تقييم الأداء الجامعي وفقاً لبطاقة العلامات الموزونة

(دراسة تطبيقية في جامعة القادسية)*

أ. م. د. مجيد عبد الحسين هاتف الباحثة هدى مؤيد حاتم السعدون
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تقويم أداء الجامعات الحكومية باستخدام احد التقنيات الحديثة لتقويم الأداء وهي بطاقة الأداء المتوازن، وقد تم تطبيق هذه البطاقة على الجامعة من خلال ستة مناظير (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والبيئة المجتمعية والمخاطر).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة في تقويم أداء الجامعة من اجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها إن وجد، وكذلك تمثل بطاقة الأداء المتوازن تقنية حديثة لمتابعة التقدم المحرز نحو بلوغ الأهداف الإستراتيجية، فهي تركز على عوامل التغيير لتحقيق عوامل النجاح طويل المدى.

وفي ضوء هذه الاستنتاجات تم تقديم بعض التوصيات أو المقترحات التي من شانها تطوير عملية تقويم أداء الجامعات الحكومية في العراق.

Abstract

This research aims to evaluate the performance of governmental universities by using one of the modern techniques of performance evaluation Balanced Scorecard, These cards have been applied in the university through six perspectives (Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Processes, Learning and Growth, Social Environment, and Risks).

This study has reached several conclusions, Possibility of using the balanced scorecard in six perspectives for performance evaluation of university to identify strengths and weaknesses in their performance and work to enhance its strengths and weaknesses processing , In addition, Balanced Scorecard represents modern technique for tracking progress towards the achievement of the strategic objectives, it focuses on the factors of change to achieve long term success factors.

In light of this, the study provided some recommendations or suggestions that would develop a process of performance evaluation of governmental universities in Iraq.

المقدمة

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات إستراتيجية عديدة لعل من أبرزها ظهور العولمة، والتطور التكنولوجي، والمنافسة الشديدة ، وحاجة الزبون إلى منتجات وخدمات ذات جودة عالية، والأداء الاجتماعي، وأصبحت تلك التغيرات تشكل تحديات وضغوطات تواجه مختلف أنواع الوحدات الاقتصادية تمثلت بمتطلبات جديدة يستلزم منها الاستجابة لها وتحقيقها من اجل النجاح في ظل هذه البيئة، ولغرض

* بحث مستل من رسالة ماجستير للطالبة هدى مؤيد حاتم السعدون

الاستجابة لهذه التغيرات والبقاء في بيئة الأعمال التنافسية وما فرضته عليها من ضغوطات يتطلب من الوحدات الاقتصادية أن تنتهج تقنيات حديثة لتقويم أدائها وبالشكل الذي يتناسب مع تلك التغيرات.

ومن بين أهم التقنيات الحديثة لتقويم الأداء هي تقنية بطاقة الأداء المتوازن التي ثبت تفوقها على الأسلوب التقليدي لتقويم الأداء، لأنها لا تركز على المقاييس المالية فحسب كما هو مطبق في الأسلوب التقليدي وإنما تأخذ بعين الاعتبار المقاييس غير المالية التي تهتم بالزبون، والعمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية، والتعلم والنمو، والبيئة المجتمعية، والمخاطر التي يمكن إن تتعرض لها الوحدة، من اجل إعطاء صورة واضحة وشاملة عن أداء الوحدة وتحديد نواحي القصور في أنشطتها والعمل على معالجتها، حيث تسعى الوحدات الاقتصادية دائماً من اجل التحسين المستمر لأدائها وأداء موظفيها ، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتطويره وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. وبالرغم من تعدد واتساع الابعاد و وجهات النظر حول موضوع الأداء ، واستمرار الوحدات بالتركيز على مختلف جوانبه ، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لإرتباطه الوثيق بِمختَلف المتغيرات والعوامل البيئية ، سواء الداخلية أو الخارجية منها. فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد أي من مكونات الوحدة الاقتصادية على اختلاف أنواعها.

وقد اهتم هذا البحث بتقويم الأداء الجامعي ولاسيما أداء جامعة القادسية من خلال استخدام اسلوب بطاقة الأداء المتوازن لكي تتمكن إدارة الجامعة من التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائها ومدى تحقيقها للأهداف الموضوعة.

أولاً: خلفية نظرية

تعتبر الجامعات إحدى المؤسسات التعليمية التي يستند عليها التعليم العالي، فهي تقوم على أهداف واضحة في خدمة المجتمع، والتعليم، وإعداد الموارد البشرية، والبحث العلمي، ونظراً لدورها في بناء المجتمع وتقدمه، وقدرتها على الإسهام في حل مشكلاته، وسعياً للوقوف على نوعية مخرجاتها، فإنها وجدت أن تقويم العملية التعليمية بجميع عناصرها من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والخدمات المقدمة، يُعد أمراً ضرورياً، بهدف رفع كفاءتها، من خلال تعزيز الجوانب الايجابية، وتصحيح جوانب الخلل إن وجدت، حيث إن التقويم المستمر للأداء الجامعي يعتبر من الأولويات الأساسية للدولة، ومدخلاً رئيساً للوصول إلى الجودة والاعتماد في التعليم.

وقد تعددت المفاهيم والتعاريف التي تشير إلى عملية تقويم الأداء فذهب البعض إلى عدها "عملية مراجعة منتظمة تقوم بها الجامعة للتوصل إلى هدف معين"(Chen et.al,2011:909). في حين عرفها(Daoanis) بأنها "أداة حيوية لقياس الأطر التي وضعتها أي جامعة لموظفيها، وتستخدم لتتبع المساهمة الفردية والأداء في ضوء الأهداف التنظيمية وتحديد نقاط القوة والفرص الفردية عن التحسينات المستقبلية وتقييم ما إذا تحققت الأهداف التنظيمية أو يخدم الجامعة كأساس للتخطيط والتنمية في المستقبل" (Daoanis, 2012:55).

أما (العبيدي، 2013: 30) فقد عرفتها على أنها "تقويم لعمليات الإدارة الإستراتيجية (تحليل البيئة و صياغة الإستراتيجية و تنفيذها) لتتأكد بموجبها الإدارة العليا من كفاءة وفاعلية تلك العمليات لتحقيق

الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال الاهتمام بالقيام بإصلاح الآلية المستخدمة و السياسات وإجراءات العمل على تطويرها وربط الأداء الفعلي بالتوقعات".

وتبرز أهمية تقويم الأداء الجامعي من خلال النقاط الآتية: (عبد الرحمن،74,75:2014)، (الشمري،34:2010).

– تنبع أهمية تقويم الأداء من كونها توضح طبيعة العلاقات المتبادلة بين الأقسام المختلفة في الجامعة ، فعملية التقويم والقياس تساعد الجامعة على التحقق من إن تلك الأقسام تقوم بوظائفها المختلفة بأعلى كفاءة ممكنة.

– تساعد في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة نقاط القوة والضعف.

– تساعد في تزويد الجامعة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات تطوير الأداء.

– توفر مجموعة من المقاييس التي يمكن استخدامها في الحكم على كفاءة التنفيذ ، وتساعد أيضاً على التوجيه السليم للإدارة والعاملين في أداء أعمالهم.

– تؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية ، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير.

