

عنوان المؤتمر

التربية آفاق مستقبلية
جامعة الباحة - المملكة العربية السعودية
الفترة

26-23 جمادى الثاني 1436 هـ موافق 12-15 أبريل 2015

التربية .. آفاق مستقبلية

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية ... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436 هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

عنوان البحث

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم
المؤسسي

رؤية ناقدة لبعض المحاولات في الوطن
العربي مع التركيز على التعليم الجامعي

التربية .. آفاق مستقبلية

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية ... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436 هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

إعداد

أ.د. مهني غنايم

أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم

كلية التربية جامعة المنصورة مصر

ganaiem@yahoo.com

ganaiem@mans.edu.eg

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

تقديم

في ضوء التطورات الحديثة للفكر الإداري اهتم عدد من الباحثين بدراسة وتحليل وتقييم الأداء الاستراتيجي المؤسسي مما أدى الى ظهور بطاقة قياس الأداء المتوازن

Balanced Scored card

عام 1992، وقد ظهرت منهجية بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث يتغلب على معوقات الأساليب التقليدية، حيث أنها تتناول أبعاد المؤسسة الأربعة المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

أهداف البحث

- التعريف بمفهوم التقييم المؤسسي وأهميته وأهدافه وأساليبه وآلياته
- التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وأهميتها ومكوناتها وآليات استخدامها في التقييم المؤسسي
- عرض بعض محاولات تطبيق البطاقة في التقييم المؤسسي مع التركيز على التعليم الجامعي العربي
- نقد هذه المحاولات لبيان إيجابياتها وسلبياتها
- وضع تصور مقترح لتطبيق البطاقة في قياس وتقييم الأداء الجامعي العربي

التربية... آفاق مستقبلية

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

خطة البحث

- عرض أدبيات البحث من خلال اطار نظري يتضمن التقييم المؤسسي من حيث مفهومه وأهميته وآلياته، وبطاقة الأداء المتوازن وآلياتها وإيجابياتها
- عرض دراسات سابقة في مجال بطاقة الأداء المتوازن
- عرض بعض المحاولات العربية في استخدامات البطاقة وتطبيقاتها
- نقد بعض المحاولات العربية (مالها وما عليها)
- محاولة التوصل الى تصور مقترح لتطبيق البطاقة في قياس وتقييم التعليم الجامعي العربي

التربية... آفاق مستقبلية

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

الأداء المؤسسي

تقييم الأداء المؤسسي هو العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة .

والتقييم المؤسسي هو فحص تحليلي نقدي شامل لخطط وأهداف طرق التشغيل واستخدام موارد المؤسسة البشرية والمادية المتاحة بكفاءة وفعالية .

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

أهمية تقييم الأداء المؤسسي

- بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصا للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءة المؤسسة في قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة، يمكن إبرازها في النقاط التالية :
- تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها
- مساعدة المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة
- اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها
- إيجاد نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وتحسين أداء المنظمة ككل

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

تابع: أهمية تقييم الأداء المؤسسي

- تحديد سبيل تطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها
- بناء ثقافة الأداء المؤسسي وأهمية التقييم
- قياس العمليات وإدارتها وتحسينها بطريقة كفوة
- وضوح المسؤولية والمحاسبية و إتاحة تحقيق الجدوى لأداء المؤسسة
- أنجاز الأداء، والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23- 26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12- 15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

آليات التقييم المؤسسي

- هناك آليات أو مداخل عديدة للتقييم المؤسسي من أهمها :
- مدخل أصحاب المصالح
Stakeholder Approach
- مدخل القيمة المضافة
Value Added Approach
- إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتقييم الأداء وتحسينه TQMM
- المحاسبية والتقييم المؤسسي ACCOUNTABILITY

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23- 26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12- 15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

قياس الأداء المتوازن

ويعرف القياس المتوازن بأنه نظام ادارى يهدف الى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها الى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المتوازنة المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة تتضمن محاور أو أربعة ابعاد هي المالي، العملاء، العمليات، التعلم والنمو

التربية... آفاق مستقبلية

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية المؤسسة واستراتيجيتها الى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ الاستراتيجية، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضا على أهداف غير مالية يجب أن تحققها المؤسسة وذلك لمقابلة أهدافها المالية

