة وتطوير مهاراتهم وتوظيف التكنولوجيات الحديثة يؤدي حتماً إلى إنتاج بحوث جيدة تخدم المجتمع ومؤسساته وتقدم نوعية أفضل من التعليم تسمح بتعزيز وتنمية المعارف وتحقيق وضعية جيدة للطلبة بعد التخرج، وبالتالي تتمكن الجامعة الجزائرية من خلال نهج هذا المسلك من أن تتبوأ مكاناً لها ضمن منظومة التعليم العالي العالمية.

ومن أجل ضمان إقلاع ناجح لمشروع البطاقة قدمنا مجموعة من الشروط التنظيمية التي نرى بأنها إلزامية وضرورية، و التي حاولنا إيجازها في النقاط الآتية:

- 1- يحتاج نجاح تطبيق مشروع بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الجزائرية إلى جدية من طرف المسؤولين على القطاع، وتجنّب تبني جامعاتنا هذه الأنظمة لأغراض دعائية، بل ينبغي الاقتناع بخطورة الوضع والالتزام بالتحسين والتطوير.
- 2- تشكيل فريق عمل على مستوى الجامعة الجزائرية لبناء بطاقات الأداء المتوازن ومتابعة تنفيذها، وذلك بالاستعانة بالخبراء في هذا المجال.
- 3- يحتاج بناء وتطبيق بطاقات الأداء المتوازن إلى جانب الدعم المادي؛ دعم ومساندة الإدارة العليا.
- 4- التركيز في عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن على رؤى و أهداف و مبادرات تتماشى مع خصوصيات كل جامعة و منطقة.
- 5- العمل على نشر الوعي بين الموظفين و الاطارات، و كذا القادة بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الجزائرية.
- 6- التزام الإدارة العليا للجامعة و جميع المستويات الهرمية داخلها بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعة.
- 7- عقد دورات تكوينية و ورشات عمل خاصة يشارك فيها جميع الموظفين، لإثراء معارفهم حول هذه الأداة، و كيفية استخدام المؤشرات و المبادرات لتقييم أداء كل فرد و كل وظيفة في إطار مفهوم التدرج و الرصف التنظيمي.
- 8- ضرورة التريث في تحضير وتصميم البطاقة بشكل جيد، وعدم الاستعجال في تحصيل النتائج.

- 9- توفير جميع الموارد اللازمة لفريق العمل، وتحديث بطاقات الأداء المتوازن دوريا بهدف التحسين والتطوير وملاحقة التغييرات المستمرة سواء كان ذلك في جانب المؤشرات المستهدفة، أو في جانب المبادرات الاستراتيجية.
  - 10- تطوير الأهداف الاستراتيجية التي تعكس تطلعات الأطراف أصحاب المصلحة (أساتذة، موظفون، طلبة، مؤسسات...)، مع ضرورة تحديد ونشر القيم التي تتماشى مع هذه الاستراتيجيات حتى تتراكم إسهامات كل جانب في تحقيق رؤية الجامعة.
  - 11- توفير أنظمة معلوماتية متطورة من أجل عملية التغذية العكسية والتعلم.
  - 12- ضرورة استعمال عدد قليل من المؤشرات في كل محور، مع وجوب ربط المعايير المحددة في البطاقة بالمقارنات المرجعية للجامعات الناجحة.
- بالإضافة إلى الاقتراحات الخاصة بنجاح النموذج نقدم **اقتراحات عامة** موجهة للجامعات الجزائرية، وعلى رأسها وزارة التعليم العالي، والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بتحسين الأداء الجامعي، نذكر منها:
- تفعيل دور خلايا الجودة على مستوى الجامعات وأن لا ينظر لهذا الإجراء بوصفه ترفا إداريا بل هو ضرورة ملحة.
  - تشجيع الجامعات الأجنبية ذات السمعة العالية لإنشاء فروع لها في الجزائر، و التعاون معها بغرض الاحتكاك ونقل الخبرة، الشيء الذي سيساهم حتما في الارتقاء بالجامعات الجزائرية إلى مصاف الجامعات العالمية الرائدة.
  - تعزيز التعاون بين مراكز البحوث و التطوير في الجامعات والقطاع الخاص.
  - مراجعة النظام التعليمي باستمرار والصرامة في إعداد عروض التكوين، مع التركيز على ربط الجوانب الأكاديمية باحتياجات السوق.
  - تشجيع القطاع الخاص للمشاركة في تقديم التعليم العالي بغرض المساهمة في تحقيق احتياجاته من القوى العاملة الماهرة.
  - الاهتمام بانشغالات الأساتذة والإسراع في إيجاد حلول لمشاكلهم وتوفير بيئة عمل مشجعة على الإنتاج المعرفي.
  - الدعم المادي والمعنوي للأساتذة أصحاب الإنتاج البيداغوجي والعلمي المتميز، من خلال تأسيس نظام إداري رشيد للتقويم يستند إلى معايير الإنتاج والبيداغوجي المتميز والإنتاج المعرفي والعلمي الذي يخدم المجتمع.
  - غرس ثقافة ريادة الأعمال في الفكر التكويني للطلبة.
  - التحسيس بأهمية العمل الاستراتيجي في الجامعات الجزائرية والتدريب والتكوين في هذا المجال.