– تعكس مدى المواءمة والانسجام ما بين أهداف الجامعة واستراتيجيات تنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية المحيطة بها .

ومن التقنيات الحديثة لتقويم الأداء الجامعي هي بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعددت المفاهيم والتعاريف التي تطرقت لتقنية بطاقة الأداء المتوازن، فمنهم من عرفها على أنها "نظام الإدارة الإستراتيجية الذي يترجم الرؤية والإستراتيجية للوحدة إلى أهداف تشغيلية لكل من المناظير الستة ومن ثم تحديد مقاييس الأداء المحددة لكل هدف من الأهداف"(Drury, 2001: 493). وعرفت أيضاً على "أنها أداة تتكون من مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء ، تمكن الوحدة الاقتصادية من ترجمة إستراتيجيتها إلى ستة مجموعات من مقاييس الأداء المتعلقة بالأمور المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتطوير، والبيئة المجتمعية، والمخاطر من اجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية"(Garrison,2010: 529). أو "هي بطاقة تترجم رسالة الوحدة الاقتصادية وإستراتيجيتها إلى مجموعة من مقاييس الأداء التي توفر إطاراً لتنفيذ إستراتيجيتها ، حيث إنها لا تركز فقط على تحقيق الأهداف المالية على المدى القصير وإنما تسلط الضوء على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها الوحدة الاقتصادية من اجل انجاز الأهداف المالية"(Horngren ,2012:470).

وهناك العديد من المؤشرات التي تتضمنها عملية تقويم الأداء، ووفقا لبطاقة الأداء المتوازن يمكن تقسيمها إلى مؤشرات مالية تتمثل في استخدام النسب والمؤشرات المالية لأغراض تقويم أداء الجامعات قد أصبح من الأمور الواسعة الانتشار إلى درجة يمكن معها القول بأنه قد لا يتصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء الجامعات ومراكزها المالية بدون استخدام النسب والمؤشرات المالية بصورة أو بأخرى، ومن الأمثلة على المؤشرات المالية(نسبة الالتزام بالتخصيصات المالية، نسبة المستلزمات الخدمية والسلعية والصيانة، نسبة تحقيق الإيرادات) (إدريس والغالبي،178:2009).

ومؤشرات الزبائن(الطلبة) التي تركز بصورة أساسية على إستراتيجية تكوين القيمة والتميز من وجهة نظر الطلبة، ولكي تحقق الجامعة النجاح في مجال الطلبة عليها تحديد صورتها المرتقبة تجاههم أو بصيغة أخرى كيف تبدو في نظرهم، ومن الأمثلة على المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق منظور الزبائن (مؤشر رضا الطلبة عن خدمات الجامعة، مؤشر ولاء الزبائن) (جريرة،262:2014).

ومؤشرات العمليات الداخلية التي تركز على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من مؤشرات الزبائن بخلق قيمة للزبائن، والمؤشر المالي بزيادة ثروة المساهمين، وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء الزبائن والمساهمين، ومن الأمثلة على المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق منظور العمليات التشغيلية (مؤشر سرعة الاستجابة للزبون، مؤشر الوقت الضائع في انجاز المعاملات، نسبة الخدمات في مدة زمنية محددة، مؤشر زيادة الإنتاجية). (الثويني،56:2014)

ومؤشرات التعلم والنمو التي تهتم بتوصيل إستراتيجية الجامعة إلى الأفراد العاملين بها، وقد يتمثل التطوير في توسيع دائرة قدراتها، أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة، أو تغيير التنظيم أو في نظام الرقابة الإدارية، ومن أمثلة هذه المؤشرات(مؤشر رضا العاملين عن العمل، مؤشر الاحتفاظ بالعاملين، مؤشر قدرات العاملين) (المغربي،34:2006).

ومؤشرات المخاطر التي تستخدم كمقاييس لتتبع أي خسارة أو مشكلة يمكن أن تتعرض لها الجامعة، وان أي شيء يؤدي هذه المهمة يعتبر مؤشر خطر، ويصبح المؤشر رئيسياً عندما يتعقب المشكلة بشكل جيد، كما تعتبر مؤشرات المخاطر مهمة لرصد المخاطر التشغيلية. ويمكن تعريف المخاطر التشغيلية بأنها مخاطر الخسارة الناجمة عن عدم الكفاية أو الفشل في التشغيل، والنظم المطبقة، وضعف أداء العاملين أو أحداث خارجية،ومن أمثلتها(مؤشر عدد الشكاوي الداخلية والخارجية ومؤشر عدد العاملين التاركين للعمل)(Davies et.al,2006:2).

ومؤشرات الأداء البيئي التي تعد مؤشرات محدودة كونها تعتمد لأغراض ضبط الاتجاه العام للجامعة وتتضمن الآتي: (الجبوري،45:2015-46)

- وجود سياسة بيئية :ويلحظ ذلك عن طريق الواقع العملي في البيئة، وليس التفكير فقط بالطبيعة والحياة، فالبيئة أيضا تضم جودة الحياة في المجتمعات المحلية.
- الاهتمام البيئي الحقيقي :وهذا لا يعني فقط تجنب الأخطار البيئية البارزة على السطح، ولكن أيضا الكفاح المستمر لتقليص أي تأثير سلبي على الطبيعة والمنبعثة من أنشطة الجامعة.
- الإسهامات في تحسين البيئة :هناك شيء واحد يتوجب على الجامعة أن تقوم به ويتمثل في تجنب أحداث أي أضرار مهلكة للبيئة ، فالموقف البيئي الصادق يمكن ملاحظته في الوحدات الاقتصادية التي تتقدم وتحاول إيجاد الطرائق لإصلاح التدمير البيئي المتحقق من عملياتها.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية بالغة للوحدات والإدارات وكما يأتي: (Blocher, et al., 2010:42)

- تمثل وسيلة لتتبع التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

- تمثل وسيلة لتنفيذ الإستراتيجية من خلال لفت انتباه المديرين لعوامل النجاح الحاسمة ذات الصلة من الناحية الإستراتيجية، ومكافأتهم على تحقيق هذه العوامل.
- يمكن للمؤسسات استخدامها كإطار لتحقيق التغيير التنظيمي المطلوب في الإستراتيجية، من خلال لفت الانتباه إلى إنجاز العوامل الحاسمة التي تشكل جزءاً من إستراتيجية جديدة. وأسلوب البطاقة يجعل طبيعة واتجاه التغيير المنشود واضحاً للجميع.
- تمثل أساس عادل وموضوعي للمؤسسات لاستخدامها في تحديد تعويض كل مدير والنهوض بها.
- إطار ينسق الجهود داخل الوحدة الاقتصادية لتحقيق عوامل النجاح الحاسمة.
- تمكن المديرين من معرفة كيف يساهم نشاطهم بنجاح الآخرين، ويحفز العمل الجماعي.

وظهرت بطاقة الأداء المتوازن كإطار مفاهيمي للوحدات الاقتصادية يضمن تتبع وتقويم الأداء الاستراتيجي بالمسار الصحيح من خلال ترجمة أهدافها الإستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء ضمن ستة مناظير رئيسية والتي تتمثل بالمنظور المالي الذي يهتم بالنتائج المالية لبقية المناظير الأخرى، وعليه يجب ربط أهداف ومقاييس المناظير الأخرى بالأهداف المالية فضلا عن امتلاك المنظور المالي لثلاثة مواضيع إستراتيجية وهي: (نمو الإيراد، تخفيض الكلفة، استغلال الأصول) والتي يمكن أن تخدم كأساس لتحسين أهداف ومقاييس تشغيلية محددة (Hansen&Mowen,2006:597). ومنظور الزبائن الذي يركز المنظور على الزبائن والأسواق التي تطرح الوحدة فيها إنتاجها، حيث يتم هنا تحديد مقاييس أداء الوحدة الاقتصادية في هذا المجال. وتتركز هذه المقاييس حول رضا الزبائن، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، والحصول على زبائن جدد،والحصول على حصة جديدة في السوق، وربحية الزبائن (حسن ونور،7:2005). ومنظور العمليات الداخلية الذي يركز على العمليات الداخلية المهمة التي تمكن الوحدة الاقتصادية من التميز و التي سيكون لها الأثر الأكبر في رضا الزبائن وتحقيق رغباتهم وتحقيق الأهداف المالية للوحدة بشكل مرضي للعاملين فيها (Asosheh, 2010 :5934). ومنظور التعلم والنمو الذي يصف هذا المنظور البنية التحتية اللازمة لتحقيق أهداف المناظير الأخرى واهم مجالاته هي التحفيز والتوجيه للموظفين والتأهيل والتدريب ونظم المعلومات (Figge et al.,2002:20). ومنظور البيئة المجتمعية الذي يقوم بخدمة المجتمع من خلال تقديم الخدمات الاجتماعية والمعنوية الضرورية التي يحتاجها المجتمع ، والتي يمكن تقديمها من خلال الظروف والمناسبات المعينة ، وقد تكون على شكل ،احترام المجتمع، والرعاية الاجتماعية، والوسائل الترفيهية، والخدمات الثقافية والتعليمية (سعيد والباوي،213:2010). وأخيراً منظور المخاطر الذي يسعى إلى التقليل من المخاطر التي من شانها عرقلة أعمال الوحدات الاقتصادية من خلال وضع المقاييس اللازمة لمواجهتها وذلك بحسب طبيعتها .

ثانياً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث:- تتركز مشكلة البحث الحالي في عدم اعتماد الجامعات الحكومية العراقية على الأساليب العلمية الحديثة في تقويم أدائها ومنها بطاقة الأداء المتوازن، والاستمرار في استخدام الأساليب التقليدية التي تعتمد على مؤشرات يمكن القول بأنها لا تتلاءم مع المرحلة الراهنة وبما ينعكس سلباً على

تقويم أداء هذه الجامعات بشكل صحيح و دقيق ، وهذا سيؤدي إلى عدم تقديم مؤشرات لإداراتها يمكن الاعتماد عليها في إجراء عمليات تقويم الأداء السنوية بجوانبها المختلفة (العلمية، والأكاديمية، والبحثية، وغيرها).

2- هدف البحث:- يهدف هذا البحث إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة (وليس الأربعة كما هو الحال في الدراسات السابقة) على جامعة القادسية لأغراض تقويم أدائها من خلال المناظير الستة لهذه التقنية، و تقديم بعض الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد إدارة الجامعة في إجراء عملية تقويم الأداء السنوي للجامعة أو الكليات التابعة لها والوحدات الفرعية الأخرى بما يمكن إدارة الجامعة من التعرف على نقاط الضعف والقوة في مختلف اداءها .

3- أهمية البحث:- تأتي أهمية البحث الحالي من أهمية عملية تقويم الأداء الجامعي واستخدام التقنيات الحديثة ومنها بطاقة الأداء المتوازن في هذه العملية، حيث إن الجامعات العالمية بدأت في التحول نحو الأساليب والتقنيات الحديثة والمبتكرة في إجراء عملية تقويم الأداء الجامعي والمراجعة السنوية لأنشطتها المختلفة.

4- فرضية البحث:- تحاول الباحثة في بحثها اختبار فرضية أساسية مفادها الآتي: (يمكن القيام بعملية تقويم أداء جامعة القادسية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن)

5- مجتمع البحث والعينة:- يتكون مجتمع البحث من الجامعات العراقية الحكومية، في حين تمثلت عينة البحث بجامعة القادسية باعتبارها إحدى الجامعات الكبيرة في العراق، والتي شهدت منذ تأريخ تأسيسها مسيرة حافلة بالتطور والتوسع في كافة المجالات الفنية والعلمية والإدارية والخدمية من اجل افتتاح كليات جديدة إذ أصبح عدد الكليات الصباحية في العام الدراسي (2013-2014) (18) كلية.

6- الحدود الزمانية للبحث:- تم إجراء البحث الحالي على بيانات جامعة القادسية للعامين الدراسيين (2014) و(2015)، مع الإشارة إلى أن بعض بيانات عام (2014) لم يتم الحصول عليها والمتمثلة بالبيانات المالية وذلك بسبب توقف الموازنة في هذا العام، مما دعى الباحثة إلى الاستعانة ببيانات عام (2013) عوضاً عنها.

7- منهج البحث:- اعتمدت الباحثة على منهجين في إجراء بحثها هما، المنهج التحليلي المعتمد على تحليل البيانات المستخرجة من سجلات الجامعة وكلياتها والمنهج الوصفي المعتمد على المقابلات الشخصية والملاحظات التي شاهدتها الباحثة من خلال زياراتها لأقسام الجامعة وكلياتها.

ثالثاً: دراسات سابقة

1- المحلية

على صعيد الدراسات السابقة المحلية قام (الكعبي و عمران، 2011) بدراسة هدفت إلى تحديد المنافع المتأتية من تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في مستشفى كمال السامرائي والى ربط الأهداف الفرعية للوحدات الصحية مع إستراتيجيتها، وقد تم اختيار مستشفى الدكتور كمال السامرائي للسنة 2008 كعينة لإجراء البحث لكون هذا المستشفى من المستشفيات المهمة والوحيدة المتخصصة في علاج العقم في العراق ونظرا لحاجة المستشفى في استخدام تقنيات حديثة لتقويم الأداء، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج العلمي

الاستنباطي في جانبها النظري فضلا عن استخدام المنهج الاستقرائي في جانبها التطبيقي . واهم ما توصلت إليه هذه الدراسة إن عملية تقويم الأداء أساسية لمعرفة قدرات وفعاليات المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح لكشف مدى تطور الأداء فيها من فترة لأخرى، وكذلك إن اعتماد المؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية في تقويم الأداء بعد الأخذ بنظر الاعتبار جميع عوامل النجاح التي تستهدفها الوحدة الاقتصادية يعطي صورة واضحة عن أداء تلك الوحدات الاقتصادية، كما إن استخدام التقنيات الحديثة لإدارة الكلفة كبطاقة الأداء المتوازن يزود المستشفى بمعلومات ملائمة لبناء وصياغة أهدافها وتنفيذ إستراتيجيتها وتقويمها.