التربية... آفاق مستقبلية

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة القياس المتوازن للأداء من أربعة أبعاد (حسب معظم الدراسات والبحوث المتوفرة):

- 1- البعد المالي
Financial
- 2- بعد العملاء
Customer
- 3- بعد الأداء الفني (العمليات الداخلية)
Internal process
- 4- بعد التعلم والنمو (الأبداع)
Learning&Growth

التربية... آفاق مستقبلية

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

مراحل اعداد البطاقة

- 1- تحديد رؤية المؤسسة
- 2- تحديد استراتيجية المؤسسة
- 3- تحديد الأهداف الاستراتيجية
- 4- تحديد الأهداف التشغيلية

التربية... آفاق مستقبلية

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

تابع : مراحل إعداد البطاقة

- 5- تحديد الأبعاد المختلفة لمدخل التوازن في المؤسسة (الأطراف المستفيدة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد المالي)
- 6- تحديد عوامل النجاح الحرجة في كل بعد
- 7- تحديد مقاييس الأداء
- 8- إعداد خطط العمل لكل بعد
- 9- المتابعة وإدارة النظام

التربية... آفاق مستقبلية

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

إيجابيات استخدام البطاقة

- ترجمة التوجهات الى أهداف قابلة للقياس
- تساعد المنظمات على تعديل مسار عملها حيث تساعد في
- إجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة امكانيات تحسين العمل
- تجمع بين أداء الفرد وأهداف المنظمة
- تحقق، عبر الأبعاد المختلفة، توازن بين المقاييس الخارجية والداخلية.
- توحد المقاييس المختلفة في كافة أنحاء المنظمة
- تجمع أهداف الأفراد والوحدات ضمن خارطة استراتيجية

التربية... آفاق مستقبلية

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

تابع إيجابيات استخدام البطاقة

- تربط الأهداف والمقاييس الاستراتيجية بالميزانيات السنوية والعمل الميداني
- تجعل لغة التخاطب في المنظمة على أسس واقعية وموحدة
- تعزز التغذية الراجعة الرقابية على أسس رقمية وكمية واضحة
- وسيلة للتدريب والتعليم
- تساعد في الملائمة بين النتائج ومقاييس الأداء
- ترجمة الاستراتيجية الى برنامج عمل ومقاييس

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23- 26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12- 15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

خلاصة دراسات سابقة

يلاحظ من عرض الدراسات السابقة أنها تمت في مؤسسات غير تعليمية وأن مكونات بطاقة الأداء المتوازن التي أشارت إليها هذه الدراسات تقع في أربعة أبعاد هي: **المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو**، وأن مدخل الأداء المتوازن من أفضل المداخل (الأساليب) لقياس الأداء المؤسسي. والباحث يتفق مع هذا الرأي. إلا أن البطاقة يمكن أن تتسع لتشمل أبعاداً أخرى إضافة إلى الأبعاد الأربعة التي انتهت إليها الدراسات السابقة في مؤسسات غير تعليمية

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23- 26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12- 15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التعليم الجامعي عربيا

هناك بعض محاولات التطبيق (على حد علم الباحث)
في كل من :
-جمهورية مصر العربية-
-المملكة العربية السعودية -
-العراق-
-فلسطين-

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23- 26 جمادى الآخرة 1436هـ- 12- 15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

نقد المحاولات العربية

الدراسات السابقة في مجال القياس المتوازن في غير مجال
التعليم متعددة في مجالات الاقتصاد والتجارة والاتصالات والفندقة
...الخ لكنها محدودة في المجال التعليمي في الدول العربية .
ولاشك أن جهودا طيبة بذلت من قبل الباحثين من خلال البحوث
والدراسات التي أجريت في البيئة العربية سواء في مجالات غير
تعليمية أو في التعليم الجامعي من حيث التأصيل لتقييم الأداء
المؤسسي وبطاقة الأداء المتوازن ، ومن حيث عرض أدبيات
عربية و أجنبية في مجال البطاقة ، وعلى الرغم من هذه الجهود
الحثيثة ، هناك بعض المآخذ أو الملاحظات ، تسبقها بعض
الإيجابيات التي يمكن عرضها فيما يلي :

