جامعة سوهاج
كلية التربية
المجلة التربوية

دراسة تحليلية لمقاييس تميز الأداء الاستراتيجي في الجامعات

إعداد

أ.د/ جمعه سعيد تهامي
أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي
وكيل كلية التربية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة – جامعة بني سويف

تاريخ الاستلام : ١ يناير ٢٠٢١م – تاريخ القبول : ١٠ يناير ٢٠٢١م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

الملخص

يتناول البحث قياس أداء الجامعات من خلال مقاييس متعددة للأداء الاستراتيجي والتميز في الجامعات لتحقيق الدقة والموضوعية ،مما يساعد الجامعات وأصحاب المصلحة والشركات في اختيار الخريج المناسب وأولياء الأمور في اختيار الجامعة التي تناسب أبنائهم، وتوفر للجامعات آلية للتنافس على أساس معايير واضحة ومن ثم تحقق رضا المساهمين والعاملين والعملاء والمجتمع.

الكلمات المفتاحية : التميز – الاداء الاستراتيجي – الجامعات

Abstract

The research aims to measure the performance of universities through multiple measures of strategic performance and excellence in universities to achieve accuracy and objectivity, which helps universities, stakeholders and companies to choose the appropriate graduate and to help parents in choosing the university that suits their sons, and provides universities with a mechanisms to compete on the basis of clear criteria and then achieve satisfaction of Shareholders, employees, customers and society.

مقدمة :

هناك اعتقاد شائع بين بعض التربويين أن هناك تعارض بين التميز والعدالة ، وأن تعميم الفرص يأتي على حساب جودة التعليم، إلا أنه من الممكن صياغة السياسات التربوية بحيث تحقق التميز والجودة في التعليم وفي نفس الوقت إتاحة الفرص التعليمية للجميع، فالعدالة لا تعتمد فقط على توفير الفرص التعليمية ، وإنما أيضا على ضمان جودة تلك الفرص (العربي ، القشلان،٢٠٠٩).

ولقد أصبح توفير فرص الالتحاق بالتعليم العالي من ضروريات عصر المعرفة والتقدم العلمي ،فقد أصبح الالتحاق بالتعليم العالي أحد مقاييس تقدم الدول ومشاركتها في صناعة المعرفة ، وبالتأكيد فإن هذه الفرص لابد أن تتسم بالجودة والتميز سواء في خدمات التعليم أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع أو المشاركة في فرص الابتكار والابداع العالمي.

وتحتل قضية قياس أداء الجامعات اهتمام عالمي سواء من قبل الباحثين والمهتمين أو من قبل الجامعات أو المؤسسات التي تقوم بتصنيف الجامعات ، كما أن هذه القضية تشغل بال الطلاب وأولياء الأمور وكذلك سوق العمل ، حيث يعد قياس الأداء الاستراتيجي من أهم الأسس التي توفر منطلقات هامة من أجل إحداث التطوير وتحقيق الارتقاء بالإنجازات وتصحيح المسار الاستراتيجي للمؤسسات على كافة أنماطها، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع المؤسسات من خلالها القيام بذلك.

ولا تزال هناك صعوبة في قياس أداء وتميز الجامعات بشكل دقيق بسبب تعقد وتنوع المؤسسات التي تختلف في أهدافها ويصعب فهم أو إدراك مخرجاتها التعليمية ، ويرفض بعض التربويين والباحثين وجود مقاييس صادقة تقيس التميز حيث يرون أنها لا تقدم أحكام واقعية في الغالب ، وبالرغم من ذلك إلا أنها تشكل الأساس لقرارات المستقبل فالآباء يقررون إرسال أبنائهم إلى تلك المؤسسات التعليمية وفقا لهذه الأحكام، وأصحاب المصلحة والشركات تسعى إلى اختيار خريجي الجامعات ذات الأداء المتميز وفقا لهذه الأحكام والآراء .

وتعيش الجامعات العربية أزمة حقيقية تتمثل في غياب التوازن في أدائها لأدوارها المختلفة، حيث تركز جهودها على الدور التعليمي ويقل اهتمامها بالبحث العلمي وخدمة المجتمع، مما يجعلها غير قادرة على التنافس مع الجامعات الأجنبية والخاصة (بدوي ،٢٠٠٥)، إضافة إلى أن نسبة غير قليلة من خريجيها دون المستوى المطلوب من الكفاءة العلمية والفنية نتيجة لضعف مسايرتها لعمليات تطوير وتحديث البرامج والمناهج التعليمية الجامعية ، وتتطلب في مجملها مراجعة وتحديثا شاملين، لتواكب الجامعة مستويات ومعايير أداء المؤسسات الجامعية والبحثية العالمية وتقوم بإعداد وتخريج باحثين مبدعين (هاشم ،٢٠٠٨).

كما تعاني تلك الجامعات من مشكلات عديد تؤثر على كفاءتها الداخلية، فالنمو الكمي لم يواكبه تطوير كيفي، كما أن محاولات الإصلاح الكثيرة قد غلب عليها الطابع التقليدي واتسمت بطابع النقل والاستعارة ولم تتسم بطابع التجديد والابتكار والملائمة للبيئة المحلية.