أما (حسن و احمد ،2011) فقد قام بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع جودة الخدمة التعليمية والاستشارات فضلا عن تقييمهما على النحو الذي يعكس كفاءة و فاعلية أداء الجامعة تجاه زبائنها، والتعرف على الاستثمار في بالبحث والتطوير على النحو الذي يعكس فاعلية أداء عمليات الجامعة الداخلية، وكذلك رصد قدرة الجامعة في تطوير كل من رأس مالها البشري، التنظيمي والمعرفي. وقد أجريت هذه الدراسة في جامعة الموصل كعينة للدراسة، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في انجاز بحثهم لاعتقادهم بملاءمته في بلوغ أهدافه، كما اعتمدا على تقانات هذا المنهج في تحصيل مستلزماتهم من البيانات، التي تم تحصيلها بالإفادة من استمارة استبانه، للتعرف على واقع جودة الخدمة التعليمية والاستشارات فضلا عن تقييمهما على النحو الذي يعكس فاعلية أداء الجامعة تجاه زبائنها.

وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات متعددة أهمها وجود فروق معنوية للمنظور ألزبائني، وهو ما يشير إلى الخدمات التي تقدمها الجامعة ذات جودة وتقوم أيضا بتقديم استشارات للمستفيدين من خارج الجامعة، وعدم وجود فروق معنوية لمنظور العمليات الداخلية، ودل عليه من خلال عدم وجود أو ضعف وجود العوائد الاستثمارية المستحصلة من خلال الدراسة والتطوير، وضعف سعي الميدان المبحوث بمكافأة المتميزين في الدراسة والتطوير وعدم محاولتها لتقديم التخصيصات المالية الكافية لدعم الأنشطة العلمية وتقديمها التسهيلات الممكنة لإنجاز البحوث ونشرها، وكذلك التأكيد بأن الجامعة تقوم بعمليات الإبداع، وتجدر الإشارة إلى أن نسبة الاتفاق لم تكن بالمستوى الذي يشير إلى وجود عملية مخطط لها في العمليات الداخلية الأمر الذي برز أنها بجهود فردية من السادة التدريسيين.

2- العربية

أما على صعيد الدراسات السابقة العربية قام (أبو شرخ ،2012) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة، وتحليل المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن، واستكشاف النظام المحاسبي المطبق في الجامعة الإسلامية من منظور تقييم الأداء والوقوف على نقاط الضعف والقوة فيه، والتعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة، وعرض إجراءات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على قطاع الجامعات متمثلاً بالجامعة الإسلامية بغزة وتقديم إطار تطبيقي تفصيلي ومتكامل لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية بشكل عام وفي الجامعة الإسلامية بغزة بشكل خاص. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة

على البيانات الأولية والثانوية، حيث صممت استبانه لاستطلاع رأي أفراد العينة بعدد(52) مبحوثاً، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وكان من أهم استنتاجات الدراسة رؤية ورسالة وأهداف الجامعة الإسلامية تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتطبق إدارة الجامعة في قياسها لأدائها مقاييس أداء إستراتيجية واضحة، وكذلك تعمل الجامعة على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامجها الأكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما تعمل على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم ولكن ذلك يواجه بعض الصعوبات بسبب الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تحول دون إمكانية استيعاب الخريجين في سوق العمل، بالإضافة إلى قيام الجامعة بتطوير نوعية خدماتها الإدارية وتقدم ما يلزم من تسهيلات للطلبة مساهمة منها في تحقيق عنصري الاستقرار والانسجام في الدراسة.

أما (عبد الرحمن ،2014) فقد قام بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم قياس الأداء المتوازن ومدى إمكانية تطبيقه في تقويم أداء الجامعات السودانية و دراسة وتحليل نظام تقويم أداء الجامعات ا لمطبق حاليا وتحديد نقاط قوته وضعفه وبيان مدى ملاءمته لحاجة الجامعات، وكذلك التعرف على التأثير الذي يحدثه قياس الأداء المتوازن على إستراتجية الوحدة الاقتصادية، واقتراح نظام لتقويم الأداء يعالج المشكلات التي يواجهه نظام التقويم الحالي باعتماد منظور بطاقة الدرجات المتوازنة، بمحاوره الأربعة (العملاء ،المالي ،العمليات الداخلية والتعليم والنمو) بالتطبيق على جامعة إفريقيا العالمية للفترة من(2008-2013) حيث تمثلت عينة الدراسة في عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات ، ولجمع بيانات الدراسة الميدانية تم تصميم استبانه مكونة من أربعة محاور وزعت على عينة الدراسة وأخضعت البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة إلي اختبارات إحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وكان من أهم استنتاجات الدراسة إن إدارة الجامعة تشجع وتدعم نمط العمل بروح الفريق الواحد وان موارد الجامعة يتم استخدامها في تحقيق أهداف الجامعة، وإن الطلاب يتم معاملتهم بعدالة دون تميز وبينت الدراسة إن جودة الخدمات المقدمة للطلاب بالداخليات متدنية، كما إن إدارة الجامعة تحرص علي تطوير قدرات العاملين عن طريق برامج التدريب، وفي محور العمليات الداخلية أكدت الدراسة إن إدارة الجامعة تسعى إلى توفير جو أكاديمي يسهم في نجاح العملية التعليمية وجاءت الإجابات محايدة في ما يخص مشاركة الإدارة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات والتعرف على احتياجات سوق العمل من الخريجين.

3- الأجنبية

أما الدراسات السابقة الأجنبية فقد قام (Tohidi & others , 2010) بدراسة تمثل الهدف منها بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الإيرانية (خصوصا المدارس) ،على الرغم من أن هناك الكثير من المشاكل في المؤسسات التعليمية،حيث تناولت هذه الدراسة أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الأداء بها من خلال مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت . وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من

الاستنتاجات كان من أهمها إن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة إعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطور المستمر في تقديمها بناء على تقويم الأداء عبر منظور العملاء، وإن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والوحدة الاقتصادية مما ينعكس على زيادة رضا الطالب ومن ثم زيادة إيرادات تقديم الخدمة .

في حين قام (Weerasooriya,2013) بدراسة هدفت إلى تقييم علاقة منظور التعليم والنمو مع منظور العمليات التجارية الداخلية، و تقييم علاقة منظور العمليات التجارية الداخلية مع المنظور المالي، و تقييم علاقة منظور العمليات التجارية الداخلية مع منظور العملاء، و تقييم علاقة منظور العملاء مع إنجاز المهمة، وتقييم علاقة المنظور المالي مع انجاز المهمة، وتحديد ما إذا كانت إدارة شؤون الموظفين في كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية هي مطلعة على نظام بطاقة الأداء المتوازن BSC. وقد أجريت الدراسة على الجامعات السريلانكية . وكان من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة إن إسناد الإطار المقترح على مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بنظام بطاقة الأداء المتوازن BSC وتقييم الأداء في كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية، يشير إلى سبب قوي للاعتقاد بأن المتغيرات المختارة لهذه الدراسة هي المناسبة، ووجدت الدراسة أن كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية تستخدم مؤشرات الأداء لتقييم الإستراتيجية حيث يتم تجميع مؤشرات الأداء في أربعة مناظير أساسية من الجامعات والتي تسمى في وقت لاحق المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، كما ويَعتقدُ رؤساء الأقسامِ بِأَنَّ هذه المؤشراتِ مستعملة من قبل أقسامِهم بالإضافة إلى أعضاء الهيئة التدريسية لتقييمِ الأداءِ ومتغيّراتَ رئيسيةَ لتحسينِ نظامِ أداءَ جامعاتِهم.