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23- 26 جمادى الآخرة 1436هـ- 12- 15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

الأيجابيات

على الرغم من محدودية المحاولات العربية في مجال التعليم (وفيما أمكن للباحث الحصول عليه) فإن هذه المحاولات لم تخلو من إيجابيات منها :

- بذلت جهود حثيثة وقدمت أطر نظرية يمكن الاعتماد عليها والبناء على إيجابياتها في مجال بناء البطاقة والقياس المتوازن في التعليم
- بعض المحاولات نحت منحى ميدانيا لتعرف تطبيقات البطاقة و تطبيق مدخل القياس المتوازن
- معظم المحاولات استندت الى أدبيات أجنبية أصولية في مجال الأداء المتوازن وعلى وجه الخصوص محاولات Kaplan & Norton
- بعض هذه المحاولات نشرت في دوريات أو مؤتمرات أو مجلات علمية محكمة

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23- 26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12- 15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

السلبيات

- تناولت المحاولات العربية أبعاد البطاقة بمسميات مختلفة
- النقل بشكل كبير الى حد اقتباس صفحات كثيرة (خاصة بحوث الماجستير والدكتوراه)
- التركيز على الجانب المالي من البطاقة في معظم البحوث والمحاولات
- عدم تخصيص وزن نسبي أو أهمية نسبية لكل بعد (محور) من أبعاد البطاقة في معظم المحاولات السابقة
- معظم البحوث والمحاولات أهملت البعد البيئي و المجتمعي في بناء البطاقة
- افتقاد معظم المحاولات إلى التطبيق العملي للبطاقة
- وأخيرا نقص استخدام البطاقة وتطبيقاتها في قياس وتقييم الأداء في مؤسسات التعليم بشكل عام والجامعي العربي بشكل خاص

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23- 26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12- 15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

خلاصة

- (1) هناك كتابات كثيرة متفرقة في مجلات ومؤلفات ومواقع الأنترنت حول الأداء المتوازن وكذلك هناك دراسات وبحوث عديدة في مجال تطبيق البطاقة واستخدامها في مجالات الإدارة بشكل عام وفي الصناعة والشركات ، لكن محاولات التطبيق في التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص محدودة للغاية
- (2) هناك عدة مسميات للبطاقة في الكتابات والأبحاث هي: أسلوب - بطاقة - مدخل- منهج - نموذج
- (3) معظم البحوث قررت أن الأبعاد أربعة ماعدا دراسة واحدة هي (بلاسكة) البعد البيئي والمجتمعي

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23- 26 جمادى الآخرة 1436هـ- 12- 15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

تابع : الخلاصة

- 4- الاستخدام الأكثر للبطاقة في مؤسسات غير تعليمية (معظمها ربحية) وهي تؤكد على تعظيم الاستفادة المادية (العامل المالي) ومرد ذلك الى أن استخدام البطاقة على مدى واسع في المؤسسات الربحية في أمريكا و أوروبا
- (5) التعليم العالي في أمريكا وأوروبا (غالبا) ما يكون بمصروفات عالية وبالتالي تحاول مؤسسات التعليم العالي التأكيد على العامل المالي في البطاقة، وفي العالم العربي العكس صحيح حيث مازال التعليم العالي بالمجان في كل الدول العربية باستثناء الجامعات الخاصة والأهلية
- (6) ضرورة مراعاة هذه الاستنتاجات عند تطبيق البطاقة على مؤسسات التعليم العالي في مصر

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23- 26 جمادى الآخرة 1436هـ- 12- 15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

توصية أخيرة

توصى الدراسة بأهمية استخدام وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن فى التقييم الجامعي بالدول العربية لما لها من إيجابيات كثيرة فى تشخيص واقع الأداء الجامعي بدقة ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لتحسين هذا الواقع والارتقاء به إلى أقصى درجة ممكنة .

التربية .. آفاق مستقبلية

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" فى الفترة من 23- 26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12- 15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

شكر وتقدير

ختاما

مع خالص شكرى وعظيم تقديرى
أ.د. مهنى غنايم
كلية التربية جامعة المنصورة مصر

ganaiem@yahoo.com

ganaiem@mans.edu.eg

جوال 00201005018390

التربية .. آفاق مستقبلية

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" فى الفترة من 23- 26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12- 15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري