

الأسس النظرية لتقويم أداء المؤسسات الجامعية

إعداد

أ.د/ محمد حسن راسمي
□ أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ عبدالعزيز أحمد داود
□ أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة كفر الشيخ

أ/ دلال عبيد شارع خالد الخفيري

الأسس النظرية لتقويم أداء المؤسسات الجامعية

إعداد

أ.د/ محمد العزیز أحمد داود	أ.د/ محمد حسن ربحی	أ/ دلال عیید شارع خالد الظفری
استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	
كلية التربية - جامعة كفر الشيخ	كلية التربية - جامعة بنها	

مقدمة:

يعد قطاع التعليم الجامعي من أهم القطاعات التي تؤثر في البيئة الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الإقليمي والعالمي، كما أنه منوط إليه القيام بالدور الرئيس في استخدام الأدوات والموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الطموحات المستهدفة، ويتطلب ذلك أن يسعى قطاع التعليم الجامعي إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء لكل ما يقدمه من خدمات تعليمية.

ويمثل موضوع الاداء في الفكر الاداري أهمية كبيرة وذلك لسببين، السبب الاول أنه يمثل محورا أساسيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المؤسسات في تنفيذ قراراتها وخططها الاستراتيجية، والسبب الثاني أن موضوع الاداء وقياسه يواجه بتحديات عديدة أهمها تباين أهداف المؤسسات وبالتالي الاختلاف في مؤشرات قياسه^(١).

وتعد عملية تقييم الأداء المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الإدارية خلال الفترة محل القياس، وهي تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي لأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي ما زالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل، وذلك للتحقق من مدى مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المخطط والكشف عن أي إنحرافات في التنفيذ، وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج هذه الإنحرافات، فالأداء يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل^(٢).

مشكلة البحث:

تحدد مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيسي التالي: ما الأسس النظرية لتقويم أداء

المؤسسات الجامعية؟

ويتفرع من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية هي

١- ما هي عناصر تطوير الأداء الجامعي؟

٢- ما الطرق والأساليب المستخدمة لتقويم أداء المؤسسات الجامعية؟

أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي التعرف على الأسس النظرية لتقويم أداء المؤسسات الجامعية.
- التعرف على عناصر تقويم الأداء الجامعي.
- التعرف على الطرق والأساليب المستخدمة لتقويم أداء المؤسسات الجامعية.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالي من خلال:

- قد يفيد البحث القائمين على إدارة الجامعات لمعرفة عناصر تطوير الأداء الجامعي والتعرف على الطرق والأساليب المستخدمة لتطوير أداء المؤسسات الجامعية.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حيث يستخدم هذا المنهج في دراسة الأوضاع الراهنة للظاهرة من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك ويرتبط استخدام المنهج الوصفي غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية ويقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره^(٣). وعليه يمكن التعرف على كيفية تقويم البرامج التدريبية ومعرفة أوجه القصور ووضع مقترحات لمعالجة هذه القصور في شكل تصور مقترح.

مصطلحات البحث:

يرتكز البحث على مجموعة من المصطلحات وهي:

١- التقييم: (Evaluation)

يعرف التقييم لغوياً: (مادة: ق و م) قوم المعوج: عدله وأزال عوجه، قوم السلعة سعرها وثنها وقوم الشيء قدر قيمته^(٤).

والتقييم: هو عملية تشخيصية علاجية وقائية تستهدف الكشف عن مواطن الضعف للعمل على إصلاحها ومواطن القوة للعمل على إثرائها بقصد تحسين العملية التعليمية والتربوية وتطويرها بما يحقق الأهداف المنشودة^(٥).

وهو أيضا العملية العامة التي تقوم على التحليل المنهجي والنقدي مما يؤدي إلى صدور الأحكام والتوصيات المتعلقة بالمؤسسات التعليمية^(٦).

وفى ضوء التعريفات السابقة يمكن أن يعرف التقييم إجرائياً على أنه مجموعة من الإجراءات التي تستهدف الحكم على تحقيق الأهداف التربوية من خلال جمع البيانات وتحليلها مع التركيز على استخدام معايير محلية وعالمية وتحديد نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها.

٢- الأداء: (the performance)

يمثل مفهوم الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، ويمكن النظر إليه على أنه ترجمة الخطط إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة، وللأداء اسبقيات وفق مؤشرين هما دورة الحياة للمنظمة ومستوى الربحية^(٧).

ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه ويمكن إعطاء بعض التعاريف التي أعطيت إلي هذا المفهوم منها:

- هو مقياس لما تم إنجازه من عمل من قبل ممسسة أو فريق أو شخص^(٨).
- أو هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها إلي تحقيق أهدافها^(٩).

٢- الجامعة: (The University)

يعرف التعليم الجامعي بأنه قمة السلم التعليمي الذي يهدف إلى بناء الإنسان وتكوينه ليصبح الطاقة المحركة والقوة الدافعة لتقدم المجتمع وتطوره، ومن ثم فالتعليم الجامعي هو وسيلة التغيير وأداة التطور اللازمة لتحقيق هذا التقدم المنشود.^(١٠)

وتعرف الجامعة بأنها مؤسسة مجتمعية مهمة تعمل كناقذة ومفسرة لرؤية وثقافة المجتمع، كما أنها مسؤولة عن تعليم وتدريب طلابها وإعدادهم لخدمة قطاعاته المختلفة^(١١)، بحيث تحقق الطموحات الفردية والمجتمعية، فبالنسبة للأفراد فهي تحقق لهم التقدير الاجتماعي والوظائف المتميزة، وزيادة الفرص الحياتية، وزيادة قدراتهم الفكرية، أما بالنسبة للمجتمع فهي تحقق له النمو الاقتصادي، المزايا التنافسية، إمداده بالتكنولوجيا المتطورة، وتجسيد قيمته وثقافته، فضلاً عن أنها العامل الأساسي لنشر العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص، والديمقراطية.^(١٢)

١- عناصر تقييم الأداء:

تتعدد عناصر نظام تقييم أداء العاملين لتشكّل إطاراً متكاملاً يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك علي النحو التالي:^(١٣)

- تحديد أهداف المؤسسة: إن الأهداف العامة للمؤسسة هي قبلة جهود الإدارة والعاملين، وعلي ضوء هذه الأهداف تصاغ أهداف إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى بالمؤسسة، وكذا أهداف تقييم الأداء. وعلي ذلك فإن الرؤساء علي اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمؤسسة يقيمون مرؤوسيههم علي ضوء مدي إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها. وبدون أهداف واضحة للمنظمة وأخرى محددة لكل إدارة تكون مدخلات تقييم الأداء ناقصة.

- تحديد أهداف تقييم الأداء: تمثل أهداف تقييم الأداء مرشداً للرؤساء في عملية التقييم، فإذا تمثلت هذه الأهداف في استشراف ومنع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فور وقوعها، وترشيد أداء العاملين بنصح وإرشاد وتدريب، فإنها تختلف تماماً عن أهداف مؤداها تصيد أخطاء بعض العاملين ونقل أو فصل البعض الآخر، وتوقيع جزاءات أو حرمان من حوافز للبعض الآخر. إن أهداف تقييم الأداء يجب أن تكون إيجابية بناءة.

- تحديد مجالات التقييم: ويقصد بذلك تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد. ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجالات أو عناصر هي: (١٤)
 - (أ) عناصر توضح طبيعة ودرجة الأداء الفني مثل: حجم ونوعية الأداء ودرجة السرعة والدقة فيه.
 - (ب) عناصر توضح سمات السلوك مثل المبادأة والتعاون والحماس والالتزام، والابتكار، ومهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء/ أو المرؤوسين/ أو العملاء.
 - (ج) عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستقبل.

٢- طرق وأساليب تقييم الأداء:

تتمثل أهم طرق تقييم الأداء فيما يلي: (١٥)

مقابلة الأداء الفعلي بالمعياري:

حيث يقارن الأداء الفعلي بمعدلات الأداء المعيارية، ويتيح معدل الأداء بالنسبة للأعمال التي يمكن قياسها كمياً، تحديد الوقت الكلي النمطي (المعياري) لأداء عملية معينة بواسطة فرد عادي، بحيث يمكن تعميم هذا النمط من الأداء.

(وحدة أداء/ وقت) علي العاملين والعاملات في نفس المجال عند قياس وتقييم أدائهم، أما بالنسبة للأعمال التي يتعذر قياسها كمياً مثل الأعمال القيادية والذهنية فيقيم أداء شاغليها بمدي تحقيق الأهداف المخططة بأبعادها الفنية والوقتية والمالية، وبعد أسلوب الإدارة بالأهداف من أبرز الأمثلة علي ذلك حيث تمثل الأهداف معايير رقابية تستخدم في قياس الأداء بعد فترة أو فترات محددة، ويعيب هذه الطريقة أنها تركز أساساً علي النواحي الفنية في الأداء، دون أنماط التعامل السلوكي للفرد مع مرؤوسيه أو رؤسائه أو زملائه أو عملاء المؤسسة.

إعداد التقارير الدورية:

حيث تحدد وتعرف عناصر التقييم بشكل واضح ومفهوم لكل من الرؤساء والمرؤوسين. وتشمل عناصر أو مجالات التقييم كل من:

- (أ) الأداء الفني من حيث الكم والجودة والتطوير والابتكار.
- (ب) إمكانات التقدم المستقبلية في العناصر السابقة.

ج) الأداء السلوكي من حيث الإيجابية والمبادأة، والتعاون، والالتزام، والمواظبة، والاتصال بالآخرين والقيادة، والابتكار.

التقرير الحر:

حيث يقوم الرئيس بكتابة أفكاره وآرائه عن المرؤوس دون التقيد بنموذج ذي عناصر وأوزان محددة، فيمكن أن يتناول التقرير بيانات عن الموظف ووظيفته وما إذا كان معيناً بها أو منقولاً إليها حديثاً، ونقاط الضعف التي تحتاج لتحسين، واقتراح الإجراءات المناسب مثل التدريب أو النقل. وهذه الطريقة وإن كانت تتفادى بعض نواحي القصور السابقة، إلا أنها قد لا تخلو من التحيز الشخصي، لأن الرئيس يختار، كما يترائي له مجالات التقييم ويعالجها حسب اتجاهاته الشخصية، كما يصعب مقارنة أداء الأفراد لأن أحدهم قد يقيم علي أساس أو في مجال معين، والآخر علي أساس أو في مجال آخر.^(١٦)

تسجيل السلوكيات ومقابلة التقييم:

بمقتضي هذه الطريقة يقوم الرئيس بتسجيل سلوكيات المرؤوس بحسب إيجابياتها وسلبياتها، وتواريخها، ثم يجري مقابلة دورية مع المرؤوس لمناقشته في هذه التصرفات كأساس للتقييم النهائي، فالرئيس يحدد المجالات والمواقف التي يراها مؤثرة وتمثل محكاً لاختبار تصرف أو أداء الفرد، فمثلاً في المؤسسة الخدمية تحدث فترات ضغط وذروة العمل، وقد تقترن بمشادات كلامية مع بعض العملاء وهنا يمكن للرئيس - في تقييمه للموظف، أن يركز علي طبيعة سلوكه (أو سلوكها) إزاء مثل هذه المواقف، هل هو صمود وحسن تعامل أو فشل و/أو هروب من الموقف.

مخصل الإدارة بالأهداف:

وطبقاً لهذه الطريقة يقوم المرؤوس - من واقع اختصاصات ومسئوليات وظيفته - باقتراح أهداف محددة، لفترة زمنية محددة - لتطن مثلاً ربع أو ثلث سنوية، ولكنها في جهات أخرى ثلاثة أشهر أو سنة، ويناقش المشرف مع مرؤوسه هذه الأهداف ويعدلان فيها ويصلان إلى اتفاق حول ما يلي:^(١٧)

١- الأهداف التي يمكن للمرؤوس تحقيقها.

٢- خطة العمل التي يتبعها لبلوغها.

٣- المعايير التي يقاس الأداء بناء عليها.

نتائج البحث وتوصياته:

أوضح البحث مجموعة من النتائج لعل من أبرزها ما يلي:

- يضمن أسلوب ستة سيجما الحد من تكلفة الجودة الرديئة (عيوب في الإنتاج)، وما ينتج عنها من مشاكل، مثل التأخر في موعد التسليم، عدم الرضا من المستفيدين، وفقد عدد من المستفيدين.
- يساعد أسلوب ستة سيجما على تحديد أهداف كل فرد من خلال التركيز على العملية والعمل لتحديد هدف ثابت: وهو الوصول إلى أداء بمستوى أو مستوى قريب من الكمال، حسب ما تتوقعه غالبية العملاء.
- يرتبط أسلوب ستة سيجما بإستراتيجية المؤسسة وغايتها النهائية؛ حيث صممت هذه المنهجية في بعدها المالي، لمحاولة تحقيق أرباح في فترة لا تتجاوز اثني عشر شهراً، حيث فشلت العديد من مبادرات الجودة، التي لم تتمكن من تحقيق نتائج مرضية في زمن محدد، منها تقليص تكلفة العمليات.
- تعتبر منهجية ستة سيجما قوة العمل بالمؤسسة هدفها الأساسي؛ إذ تستهدف زيادة مستوى إبداعات العاملين، وولائهم، وسلوكياتهم الأخلاقية، وتقانيهم في العمل، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين مستوى الأداء.
- تعطى منهجية ستة سيجما أهمية غير مسبوقه للقيادة القوية المتمتعة بالذكاء الوجداني والتأثير، وللمتطلبات اللازمة لتمكينها من توظيف هذه السمات.
- ضرورة دعم وتبني الإدارة العليا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن مع وجوب على أن يكون ذلك الدعم واضحاً لجميع العاملين بالمنظمة، والذي يخفف من معارضتهم للمنظمة.
- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المنظمات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المنظمات .

- يجب التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تصميم بطاقة الأداء المتوازن أو تطبيقها، وهذا يعتبر دافعا قويا للمسئولين عن تطبيقها . قلة استغلال الموارد المالية بشكل جيد لتطوير الأداء الأكاديمي.
- تتوفر قائمة معايير معتمدة لقياس الأداء لجميع الأعمال داخل الجامعة.
- يوجد متابع للتأكد من تصحيح الانحرافات أول بأول.
- تمتلك الجامعة معايير معتمدة للقياس بين مالية وغير مالية.

وفى ضوء النتائج السابقة يوصي البحث بالآتي:

- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحا لكل العاملين بالمنظمة.
- توفير التقنيات التكنولوجية اللازمة لدعم العمليات والاعتماد على البرامج التطبيقية التقليدية لجمع وتحليل البيانات والمعلومات.
- توفير الموارد والمتطلبات اللازمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن حيث يجب تخصيص المال والوقت اللازم للفريق القائم على العملية وإعطائه الفرصة لجمع المعلومات حول مؤشرات الأداء وتحليلها.
- التدريب والتطوير المستمر لكافة مستويات العاملين، والمشاركة في ندوات ومؤتمرات الإدارة والجودة على المستوى المحلي والمستوى الخارجي.
- توفير نظم متطورة للمتابعة وتقويم الأداء والرقابة على مستويات الجودة في جميع المرافق والعمليات داخل المؤسسة.
- قيام الجامعة باستغلال الأصول وتخفيض النفقات وذلك لزيادة وتحسين الإيرادات.
- تتدخل الإدارة العليا في صرف بنود الموازنة في البنود المخصص لها.
- استغلال الموارد المالية بشكل جيد لتطوير الأداء الأكاديمي.

مراجع البحث

- (١) اثمار عبدالرازق محمد: استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ١٨٧.
- (٢) ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ٤٧٧.
- (٣) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠، ص ٤٢.
- (٤) معجم اللغة العربية: المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٩٨٩، ص ٥٢١.
- (٥) فاروق عبده فليه ، أحمد عبدالفتاح الزكي ، معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٤، ص ١٢٣.
- (6) Vlasceanu Lazar, Grunberg Laura, and Parlea Dan: Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions, Bucharest.2007, P.56.
- (٧) عبدالسلام ابراهيم عبيد: فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الاستراتيجي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٣، ص ١٠٢.
- (٨) فيصل عبدالله الحاج، سوسن شاكر مجيد: دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية، الأردن، ٢٠٠٩، ص ١٣.
- (٩) ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ٣٨.
- (١٠) إسماعيل محمد دياب، عادل السعيد البنا: تقويم جودة الأداء الجامعي "بناء نموذج رياضي وتطبيقه على بعض كليات جامعات الإسكندرية والمنصورة وأسيوط"، المكتبة المصرية، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٧٥.

- (11) Philip G. Altboch: Introduction: "The Changing Landscape of American Higher Education", in James J.F. Forest and Kevin Kinser(Eds.), Higher Education in the United States: an Encyclopedia, ABC.Clio, United State of America, 2002, P.xv.
- (12) Steve O. Michael: "Financing Higher Education in a Global Market: a Contextual Background", in Steve O. Michael and Mark A. Kretovies (Eds.), Financing Higher Education in a Global Market, Algora Publishing, United States, 2005, P.6.
- (١٣) عزة صبحي عبدالمنعم: تحقيق الكفاءة والارتقاء بالأداء، مجلة الإدارة، ع٢، مج ٢٠، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ٨٦-٨٧.
- (١٤) سمير عسكر: أصول الإدارة، دار القلم، دبي، ٢٠٠٩، ص ص ٦٨-٦٩.
- (١٥) سعودي المطوع: أثر التدريب الإداري في رفع الإنتاجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٣، ص ص ١٩١-١٩٢.
- (١٦) سعد غالب: الإدارة وتنمية الأداء، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٧، ص ص ١٦٣-١٦٤.
- (١٧) فيصل محمد المطيري: دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات العاملين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٤، ص ص ١٠٣-١٠٤.