وان أهم ما يميز دراستنا هي أنها تطبق بطاقة الأداء المتوازن بستة مناظير (وليس أربعة)، إضافة إلى أن بيئة التطبيق كانت في وحدة خدمية تمثلت بإحدى الجامعات العراقية الحكومية وهي جامعة القادسية من اجل تقويم أدائها والوقوف على نقاط الضعف والقوة في الجامعة. حيث إن اغلب الدراسات السابقة كانت تركز على استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركات الصناعية.

رابعاً: التطبيق العملي

سيتم في هذا الجانب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء لجامعة القادسية للعامين الدراسيين (2013-2014 و2014-2015).

فقد تأسست جامعة القادسية في 23 كانون الثاني 1987، وقد استبشر أبناء محافظة الديوانية بهذه الجامعة لما سيحققه هذا الصرح العلمي من آثار ايجابية على مجمل حياة المواطن في المحافظة كونها ستسهم في تطوير الواقع الاجتماعي فيها من خلال فسح المجال أمام أبناء المحافظة لإكمال دراستهم الجامعية، وبدفع عجلة التطور والازدهار الاقتصادي والاجتماعي.

كانت نواة جامعة القادسية كليتين هما كلية التربية وكلية الإدارة والاقتصاد، وشهدت الجامعة منذ تأريخ تأسيسها مسيرة حافلة بالتطور والتوسع في كافة المجالات الفنية والعلمية و الإدارية و الخدمية من اجل افتتاح كليات جديدة إذ أصبح عدد الكليات الصباحية في العام الدراسي (2013-2014) (18) كلية

فضلا عن الكليات والأقسام العلمية التي استحدثت للعام الدراسي (2014-2015) وبواقع ثلاث كليات وقسم نظم وسائط المعلومات في كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وقسم التربية الرياضية في كلية التربية للبنات. وقد تمثلت **رؤية الجامعة** بالسعي إلى أن تكون جامعة القادسية مؤسسة أكاديمية مستقلة، ريادية متميزة، خلاقة مبدعة، فاعلة وكفوءة علمياً و تربوياً ،ومؤثرة اجتماعياً وذات موقع مرموق بين الجامعات العراقية والعربية والعالمية . أما **رسالة الجامعة** فقد نصت على تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة تواكب معايير الجودة الأكاديمية العالمية وإغناء المعرفة الإنسانية وتبادل الخبرات مع المؤسسات الأكاديمية العربية والعالمية وبما ينسجم مع روح العصر.

وقد تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القادسية (عينة البحث) لتقويم أدائها من اجل معرفة واقع أداء الجامعة من خلال ستة مناظير وليست أربعة كما كانت في رأي اغلب الدراسات الأخرى وكما يأتي:-

1- المنظور المالي Financial Perspective :- يوضح الجدول أدناه بيانات الجامعة المبحوثة لسنة 2013 و 2015 لغرض احتساب المؤشرات المتعلقة بهذا المنظور.

جدول رقم (1) النسب المالية للتغير لسنة 2013 و 2015

البيان	2013	2015	% التغير
مجموع التخصيصات المالية	8882692983	67119042860	-24%
مجموع المصروفات الفعلية	70976968787	63832122613	-10%
مجموع مبالغ التمويل	68786800000	62325800000	-9%
مجموع الرواتب المخصصة	57357396833	51435649987	-10%
مجموع الرواتب الفعلية	50995239936	52157242451	2%
مجموع مبالغ المستلزمات السلعية المخصصة	5847375000	1668197354	-71%
مجموع مبالغ المستلزمات السلعية الفعلية	4236691627	666359237	-84%
مجموع مبالغ المستلزمات الخدمية المخصصة	6505000000	1674321866	-74%
مجموع مبالغ المستلزمات الخدمية الفعلية	4252246015	1326472778	-69%
مجموع مبالغ الصيانة المخصصة	8189000000	1956438653	-76%
مجموع مبالغ الصيانة الفعلية	4968733096	555907320	-89%
مجموع مبالغ الإيرادات الأخرى	543451449	1305419394	140%
مجموع مبالغ الموجودات الثابتة المخصصة	10330158000	1179435000	-89%
مجموع مبالغ الموجودات الثابتة الفعلية	6223398015	85975250	-99%
مجموع مبالغ المصروفات الأخرى المخصصة	598000000	9205000000	143%
مجموع مبالغ المصروفات الأخرى الفعلية	300660098	9039895577	290%

لذلك وبشكل عام ومن خلال الجدول أعلاه وفيما يتعلق بالمنظور المالي فان الجامعة قد تراجعت بشكل كبير في اغلب مؤشرات ونسب هذا المنظور لعام 2015 قياسا بعام 2013 وهذا يعزى بشكل أساسي لانخفاض التخصيصات المالية في عام 2015 بسبب تردي الوضع الاقتصادي للبلد بشكل عام وانخفاض أسعار النفط في السوق العالمية والذي انعكس بشكل مباشر على إيرادات الدولة والتخصيصات للإدارات الحكومية.

2- منظور الزبائن(الطلبة) Customer (Students) Perspective:- يوضح الجدول أدناه البيانات اللازمة لاحتساب مؤشرات هذا المنظور:

جدول رقم (2) مؤشرات منظور الطلبة

البيانات		2014-2013	2015-2014	نسبة التغير
أعداد الطلبة الموجودين فعلاً حسب الدراسة أولية وعليا	**طلبة الدراسات الأولية**	15945	17583	**10%**
	طلبة الدراسات العليا	235	315	**34%**
أعداد الطلبة الموجودين فعلاً حسب الجنس	ذكور	8079	8611	**7%**
	إناث	7866	8972	**14%**
أعداد الطلبة الناجحين والراسبين إلى العدد الكلي	الناجحين	11162	12305	**10%**
	الراسبين	4783	**5278**	**10%**
أعداد الطلبة المتخرجين حسب الدور	دور أول	2358	2096	**-11%**
	دور ثاني أو ثالث	963	877	**-9%**
أعداد الطلبة المتخرجين حسب الجنس	ذكور	1714	1339	**-22%**
	إناث	1607	1634	2%
مجموع الطلبة	الموجودين	**15945**	**17583**	**10%**
	المتخرجين	**3321**	**2973**	**-10%**

ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تطور في عدد الطلبة الموجودين فعلا وانخفاض في عدد الطلبة المتخرجين وبنسبة (10%) لذلك يجب على الجامعة متابعة أسباب الانخفاض في مخرجاتها والعمل على معالجتها من خلال إجراء مسح عام لآراء الطلبة وبشكل مستمر عن مدى كفاءة العملية التعليمية والخدمات المقدمة.

3- منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective:- يهدف هذا المنظور إلى تحسين وتطوير جودة العمليات الداخلية وتحسين الإنتاجية والإبداع، وسيتم تطبيق مؤشرات هذا المنظور في الجامعة وفق الأهداف الآتية:-

أولاً: تحسين وتطوير جودة العمليات الداخلية: يمكن قياس ذلك من خلال المؤشرات الموضحة بالجدول أدناه :

جدول رقم (3) مؤشرات تحسين وتطوير جودة العمليات الداخلية

البيانات			2014-2013	2015-2014	% التغير
مؤشرات عملية التعليم	الطاقة الاستيعابية للجامعة من الطلبة	الدراسات الأولية	3587	3921	9%
		الدراسات العليا	242	315	30%
	نسبة النمو في حجم الجامعة	عدد الكليات	14	18	29%
		عدد الأقسام العلمية	38	47	24%
		عدد الفروع	31	31	0%
		عدد الوحدات والمراكز البحثية	4	4	0%
		عدد المكاتب الاستشارية	4	1	-75%
	عدد الرسائل والأطاريح الجامعية	الدكتوراه	33	72	118%
		الماجستير	255	197	-23%
		الدبلوم العالي	15	16	7%
	عدد الترقيات العلمية في الجامعة	مدرس	23	38	65%
		أستاذ مساعد	56	75	34%
		أستاذ	17	18	6%
مؤشرات عملية البحث العلمي	عدد المؤتمرات والندوات العلمية	عدد المؤتمرات العلمية	15	3	-80%
		عدد الندوات العلمية	150	84	-44%
	عدد الانجازات في البحث العلمي	المجلات المحكمة	11	11	0%
		البحوث المخططة	482	612	27%
		البحوث المنجزة	123	185	50%
		البحوث المنشورة	98	119	21%
مؤشرات عملية التدريب	عدد الاتفاقيات المبرمة		2	4	100%

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تطور في كل من الطاقة الاستيعابية للجامعة على مستوى الدراسات الأولية والعليا، وحجم الجامعة فيما يتعلق بعدد الكليات وعدد الأقسام العلمية، وعدد اطاريح الدكتوراه ورسائل الدبلوم العالي، وكذلك عدد الترقيات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية، وعدد الانجازات في البحث العلمي، و عدد الاتفاقيات الثقافية الدولية المبرمة مع مؤسسات بحثية، وهذا يدل على كفاءة الجامعة في هذه المجالات. في حين تراجعت الجامعة في كل من عدد المكاتب الاستشارية، و عدد رسائل الماجستير، وكذلك تراجع كبير في عدد المؤتمرات والندوات العلمية بسبب عدم توفر التخصيصات المالية لعقد الندوات والدورات.

ثانياً: تحسين الإنتاجية/ الإبداع :

ويمكن قياس ذلك من خلال المؤشرات الموضحة بالجدول أدناه:

جدول رقم (4) الجوائز العلمية التي حصلت عليها الجامعة وبراءات الاختراع التي حصل عليها أعضاء هيئة التدريس والكتب المؤلفة والمترجمة

العام الدراسي	الجوائز العلمية	الكتب المؤلفة	الكتب المترجمة	براءات الاختراع
2014-2013	9	14	1	4
2015-2014	3	14	1	4
نسبة التطور	-67%	0%	0%	0%

ومن الجدول أعلاه نلاحظ تراجع الجامعة في الحصول على الجوائز العلمية بنسبة (67%) للعام الدراسي (2014-2015) مقارنة بالعام السابق. كما نلاحظ أن هناك استقرار وعدم التطور في كل من الكتب المؤلفة والمترجمة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية وعدد براءات الاختراع التي حصل عليها أعضاء هيئة التدريس.

4- منظور التعلم والنمو Learning & Growth Perspective:- يهتم هذا المنظور بتنمية قدرات الموظفين داخل الجامعة من اجل بناء الجامعة وتطويرها لأجل طويل، وسيتم تطبيقه وفق المؤشرات الآتية:

1- عدد الموظفين حسب طبيعة العمل والجنس

جدول رقم (5) أعداد الموظفين موزعين حسب طبيعة العمل والجنس

طبيعة العمل	الجنس	2014-2013	2015-2014	نسبة التغير%
إداريون	ذ	193	208	8%
	أ	392	375	-4%
	مج	585	583	-1%
فنيون	ذ	223	211	-5%
	أ	212	194	-8%
	مج	435	405	-7%
خدميون	ذ	133	158	19%
	أ	34	40	18%
	مج	167	198	19%
أخرى	ذ	166	86	-48%
	أ	213	134	-37%
	مج	379	220	-42%
المجموع الكلي	**ذ**	**715**	**663**	**-7%**
	أ	**851**	**743**	**-13%**
	مج	**1566**	**1406**	**-10%**

ومن خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ الآتي:

- أن إجمالي عدد الموظفين للعام الدراسي (2013-2014) قد بلغ حوالي(1566)موظف وموظفة، في حين انخفض هذا العدد في العام الدراسي(2014-2015) ليصل إلى(1406) موظف وموظفة وبنسبة انخفاض(10%).

- بلغت نسبة عدد الموظفين الإداريين في العام الدراسي(2014-2015) حوالي(41%)من إجمالي عدد الموظفين (14%)ذكور و(27%) إناث.

- هناك انخفاض قليل جداً في عدد الموظفين الإداريين للعام الدراسي (2014-2015) بلغت نسبته حوالي(1%) مقارنة بالعام الدراسي السابق وقد تركز هذا الانخفاض في عدد الإناث دون الذكور.
- بلغت نسبة عدد الموظفين الفنيين في العام الدراسي (2014-2015) حوالي(29%)من إجمالي عدد الموظفين وبنسبة(15%)ذكور و(14%)إناث.
- هناك انخفاض قليل في عدد الموظفين الفنيين للعام الدراسي (2014-2015) بلغت نسبته حوالي(7%)مقارنة بالعام الدراسي السابق وقد تفاوت هذا الانخفاض بين أعداد الإناث والذكور.
- بلغت نسبة الموظفين الخدميين في العام الدراسي(2014-2015) حوالي(14%)من إجمالي عدد الموظفين وبنسبة(11%)ذكور و(3%)إناث.
- هناك زيادة في عدد الموظفين الخدميين للعام الدراسي (2014-2015) بلغت نسبتها حوالي(19%) مقارنة بالعام الدراسي السابق.
- بلغت نسبة الموظفين في مجالات أخرى في العام الدراسي(2014-2015) حوالي(16%)من إجمالي عدد الموظفين وبنسبة (6%)ذكور و(10%)إناث.
- هناك انخفاض كبير في عدد الموظفين في مجالات أخرى للعام الدراسي (2014-2015) بلغت نسبته حوالي(42%) مقارنة بالعام الدراسي السابق وقد تفاوت هذا الانخفاض بين أعداد الإناث والذكور.

2- معدل دوران الموظفين

يعد معدل دوران الموظفين مؤشر مهم لمعرفة مدى كفاءة الجامعة وقدرتها على البقاء، حيث إن انخفاض هذا المعدل يدل على نجاح الجامعة في الاحتفاظ بموظفيها ، ويمكن احتساب معدل دوران الموظفين كما يلي:

جدول رقم(6) معدل دوران الموظفين

العام الدراسي	عدد الموظفين الذين تركوا العمل	العدد الكلي للموظفين	معدل الدوران
2014-2013	6	1566	0.4%
2015-2014	20	1406	1%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة معدل دوران الموظفين في كلا العامين هي نسبة قليلة ، وهذا يدل على كفاءة الجامعة في الاحتفاظ بموظفيها.

3- أعداد أعضاء الهيئة التدريسية:- ويمكن توضيح أعداد التدريسيين من خلال الجدول أدناه:

جدول رقم(7) تصنيف أعضاء الهيئة التدريسية

التصنيف		2014-2013	2015-2014	%التغير
حسب الشهادة العلمية	دكتوراه	394	583	48%
	ماجستير	683	676	-1%
	دبلوم عالي	6	18	200%
حسب الألقاب العلمية	أستاذ	39	67	72%
	أستاذ مساعد	237	328	38%
	مدرس	434	451	4%
	مدرس مساعد	373	431	16%
حسب التخصصات	علمي	757	916	21%
	إنساني	326	361	10%
حسب مكان الحصول على الشهادة	داخل العراق	1012	1137	12%
	خارج العراق	71	140	97%
حسب الجنس	ذكر	742	851	15%
	أنثى	341	426	25%
إجمالي عدد التدريسيين		**1083**	**1277**	**18%**

ومن خلال بيانات الجدول أعلاه نجد أن هناك معدلات نمو كبيرة لأعضاء الهيئة التدريسية من حيث الشهادة العلمية، الألقاب العلمية، التخصصات، مكان الحصول على الشهادة، والجنس . ففي العام الدراسي (2013-2014) بلغ عددهم حوالي(1083) تدريسي، في حين بلغ إجمالي العدد في العام الدراسي (2014-2015) حوالي(1277) تدريسي وبنسبة زيادة(18%)عن العام الدراسي السابق.

4- نسبة استقرار أعضاء الهيئة التدريسية

جدول رقم(8) نسبة استقرار أعضاء الهيئة التدريسية

العام الدراسي	عدد أعضاء الهيئة التدريسية الذين تركوا العمل	العدد الكلي لأعضاء الهيئة التدريسية	نسبة الاستقرار
2014-2013	2	1083	0.2%
2015-2014	6	1277	0.5%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الاستقرار لأعضاء الهيئة التدريسية في كلا العامين الدراسيين هي نسبة قليلة جدا، وهذا يدل على كفاءة الجامعة في الاحتفاظ بكادرها التدريسي.

5- عدد الدورات التدريبية:- يوضح الجدول أدناه مؤشر عدد الدورات التدريبية لكل من الموظفين والتدريسيين:

جدول رقم (9)عدد الدورات التدريبية

البيانات		2014-2013	2015-2014	%التغير
عدد الدورات للموظفين		65	75	15%
عدد المشاركين	الإداريين	557	506	-9%
	الفنيين	314	417	33%
عدد الدورات للتدريسيين		14	16	14%
عدد المشتركين		812	996	23%

ومن خلال الجدول أعلاه نستدل على كفاءة الجامعة في مجال تدريب وتطوير مهارة الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية من اجل إنتاج موظفين وتدريسيين ذوي كفاءة عالية في مجال اختصاصهم.

5- منظور البيئة المجتمعيةSocial Environment Perspective :- يدرس هذا المنظور أهم الخدمات التي تقدمها الجامعة لمجتمع الديوانية بشكل عام، و من خلال المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع موظفي قسم التخطيط والمتابعة و قسم البحث والتطوير ومركز التعليم المستمر في الجامعة استطاعت الباحثة جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمات المقدمة من قبل الجامعة لمجتمع الديوانية للعام الدراسي 2014-2015 ولم نستطيع الحصول على البيانات الخاصة بالعام الدراسي 2014-2013، وعلى ضوء البيانات التي حصلت عليها الباحثة تم الاعتماد على المؤشرات التالية فيما يخص منظور البيئة المجتمعية:

جدول رقم (10) مؤشرات البيئة المجتمعية

عدد الدورات التدريبية التي أقامتها الجامعة للمحافظة ودوائرها	عدد الدراسات والأبحاث التي أجرتها الجامعة للمحافظة بشكل عام	عدد الاستشارات والمشاركات للجامعة في المحافظة	خدمات أخرى تقدمها الجامعة للمجتمع
30	3	10	29

ومن خلال الجدول أعلاه نستنتج أن الجامعة كفوءة في مجال البيئة المجتمعية خلال العام الدراسي 2014-2015.

6- منظور المخاطر Risk perspective :- يركز هذا المنظور على المخاطر الإدارية التي ترافق الجامعة عند قيامها بتأدية أنشطتها والتي تشكل تهديدا لإستراتيجيتها، ومن مؤشرات هذا المنظور :

- عدد الشكاوي المقدمة للجامعة بشكل عام: تعد الشكاوي المقدمة للجامعة مؤشر مهم لقياس مدى رضا المواطنين عن خدمات الجامعة بشكل عام سواء كان المواطن من داخل الجامعة أو من خارجها، ومن خلال زيارة مكتب شؤون المواطنين في الجامعة والمقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع المسؤولين بالمكتب تبين إن هناك تراجع كبير في عدد الشكاوي المقدمة، وهذا يدل على كفاءة الجامعة في تحسين خدماتها.

- تأثير فتح الكليات الأهلية على الجامعة: عند الاستفسار عن مدى تأثير فتح الكليات الأهلية على خطة قبول الطلبة في الجامعة كانت الإجابة انه لا يوجد هناك أي تأثير على ذلك بالعكس إن الجامعة في كل عام كانت تقبل عدد هائل من الطلبة أي فوق المخطط قبولهم.

- تأثير الحالة الاقتصادية للبلد (التقشف وانخفاض أسعار النفط) على الجامعة: إن توفير الموارد المالية هي من الأمور المهمة التي يجب أن تأخذ بها الجامعة، لان نقص الأموال سوف يؤثر على جميع جوانب بطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي يؤثر على كفاءة أداء الجامعة.

- النقص في ملاك الموظفين في الجامعة والكليات وخاصة الكليات المستحدثة وما تأثيرها على عمل الكليات: يؤدي النقص في ملاك الموظفين إلى تأخير الكثير من المعاملات وعدم انجازها بالوقت المحدد لها، ومن خلال المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع الموظفين في رئاسة الجامعة والكليات

لاحظت انه لا يوجد نقص في ملاك الموظفين وإنما العكس هناك كوادر فائضة وسوء في التوزيع، حيث نلاحظ تراكم الموظفين في مكان ونقصهم في مكان آخر.

لذلك وبشكل عام، من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جامعة القادسية يمكن قبول فرضية البحث التي تنص على (يمكن القيام بعملية تقويم أداء جامعة القادسية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن)

خامساً: الاستنتاجات والمقترحات

1- الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

أ- تفتقر الأساليب التقليدية لتقويم الأداء إلى إمكانية توفير المنفعة الاستراتيجية بسبب التطور السريع في بيئة الاعمال التنافسية، لذلك ظهرت الحاجه إلى استعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية و غير المالية في عملية تقويم أداء الوحدات الاقتصادية ينسجم مع متغيرات بيئة الاعمال المعاصرة.

ب- تمثل بطاقة الأداء المتوازن تقنية حديثة لتتبع التقدم المحرز نحو بلوغ الأهداف الإستراتيجية، فهي تركز على جهود التغيير لتحقيق عوامل النجاح طويل المدى.

ت- تعد عملية تقويم الأداء ذات أهمية كبيرة، فهي تساعد على تطوير أداء الوحدة الاقتصادية ومعرفة مدى تقدمها وتحقيقها للأهداف المحددة مسبقا والتحقق من انه يجري تنفيذ الخطة وفقاً لما هو مرسوم لها.

ث- تسهم عملية تقويم الأداء في الكشف عن قدرات وطاقات العاملين وتوزيع المسؤوليات والأدوار في العمل وفقاً لتلك الطاقات والقدرات البشرية.

ج- تسعى الجامعة إلى زيادة إيراداتها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها، حيث بلغت نسبة الزيادة في الإيرادات في سنة التقويم حوالي (140%) مقارنة بالسنة السابقة.

ح- نستنتج انه قليل ما تقوم الجامعة باستطلاع آراء طلبتها لمعرفة احتياجاتهم والمشاكل التي تواجههم.

خ- نلاحظ كفاءة الجامعة في مجال الترقيات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.

د- نلاحظ اهتمام الجامعة بتطوير قدرات ومهارات منتسبيها من التدريسيين والموظفين، وذلك من خلال تطورها في توفير الدورات التدريبية اللازمة لذلك.

ذ- نلاحظ كفاءة الجامعة في مجال البيئة المجتمعية ، وذلك من خلال توفير الدورات التدريبية لموظفي دوائر الدولة، والمساهمة في تقديم الاستشارات اللازمة في مجال خدمة المجتمع، وانجاز الدراسات والأبحاث التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

2- التوصيات

وفي ضوء هذه الاستنتاجات نتقدم بمجموعة من التوصيات وهي:

أ- أن تقوم الجامعة بتقويم أدائها بشكل دوري وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على معالجتها.

ب- أن تسعى إدارة الجامعة إلى تبني بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء الجامعة ونشر ثقافة الأداء المتوازن التي تراعي كل الأطراف المشاركة في الأداء من طلاب ومجتمع وسوق العمل والموظفين والعاملين.

ت- على إدارة الجامعة القيام بإجراء مسح دوري لآراء الطلبة حول الخدمات المقدمة من قبل الجامعة ومدى رضاهم عنها، من اجل معالجة أوجه القصور في أدائها، وتلبية متطلباتهم وذلك باعتبارهم زبائن الجامعة الذين ينقلون سمعتها للمجتمع الخارجي.

ث- تعزيز دور الجامعة في الاهتمام بمجال الترقيات العلمية وانجازات البحث العلمي.

ج- تعزيز دور الجامعة في الاهتمام بتطوير منتسبيها من خلال الاهتمام بعقد الدورات التدريبية اللازمة لتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم.

ح- تعزيز مساهمة الجامعة في تقديم الاستشارات اللازمة لخدمة المجتمع.

خ- على الجامعة أن تضع خطة جديدة لمعالجة الكم الفائض في موظفيها وإعادة توزيعهم في الأماكن المناسبة وبما يلبي حاجتها.

قائمة المصادر

اولاً: العربية:

1- إدريس، وائل محمد صبحي ،الغالبي ، طاهر محسن منصور ، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن" ، الطبعة الأولى ، (الأردن، دار وائل للنشر ، 2009) .

2- أبو شرخ ، جمال حسن محمد ،"مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية – غزة ، (فلسطين : منشورة ، 2012) .

3- الجبوري ، جميلة حمران نامس ، " تحليل العلاقة بين الإفصاح البيئي والأداء المالي في ضوء نظرية الإشارة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية" ، أطروحة دكتوراه في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، (الموصل : غير منشورة ، 2015) .

4- الشمري ، خوله هاشم خلف ، " تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلاقات المتوازنة " ، رسالة مقدمة الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد ، (بغداد : غير منشور ، 2010) .

5- العبيدي ، رشا جاسم أحمد ، " بطاقة العلاقات المتوازنة أساس المقارنة المرجعية " ، رسالة مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد ، (بغداد : غير منشوره ، 2013) .

6- الثويني، يوسف بن محمد، "متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(3)، العدد العاشر، 2014.

7- جريرة ، طلال سليمان ، " مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSc) في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن " ، دراسات العلوم الإدارية ، جامعة جرش ، المجلد (41) ، العدد الثاني ، 2014 .

8- حسن، أنعام محسن ونور، عبد الناصر، " أهمية ومدى استخدام بطاقة العلاقات المتوازنة في تقويم الأداء " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية، المجلد (1)، العدد الثاني، 2005 .

9- حسن، علاء أحمد وأحمد، ميسون عبد الله ، " قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة الموصل – كلية الإدارة والاقتصاد ، المجلد(7)، العدد الثامن والعشرون، 2011.

10- سعيد، سناء عبد الرحيم والباوي، عبد الرضا ناصر، " الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد – كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد الثالث والثمانون ، 2010 .

11- عبد الرحمن ، مدني سوار الذهب ، " تقويم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن " ، مجلة كلية الاقتصاد العلمية ، جامعة أفريقيا العالمية – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية ، العدد الرابع ، 2014 .

12- الكعبي ، بثينة راشد وعمران ، قاسم علي ، " دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح " ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية – كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد السابع والثمانون ، 2011.

13- المغربي ، عبد الفتاح ، " قياس الأداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي "، المؤتمر العلمي السنوي الثاني والعشرين ، إعادة هيكلة الاقتصاديات العربية في ظل التحديات المعاصرة ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، القاهرة ، 2006 .

ثانياً: الأجنبية

1- Blocher, Edward J. et al. ," Cost management : A Strategic Emphasis " , 5ed , New yourk , McGraw – Hill / Irwin , 2010 .

2- Drury , Colin," Management Accounting for Business Decisions" , 2ed , London, Thomson Learning ,2001 .

3- Garrison, Ray H. et al. ,"Managerial Accounting" 13ed , New yourk , McGraw – Hill / Irwin , 2010 .

4- Hansen, Don R. & Mowen, Maryanne M., "Cost management: Accounting and Control " , 5 ed , America , Thomson South – Western, 2006 .

5- Horngren, Charles T. et al. ," Cost Accounting : A Managerial Emphasis", 14ed , New York , prentice Hall, 2012 .

6- ASoShe , Abbas et al. " Information technology project evolution : An integrated data envelopment analysis and balanced scorecard approach " , Expert System with Applications , An International Journal, Vo (37) , No(8) , 2010 .

7- Chen , Fu-Hsiang et al., "A Balanced Scorecard Approach to establish performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM Model Combining DEMATEL and ANP", International Journal of Hospitality Management . No (30), 2011.

8- Daoanis , Liza Estino, "Performance Appraisal System : It's Implication to Employee Performance ", International Journal of Economic and Management Sciences, College of Administrative and Financial sciences, University of Bahrain, Vol(2), No(3), 2012.

9- Figge , Frank et al . "The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a tool for value – Based Sustainability Management " , University of Lauenburg, 2002 .

10- Tohidi & others, " Using Balanced Scorecard in educational organization" ,Journals of Procediasocial and Behavioral Sciences, Vo(2), No(2), 2010.

11- Weerasooriya, W.M.R.B. , " Performance Evaluation using the using the Balanced Scorecard ", World Review of Business Research, Vo(3) , No (4) , 2013 .

12- Davies, Jonathan et al., "Key Rick Indicators Their Role in operational Risk management and management" , 2006, http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.457.893&rep=rep1&type=pdf