- نشر القيم النبيلة وثقافة التسامح والتعاون لدى الأسرة الجامعية.
- تكوين الأساتذة الإداريين في مجال إدارة الأعمال بما يتوافق مع الأنظمة الإدارية الحديثة مع التركيز على تدريب الأساتذة وتنمية مهاراتهم وتلبية وفق الاحتياجات التعليمية.
- إعادة النظر في عمليات تعيين مسؤولي المؤسسات الجامعية المبنية على أسس غير سليمة، وتفعيل آليات الانتخاب لتغليب النمط القيادي على الإداري في جامعاتنا و ديمقراطية العملية الإدارية بها.
- الاهتمام بالدور التوعوي والتثقيفي للجامعة الجزائرية في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد.
- تشجيع وتحفيز المؤسسات على التصريح بمشكلاتها للجامعة وإعادة خلق الثقة بين الطرفين.
- تنمية الخدمات الاستشارية للجامعة من أجل تعزيز العلاقة مع الشريك الاقتصادي وتعزيز مصادرها التمويلية.
- دراسة وتنظيم مشكلة التدفق الطلابي، والتوجيه الجيد مع التركيز على الجانب التكويني والتربصات الميدانية للطلبة خاصة في العام الدراسي الأخير من خلال إبرام عقود وثيقة تسمح للطلاب بأن يتربص مدة 3 أشهر كاملة.
- إشراك مختلف الشركاء في إعداد البرامج التكوينية للطلبة، لتساير الجامعة ما يحدث من تطور في مختلف القطاعات.

وختاما نقول أن الجامعة الجزائرية بحاجة إلى تظافر جميع الجهود من خلال ترتيب ما شئت و تجميع ما فرق، بالإضافة إلى وجوب تغيير الذهنيات وغرس القيم النبيلة ونشر ثقافة التعاون والابتكار، والإعداد لعملية نشئة وثقافة تنظيمية تتميز بالإيجابية والوضوح في المسؤوليات بغية النهوض بالجامعة الجزائرية وتحويلها لتصبح ينابيع للمعرفة وبؤرا لصناعة جيل نابغ ومبادر وحامل لسلاح العلم.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب.

- أ- باللغة العربية:
- 1- جريسات جميل، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995.
- 2- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
- 3- جواد كظم لفترة، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان، الطبعة الأولى، 2011 م-1432 هـ .
- 4- خبراء بميك، منهج أساليب الارتقاء بالأداء البشري: الأداء الفعال باستخدام بطاقات الأداء المتوازن خطوة بخطوة، الطبعة الأولى 2006، الجزيرة، جمهورية مصر العربية.
- 5- ديانا جي. أولبنغر و رتشارد إن. كاتز، تجديد الإدارة "تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين"، نقله إلى العربية: سميح أبو فراس مكتبة العبيكان، 2006.
- 6- رابح تركي، أصول التربية والتعليم لطلبة الجامعات والمعلمين والمفتشين، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية والمؤسسة الوطنية للكتاب، 1990.
- 7- سعيد بن محمد الربيعي. التعليم العالي في عصر المعرفة- التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل-، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 8- شارلز ديليو. سورنسن و آخرون، التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم" تطبيق نظام بالدريج في الجامعات والمعاهد"، ترجمة سمة عبد ربه ، ط1، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 9- شارلز زهل و جارث جونز ، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: د رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001.
- 10- صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008.
- 11- الصاوي، محمد وحيد؛ والبستان، أحمد عبد الباقي، دراسات في التعليم العالي المعاصر: أهدافه، إدارته، نظمه. الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1999.
- 12- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
- 13- عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، بحوث ودراسات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010 م -1431 هـ.

- 14- لويد دوبينز و كلير كراوفورد ماسون، إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمينغ، ترجمة: حسين عبد الواحد، الطبعة الأولى، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، مصر، 1997.
  - 15- مارتن الكولفن، التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، ترجمة: أشرف محمود، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007.
  - 16- مايكل شاتوك، إدارة الجامعات بنجاح، ترجمه إلى العربية: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
  - 17- محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005.
  - 18- نيلز جوران و جان روى وماجنز ووتر، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن-أفكار عالمية معاصرة- ، ترجمة علا أحمد إصلاحي، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2003.
  - 19- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذاة، الطبعة الأولى، 2009.
  - 20- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى 2009.
  - 21- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذاة، الطبعة الأولى، 2009.
  - 22- يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- ب- باللغة الأجنبية:

- 23- Arthur A. Thompson, Jr and A.J. Strickland, III ,*Strategic Mangement, Concept and Cases*, 13<sup>th</sup> Edition, Mc Graw-Hill, Irwin, 2003.
- 24- C Appa ,B Parvathswara ,K Sivaramakrishna, *Strategic management and Business Policy*, Excel Books, New Delhi, 2008.
- 25- C.W.L.Hill, G.R.Jones, *Strategic Management Theory :An integrated Approach* , South-Western, Cengage Learning, Mason, 9<sup>th</sup> ed, 2008
- 26- C.White , *Strategic Management* , Palgrave Macmilan, USA, 2004.
- 27- Christine W. Letts, William P. Ryan, and Allen Grossman, *High-Performance Nonprofit Organizations*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999.
- 28- D. Bertin , *Les Tableaux de Bord Dynamiques*, Tec et Doc Lavoisier, Paris , 1994 .

- 29- F.Mueller, *Sales Management Control Strategies in Banking :Strategic Fit and Performance Impact*, Gabler Verlag, Heidelberg,2011.
- 30- G.Langlois et C.Bonnier, *Contrôle de Gestion*, Ed.Foucher, Paris, 2002, p 53
- 31- H .Loning et autres, *Le Contrôle de Gestion: Organisation et Mise en Œuvre*, 2<sup>ème</sup> édition, éd Dunod, Paris, 2003.
- 32- Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, 1<sup>st</sup> Edition,The free Press,New York,1994.
- 33- Horngren C et autres, *Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire*, 2<sup>ème</sup> Edition, Traduction de G. Longlois, Ed : Pearson Education Paris, 2003.
- 34- J.Collin,J.Porras, *Built To Last :Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Collins,New York, 2011.
- 35- Johnson,Gerry ;Kevan Scholes, Richard Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, 7<sup>th</sup> Edition, FT Prentice Hall,2005.
- 36- P.Niven , *Balanced Scorecard step-by-step :For Government And Nonprofit Agencies*, John Wiley & Son pub, 2003 .
- 37- Patrick Iribarne, *Les tableaux de bord de la performance*, 2<sup>ème</sup> Edition, Dunod , Paris 2003.
- 38- Paul R. Niven, , *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.2003.
- 39- Paul R. Niven, *Balanced Scorecard Diagnostics- Maintaining Maximum Performance-*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.2005.
- 40- Paul R. Niven, *Balanced Scorecard Step-by-Step Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey,2002.
- 41- R.Kaplan,D.Norton, *Alignment : Using The Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, Boston,2006.
- 42- R.Kaplan,D.Norton,*The Execution premium :Linking Strategy to Operations For Competitive Advantage*,Harvard business press,2008.
- 43- R.S,Kaplan et D.P.Norton. *Comment utiliser Le Tableau de Bord Prospectif*, Traduit de l'américain par Eileen Tyack-Lignot, ed :Organisation,2003.
- 44- R.S,Kaplan et D.P.Norton. *Le Tableau de Bord Prospectif. Pilotage Stratégique : Les 4 Axes Du Succès*, Traduit OP.Cit, pp 301-306.de l'américain par M. Sperry, ed :Organisation,2001.

ثانياً: المقالات:

أ- باللغة العربية:

- 45- بسمان فيصل محبوب، *جامعتنا والعولمة*، مجلة بحوث مستقبلية، مجلة علمية نصف سنوية محكمة تصدر عن مركز الدراسات المستقبلية في كلية الحداثة الجامعة، جمهورية العراق-الموصل- العدد الخامس كانون الثاني،2002.
- 46- بونقيب أحمد و رحيم حسين، *دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير*، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، ديسمبر 2008.

- 47- حمد بن مرضي الكلثم و حازم علي أحمد بدارنه، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الخامس، العدد العاشر 2012.
- 48- داخل حسن جريو، التعليم الجامعي ومواجهة بعض متطلبات العصر، مجلة بحوث مستقبلية، العدد الخامس، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعة، 2002.
- 49- روبرت كابلان و دفيد نورتن، الخرائط الإستراتيجية- تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية-، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الثانية عشر، العدد التاسع، مايو 2004.
- 50- سعيد الصديقي، الجامعات العربية وتحدي التصنيف العالمي: الطريق نحو التميز ، دورية رؤى استراتيجية، مركز الإمارات للبحوث والدراسات الاستراتيجية، المجلد الثاني العدد 06 إبريل 2014.
- 51- سميحة يونس، البحث عن الجودة في نظام LMD "آليات التطبيق وسبل التعزيز"، جامعة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 34/35، مارس 2014.
- 52- عادل سالم موسى معاييه، إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية، مجلة دراسة المعلومات، العدد الثالث سبتمبر، جامعة اليرموك إربد، الأردن، 2008.
- 53- عادل سالم موسى معاييه، إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية، مجلة دراسة المعلومات، العدد الثالث سبتمبر، جامعة اليرموك إربد، الأردن، 2008.
- 54- عبد الله البريدي، الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي: مدخل وصفي تحليلي لدراسة الإشكالية الثقافية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد السابع والعشرون، العدد 02، ديسمبر 2007.
- 55- عجلان بن محمد الشهري، عرض نقدي لكتاب: إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، دورية الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، المجلد الواحد والخمسون، العدد الأول، ديسمبر 2010.
- 56- ممدوح الصديقي، أسس ومعايير تقويم كفاءة الأداء الجامعي وفاعليته، بحوث مستقبلية، جمهورية العراق-الموصل- العدد الثامن كانون الثاني، 2004.
- 57- ممدوح الصديقي، أسس ومعايير تقويم كفاءة الأداء الجامعي وفاعليته، بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية ، جمهورية العراق - الموصل ، العدد الثامن كانون الثاني، 2004.
- 58- 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، 2007.
- 59- هنري منتزيج، صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد الخامس عشر، أغسطس 1994.

ب- باللغة الأجنبية:

- 60- 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.
- 61- Breakwell, G.M., & Tytherleigh, M. Y, *University leaders and university performance in the United Kingdom: Is it "who" leads, or "where" they lead that matters most?* Higher Education, Vol 60 No 5, 2010.
- 62- Denis Choffel, François Meyssonier, *Dix ans de débat autour du Balanced Scorecard*, Comptabilité Contrôle Audit, tome 11, Volume 2, décembre, 2005.
- 63- H Aljardali, M Kaderi & T Levy-Tadjine , *The implementation of the balanced scorecard in Lebanese public higher education institutions*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 62, 2012.
- 64- Jasmine E. Larkley, Viola B. Maynard, *Innovation in Education*, Nova science publishers, Inc, new york, 2008.
- 65- [Juha Kettunen](#), [Ismo Kantola](#), "*Management information system based on the balanced scorecard*", Campus-Wide Information Systems, Vol. 22 Iss: 5, 2005.
- 66- Kaplan R., Norton D., *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business Review, 1992 Vol. 70, No 1.
- 67- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- 68- Karathanos, D. and Karathanos, P, "*Applying the balanced scorecard to education*", Journal of Education for Business, Vol. 80 No. 4, 2005.
- 69- Karathanos, D. and Karathanos, P, "*Applying the balanced scorecard to education*", Journal of Education for Business, Vol. 80 No. 4, 2005, p. 222.
- 70- Lyddon, J. W., & McComb, B. E. (2008). *Strategic reporting tool: Balanced scorecards in higher education*. The Journal of Applied Research in the Community College, Vol 15 No 2. 2008.
- 71- Michael R. Vitale and Sarah C. Mavrinac, "*How Effective Is Your Performance Measurement System?*," Management Accounting, August 1995.
- 72- Mu-Hsuan Huang, *A Comparison of Three Major Academic Rankings for World Universities: From a Research Evaluation Perspective*, Journal of Library and Information Studies 9:1 (June 2011).

ثالثاً: الأطروحات والرسائل الجامعية:

أ- باللغة العربية:

- 73- سلطان بن حسن عبد الرحمن الشهري، متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية "تصور مقترح"، متطلب تكميلي لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية والتخطيط "تخصص إدارة تعليم عالي"، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1436 هـ.
- 74- صولح سماح، دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة-دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.
- 75- مروان محمد عبد الرحمن أبو فضة، نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2006.
- 76- مسودة سناء، تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا : عمان، الأردن، 2003.
- 77- منصور بن سعد محمد فرغل، إسهامات التعليم في معدلات النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، متطلباً تكميلياً لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1425 هـ.

ب- باللغة الأجنبية:

- 78- 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.

رابعاً: التقارير والملتقيات والمؤتمرات العلمية:

التقارير:

أ- باللغة العربية:

- 79- الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، ["الهجرة الدولية والتنمية في بلدان الإسكوا: التحديات والفرص"](#). الأمم المتحدة، نيويورك، 2011.
- 80- معهد اليونسكو للإحصاء، الموجز التعليمي العالمي لعام 2009، مقارنة إحصائيات التعليم عبر العالم.
- 81- وزارة الإعلام والثقافة، "التعليم العالي-نظرات عن الجزائر"، العدد 24، الجزائر 1973.
- 82- وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الدليل العملي لتطبيق و متابعة ل.م.د، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، جوان 2001.



- 83- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. إصلاح التعليم العالي من خلال نظام ل.م.د، الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي المخصصة لتقييم تطبيق نظام "ل.م.د"، جانفي 2016.
- 84- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. إصلاح التعليم العالي، جوان 2007.
- 85- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي، اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي CIAQS، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- ب- باللغة الأجنبية:

- 86- D. Bruce Johnston, *The Financing and Management of Higher Education: A Status Report on Worldwide Reforms*, paper presented at: UNESCO World Conference on Higher Education, held in Paris, France on October 5-9, 1998.
- 87- 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. 3 Published in 2015 by UNESCO Institute for Lifelong Learning Feldbrunnenstrasse 58 20148 Hamburg Germany.
- 88- Jürgen Enders et Christine Musselin, *Retour vers le futur ? Les professions universitaires au XXIe siècle*, L'enseignement supérieur à l'horizon 2030, Volume 1 : Démographie, © OCDE 2008.
- 89- 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, World conference on Higher Education, Published with support from SIDA/SARE.
- 90- The national center for public policy and higher education, *Engaging Higher Education in Societal Challenges of the 21st Century*, A Special Report, April 2009.
- 91- 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.

الملتقيات والمؤتمرات:

أ- باللغة العربية:

- 92- أحلام العيثاوي و عمار السامرائي، واقع تطبيق ضمان جودة التعليم في الجامعات الخاصة في ضوء معايير ومتطلبات الجودة الشاملة دراسة حالة- الجامعة الخليجية- المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011.



- 93- بن حسين سمير، تقييم مستوى التوافق بين إمكانيات الجامعة الجزائرية ومتطلبات ضمان الجودة من وجهة نظر أعضاء اللجنة الوطنية لضمان الجودة (CIAQES)، الملتقى الوطني الخامس حول ضمان جودة التعليم العالي لتنمية المجتمع التطلع للمستقبل، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، يومي 17-18 نوفمبر 2015.
- 94- خديجة عبد الماجد حسان، مؤشرات مقترحة لأداء مؤسسات التعليم العالي الأهلي، ورقة عمل مقدمة للندوة (التعليم العالي الأهلي بالمملكة). جامعة الملك سعود بالرياض. كلية التربية. في الفترة من 18 / 20 ذي القعدة عام 1421هـ.
- 95- د حارب سعيد عبد الله. تطوير التعليم العالي منطلق لعملية التنمية الاجتماعية، ورقة مقدمة للمشاركة في الدورة شبه الإقليمية حول استجابة التعليم العالي لمتطلبات التنمية الاجتماعية، مسقط، سلطنة عمان، يومي 17 و 18 ديسمبر 2006.
- 96- دردوري لحسن و بن عامر نبيل، واقع استيعاب مخرجات الجامعة بالاقتصاد الجزائري، الملتقى الوطني الخامس حول ضمان جودة التعليم العالي لتنمية المجتمع التطلع للمستقبل، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، يومي 17-18 نوفمبر 2015.
- 97- زين الدين بروش و يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع و الآفاق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 4-5 أبريل 2012.
- 98- سعدو عادل وهارون أسماء، التكوين الجامعي و متطلبات التنمية المحلية: دراسة تحليلية لواقع نظام LMD في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 19-20 ماي 2010.
- 99- سكر ناجي رجب، تقويم أداء جامعة الأقصى بغزة كخطوة على طريق تحقيق جودتها الشاملة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول لجودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 23 - 26 أبريل، 2006.
- 100- سليم العمرابي، تنقوت وفاء، الاستثمار في التعليم العالي في الجزائر وفعاليته التنموية من منظور اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الخامس حول ضمان جودة التعليم العالي لتنمية المجتمع التطلع للمستقبل، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، يومي 17-18 نوفمبر 2015.
- 101- صالح الصالح، التجربة الجزائرية لإصلاح مناهج العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في إطار نظام (ل.م.د)، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الأول: الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية، الرباط: 09-13 ديسمبر 2007.
- 102- العيد فقيه، تجربة "التنوع ومهنية عرض التكوين الجامعي" في الجزائر في إطار الشراكة بين الاتحاد الأوروبي ووزارة التعليم العالي PAPS ESRS - خطوة جريئة نحو تطوير معايير الجودة للدراسات العليا والبحث العلمي-، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان، 9-11/02/2016.

- 103- فاطمة طاهري، جوامع رقية، واقع ضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسبية بن بوعلي بالشلف -، الملتقى الوطني الخامس حول ضمان جودة التعليم العالي لتنمية المجتمع التطلع للمستقبل، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، يومي 17-18 نوفمبر 2015.
- 104- فايدة احمد سالم الورفلي، أهمية توظيف التعليم الإلكتروني في تحقيق الجودة في التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011.
- 105- محمد دهان و دلال بوعتروس، استراتيجية السلطات العمومية الجزائرية لضمان جودة التعليم العالي-الدوافع، الآليات والهيئات -، الملتقى الوطني الخامس حول ضمان جودة التعليم العالي لتنمية المجتمع التطلع للمستقبل، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، يومي 17-18 نوفمبر 2015.
- 106- محمد صايب موسات، من هجرة الأدمغة إلى تحريك الكفاءات؟ نظرة مغاربية"، منشورات "كريد"، 2016.
- 107- المنيع محمد عبد الله. متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية: منظور مستقبلي، ورقة عمل مقدمة للندوة الدولية حول الرؤى المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ. 2002 .
- 108- نادية راضي عبد الحليم، منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011.
- 109- نادية راضي عبد الحليم، منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011.
- 110- نعيمة محمد يحياوي، متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011.
- 111- ياسر ميمون عباس، الجودة في التعليم الجامعي مفهومها وأهميتها، أساليب تقويمها ومعاييرها، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011.
- ب- باللغة الأجنبية:

- 112- D. Bruce Johnston, *The Financing and Management of Higher Education: A Status Report on Worldwide Reforms*, paper presented at: UNESCO World Conference on Higher Education, held in Paris, France on October 5-9, 1998.
- 113- Estela Mara Bensimon, Lan Hao, and Leticia Tomas Bustillos, *Measuring the State of Equity in Public Higher Education*, Paper presented at the Harvard Civil Rights and UC Conference on Expanding Opportunity in Higher Education: California and the Nation ,Sacramento, California October, 2003.
- 114- Yousef BERKANE, *Assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie : Exigences et préalables*, Colloque International sur Les Enjeux de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur, « Année Universitaire 2010-2011 généralisation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur », 20 et 21 novembre 2010, Université 20 Août 1955 Skikda,Algerie, p19.

سادسا: الوثائق الحكومية والرسمية:

القوانين والمراسيم التنفيذية:

- 115- القرار الوزاري رقم 761 المؤرخ في 17 جويلية 2016، الذي يتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.
- 116- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 المادة 8، (العدد 62).
- 117- القانون رقم 99-05 الـ 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق لـ 04 أبريل 1999 (الجريدة الرسمية سنة 2003، عدد 51).
- 118- الجريدة الرسمية سنة 2003، القانون رقم 99-05 الـ 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق لـ 04 أبريل 1999، عدد 51.
- 119- المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 المادة 8، (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 62).
- 120- مرسوم تنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 (الجريدة الرسمية سنة 2003، عدد 51).

سابعا: الوب غرافيا:

- 121- فهمي أمين فاروق، المدخل المنظوري وإدارة الجودة الشاملة في منظومة الأداء الجامعي، ورقة عمل مقدمة بجامعة المنيا، مصر، الأربعاء، 12 مايو 2004. متوفرة على الموقع الإلكتروني: [www.satlcentral.com/doc/powerpoint/arabic/code7](http://www.satlcentral.com/doc/powerpoint/arabic/code7) تم الاطلاع عليه بتاريخ: 31/12/2015.
- 122- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، تقرير التنمية البشرية 2013، نهضة الجنوب: تقدم بشري في عالم متحول، ص 82-83، متوفر على الموقع: <http://www.un.org/ar/esa/hdr/pdf/hrd13/complete.pdf>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 15/12/2015.

- 123- موقع الجامعة الأمريكية ببيروت: <http://www.aub.edu.lb>.

- 124- موقع جامعة الملك سعود: <http://ksu.edu.sa>

- 125- موقع جامعة توركو للعلوم التطبيقية: <http://www.utu.fi>

- 126- موقع جامعة كاليفورنيا: <http://www.ucla.edu>.

- 127- موقع جامعة كامبردج: <https://www.cam.ac.uk>.

- 128- موقع معهد ماي الطبي: <https://www.mayinstitute.org/>
- مواقع وزارة التعليم العالي:
- 129- [http://services.mesrs.dz/e-learning/arabe/index\\_arab.php](http://services.mesrs.dz/e-learning/arabe/index_arab.php)
- 130- <http://www.ciaques-mesrs.dz/index.php>
- 131- [https://www.mesrs.dz/ar/agregats\\_mesrs](https://www.mesrs.dz/ar/agregats_mesrs)
- 132- التعليم العالي في الجزائر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المديرية العامة للتكوين والتعليم العالين، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://www.mesrs.dz/.../40b6e7d0-41cf-4755-ad4a-a>
- 133- كريمان بكنام صدقي عبد العزيز، تأثير النشر الدولي على ترتيب الجامعات في التصنيفات العالمية : جامعة القاهرة نموذجاً، العدد 37 مارس 2015، تاريخ الاطلاع على الموقع: 2016/03/28 متوفرة على الموقع: <http://www.journal.cybrarians.info>
- 134- مشروع الدعم الأوروبي <http://www.papsesrs.dz/programme>.
- 135- Mathew J. Manimala, and Jay Mitra, **Higher Education's Role in Entrepreneurship and Economic Development**, in jonathan potter (ed), Entrepreneurship and Higher Education, OECD publishing,2008, p 54. Available at site web: <http://www.oecd-ilibrary.org/education/entrepreneurship-and-higher-education>,
- 136- **Shanghai Academic Ranking of world Universities**, <http://www.shanghairanking.com/ARWU-Methodology-2011.html>.
- 137- **QS World University Rankings: Methodology**, <http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/qs-world-university-rankings-methodology>.
- 138- **Times Higher Education World University Ranking: Methodology**, <https://www.timeshighereducation.com/news/ranking-methodology-2016>.
- 139- Juha Kettunen, Mauri Kantola, **Strategies for Virtual Learning and E-Entrepreneurship in Higher Education, from electronic business :concepts, methodologies, tools and applications**, 2009. p 1594, available at : [www.igi-global.com/affiliate/in-lee/631](http://www.igi-global.com/affiliate/in-lee/631).
- 140- FOCUS MIGRATION, **Does Germany Need Labour Migration?**,Policy Brief , No.2 April 2005,available at site web : <http://focus-migration.hwwi.de/Does-Germany-Need-La.1197.0.html?&L=1>.
- 141- Sergey Zapryagaev, **Case Studies of Strategic Planning in US Universities**, at sit web: <https://www.irex.org/.../case-studies-strategic-planning>.
- 142- Kristine A. Hafner, **Partnership for Performance : The Balanced scorecard Put to the Test at the University of California**, available at : <http://www.ucop.edu/ucophome/businit/10-98-bal-scor-chapter.pdf>.
- 143- Juha Kettunen, Mauri Kantola, **Strategies for Virtual Learning and E-Entrepreneurship in Higher Education, from electronic business :concepts,**

- methodologies, tools and applications*, 2009, available at : [www.igi-global.com/affiliate/in-lee/631](http://www.igi-global.com/affiliate/in-lee/631).
- 144- <http://www.bscdesigner.com/executives-toolkit.htm>

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                                                             | رقم الشكل |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 13     | مجالات الأداء الجامعي                                                                   | 01        |
| 17     | تشكيلة منظومة الأداء الجامعي                                                            | 02        |
| 51     | عوائق تطبيق الاستراتيجية                                                                | 03        |
| 54     | مكونات بطاقة الأداء المتوازن                                                            | 04        |
| 64     | بطاقة الأداء المتوازن لمعهد ماي                                                         | 05        |
| 69     | الخطوات المنهجية لبناء بطاقة الأداء المتوازن                                            | 06        |
| 77     | نموذج مختصر للخارطة الاستراتيجية لجامعة حكومية                                          | 07        |
| 90     | نموذج مختصر لبطاقة الأداء المتوازن لجامعة كاليفورنيا.                                   | 08        |
| 98     | الخارطة الاستراتيجية المختصرة لجامعة توركو للعلوم التطبيقية.                            | 09        |
| 132    | بيان رسالة الجامعة الجزائرية المقترح                                                    | 10        |
| 140    | الخريطة الاستراتيجية المقترحة للجامعة الجزائرية                                         | 11        |
| 155    | قاموس بطاقة الأداء المتوازن                                                             | 12        |
| 157    | برنامج BSC DESIGNER                                                                     | 13        |
| 159    | لوحة قيادة نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل              | 14        |
| 161    | لوحة قيادة نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل                | 15        |
| 163    | لوحة قيادة نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون والاتصال والتظاهرات العلمية | 16        |
| 165    | لوحة قيادة نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف                                      | 17        |
| 166    | لوحة قيادة المكتبة المركزية                                                             | 18        |
| 169    | لوحة قيادة الأمانة العامة                                                               | 19        |
| 171    | لوحة قيادة المصالح المشتركة                                                             | 20        |
| 174    | لوحة قيادة رئاسة الجامعة                                                                | 21        |

## قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                                               | الصفحة |
|------------|----------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01         | أهم التصنيفات المعتمدة عالميا في ترتيب الجامعات.                           | 23     |
| 02         | عملية تعميم الاستراتيجيات وتطبيقها في كلية "مونفورت لعلوم إدارة الأعمال"   | 37     |
| 03         | عناصر الاختلاف بين المنظمات الهادفة للربح والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح | 59     |
| 04         | بطاقة الأداء المتوازن الشاملة لجامعة توركو للعلوم التطبيقية                | 99     |
| 05         | ملخص لأهداف نظام (ل.م.د) وبرنامج ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية         | 129    |
| 06         | تشخيص أداء الجامعة الجزائرية وفق تحليل SWOT.                               | 136    |
| 07         | المؤشرات والمبادرات المقترحة للمنظور المالي                                | 144    |
| 08         | المؤشرات والمبادرات المقترحة لمنظور التعلم والنمو.                         | 145    |
| 09         | المؤشرات والمبادرات المقترحة لمنظور العمليات الداخلية                      | 147    |
| 10         | المؤشرات والمبادرات المقترحة لمنظور العملاء.                               | 150    |
| 11         | مصفوفة الأهداف والمبادرات                                                  | 153    |

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة 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 تبين طريقة عمل بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات العمومية. وبعد تشخيص دقيق لحالة الجامعات الجزائرية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج مفادها أن الإصلاحات التي قامت بها الوزارة الوصية مازالت دون المستوى المطلوب، ولذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات مجسدة في بناء خارطة استراتيجية - وفق منهجية بطاقة الأداء المتوازن- تضم مسارات بلوغ الأهداف وطرق العمل عليها بغية تحسين أداء الجامعة الجزائرية. ومن أجل ضمان إقلاع ناجح لمشروع بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الجزائرية قدمنا مجموعة من الشروط التنظيمية التي تتمحور أساسا حول ضرورة التحسيس بأهمية العمل الاستراتيجي في الجامعات الجزائرية والتدريب والتكوين في هذا المجال.

**الكلمات المفتاحية:** التعليم العالي، الجامعات الجزائرية، بطاقة الأداء المتوازن. نموذج مقترح.

### **Abstract :**

*This study aims to identify the balanced scorecard efficiency and its importance in the 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. After a thorough diagnosis of the situation of Algerian Universities , It has been that the reforms undertaken by the ministry commandment is still below the required level. Therefore, a number of recommendations were presented in suggesting a model that creates a framework for the overall organizational performance in Algerian University. In order to ensure a successful launch of the Balanced Scorecard project in Algerian universities, we have presented a set of regulatory requirements, which are mainly focused on the need to raise awareness of the importance of strategic work in Algerian Universities and training in this field.*

**Key words:** higher education, Algerian University, Balanced Scorecard, proposed model.