وعلى الرغم من أن الجامعات العربية اتجهت نحو وضع استراتيجيات وخطط مستقبلية لمسايرة التقدم العالمي ،إلا أن هذه الاستراتيجيات والخطط لا ترقى أحيانا إلى مستوى التنفيذ ومن ثم لا يصحبها تحسن في مستوى الأداء والتميز .

ومما يدعم ذلك ما أكدت عليه دراسة(2003) .Niven. P. R أن عدم نجاح المديرين في إدارة مؤسساتهم لم يكن بسبب الإستراتيجية الضعيفة، ولكن بسبب التنفيذ الضعيف للإستراتيجية، وهناك أربعة عوامل لضعف تنفيذ الإستراتيجية منها : قلة وعي العاملين بالإستراتيجية ،قلة الحافز لتنفيذ الإستراتيجية ، قلما يتم مناقشة الإستراتيجية بين العاملين، لا تقوم المؤسسات بربط الجانب المالي بالإستراتيجية، وأكد أيضا صلاح عبد العزيز (٢٠٠٨) أن الأهم من وضع وصياغة السياسات والاستراتيجيات، هو مدى القدرة على تنفيذها ومتابعتها .

وتتعدد مقاييس تميز الأداء الاستراتيجي بالجامعات ، فمهنا مقاييس تقليدية تتمثل في: مدخل السمعة، مدخل المصادر أو الموارد، مدخل المخرجات، وهناك المداخل الحديثة ومنها : بطاقة الأداء المتوازن ، القيمة المضافة ،القياس المرجعي المقارن ،مدخل التحليل الرباعي .

وتعرف مقاييس التميز في البحث بأنها : الأدوات التي يمكن تطبيقها والاعتماد عليها كموجهات للأداء بالجامعات Performance Drivers لاختبار أدائها وترجمة إستراتيجيتها إلي أهداف محددة قابلة للقياس والتحسين المستمر في ضوء معايير محددة .

الأداء الاستراتيجي: هو مجموعة العمليات والاجراءات التي تقوم بها الجامعات لتحويل المدخلات المتاحة إلى مخرجات محددة يطلبها سوق العمل والمجتمع في ضوء رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

ويتناول البحث محورين أساسيين هما :

المحور الأول– تحليل مقاييس تميز الأداء الاستراتيجي في الجامعات

المحور الثاني – بناء أنموذج متكامل لقياس تميز الأداء الاستراتيجي في الجامعات

وفيما يلي توضيح لهذين المحورين:

المحور الأول – تحليل مقاييس تميز الأداء الاستراتيجي في الجامعات

١ –المداخل التقليدية لقياس التميز:

يرتبط التميز في التعليم بثلاثة اتجاهات تقليدية هي :مدخل السمعة ، مدخل المصادر أو الموارد، مدخل المخرجات، وسيتم تناول تلك الاتجاهات:

أ–**مدخل السمعة** Reputational **View**:

يشير التميز وفقا لهذا المدخل إلى ما يعتقده الناس (الآباء – المربين – الطلاب)عن المؤسسة التعليمية الأفضل من وجهة نظرهم ، إلا أن الحكم على سمعة المدارس يكون في حالة ثبات ولا يتغير بتغير المكان والزمان.

حيث يتم تحديد المدارس أو الكليات الأكثر تميزاً اعتمادا على التوافق في الرأي، والتميز هنا ما يعتقده الناس عن أي المدارس هي الأحسن، ويتم التأكد من صحة هذا الرأي بسؤال الأصدقاء عن أفضل خمس أو عشر مدارس في المنطقة التي تعيش فيها، وفي الحقيقة تظهر المدارس الخاصة في مقدمة قوائم المدارس الأحسن، وإذا قام الآباء والمربون أو الطلاب بعمل قائمة بأفضل عشرة مؤسسات للتعليم العالي من وجهة نظرهم دون أي قياس بعيد المدى للتميز فإن الغالبية تضع مؤسسات مثل هارفارد، يالس، ستانفورد هي المؤسسات الأكثر تميزاً وهذه المؤسسات ومؤسسات أخرى مع غالبية الأصوات يكون لها سياسات عالية الانتقائية للقبول،ويمكن أن يتغير ترتيب تلك القوائم بتحديد أكثر دقة لما نقصده بالتميز، إلا أنه إذا تم سؤال

المقيمين عن وضع تلك العشرة كليات أو جامعات، فإن بعض مهنا يمكن أن تسقط من الترتيب، وتحصل مؤسسات جديدة على أصوات أكثر، ومن أمثلة ذلك جامعة ميتشجان أو جامعة كاليفورنيا ربما تستبدل بكليات أخرى وفقاً لمتوسط القدرة الأكاديمية للملتحقين بكل منها، هذه الحقائق تظهر أمور هامة عن تقديرات السمعة في المدارس والكليات الأمريكية(نيلز جوران ، وجان روى ، وماجتر ووتر ،٢٠٠٣):

- **وجود مجموعة صغيرة من المدارس والكليات التي يشار إليها بشكل عام أنها الأفضل في فولكلور التعليم الأمريكي.**
- **يتأثر الآباء والطلاب بالفولكلور عند اختيار المؤسسات ،وهذا الفولكلور لا يوجد فقط في تفكير المربين ولكن أيضاً عند الطلاب ذوي القدرات العالية وآبائهم.**
- **تتأثر الأحكام في التعليم العالي عن التميز بالانتقائية وحجم المؤسسة، هذا الحجم يعطي وزن أقل عندما نصدر الأحكام عن تميز برامج الإعداد.**

وبالرغم من طبيعتها الموضوعية، إلا أن الأحكام عن سمعة المؤسسة تكون ثابتة عبر الزمن ، وعلى صعيد آخر الكليات أو المدارس التي يحكم عليها بالتميز اليوم هي هي نفسها التي حكم عليها بالتميز منذ فترات عديدة سابقة، وأسباب هذا الثبات ربما تصبح أوضح إذا اعتبرنا المدخلين التاليين في تحديد التميز المؤسسي.

إن تمتع المؤسسة بالسمعة الجيدة فقط من وجهة نظر الآباء والطلاب والمعلمين لا يعني بالضرورة أن الطلاب سوف يتعلمون أكثر في تلك المؤسسة أكثر من المؤسسة التي تكون أقل في السمعة، فالسمعة وحدها ليست ضرورية لضمان الجودة التعليمية.

وتقلل مقاييس السمعة من التميز لأنها تصنف المدارس إلى مدارس فائزة وأخرى خاسرة، كأي نظام تصنيف تنافسي مثل الفرق الرياضية، أو المسابقات التلفزيونية .

وهناك مشكلات أخرى يمكن أن تبرز من استخدام مدخل السمعة في النظام التعليمي اللامركزي القائم على التنوع والتنافس ،حيث يظهر عدد محدود من المؤسسات التعليمية في قمة الترتيب المرتبط بسمعة المؤسسة، وسوف يكون خريجوا الكليات أو المدارس التي رتبت في القمة هم الأفضل ومن ثم فهي تجذب الطلاب المتميزين من الأساس، ومن ثم يحرم آخرون من فرص التميز، حيث أنه إذا نجحت المؤسسة في إثراء سمعتها وأصبحت أكثر تميزا فإنها تصبح أكثر انتقائية وبالتالي تقل العدالة(Astin ,1982).

ومن ثم فإن مقياس السمعة لتميز أداء الكليات أو المدارس قد يؤدي إلى ظلم بعض المؤسسات التي صنفت على أنها خاسرة حيث سيلتحق بها الطلاب ذوي التحصيل المنخفض ، بينما يلتحق ذووا التحصيل المرتفع بالمؤسسات الفائزة أو الأفضل سمعة ،وهذا فيه عدم تكافؤ فرص في قياس التميز.

ب– مدخل المصادر Resources **View**:

يحسب التميز وفقا لمدخل المصادر بالمصادر التعليمية المتاحة بالمدرسة (جودة المعلمين – جودة الطلاب – المباني – المصادر المادية).

عندما يشعر المربون وصناع القرار بالحاجة إلى تطوير مقاييس موضوعية للتميز المؤسسي، غالباً يحسبون التميز بالمصادر التعليمية للمدرسة مثل: جودة المعلمين، جودة الطلاب، التسهيلات المادية، المصادر المادية، وتقييم جودة المعلم من خلال تحديد نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس.

ويتم قياس جودة الطالب من خلال وسائل وأساليب أداء الطلاب في اختبارات معيارية، أما المكونات المادية فيمكن أن تقيم من خلال عدد الفصول، المكتبات، المعامل، المصادر المالية يمكن أن تقيم بطرق مختلفة تشمل الهبات أو المنح، النفقات لكل طالب، معدلات الطالب/ المعلم، متوسط كثافة الفصل ورواتب هيئة التدريس، وتحسب جودة الطالب في التعليم العالي غالباً بمتوسط الدرجات الحاصل عليها في نهاية البرنامج الدراسي مقارنة بالدرجات الحاصل عليها في اختبارات القبول بالكلية، ويتأثر المقياس بعدد الطلاب ذوي القدرات العالية المقيدين بالمؤسسة ,(Goldstein,1997b),

ومن سمات مدخل المصادر أنها ترتبط بدرجة كبيرة ببعضها البعض، فإذا كانت مؤسسة ما متميزة وفقاً لواحد من مقاييس المصادر فهي أيضاً تكون متميزة في غالبية مقاييس المصادر الأخرى، فالمؤسسات التي تكون عالية الانتقائية تمتلك كثير من المنح والدعم ، وتضم أعضاء هيئة تدريس مدربين على مستوى عالي من الجودة ويحصلون على مرتبات عالية، وبها معدلات منخفضة من الطالب/ عضو هيئة التدريس وهكذا.

هناك سمة أخرى لمقاييس المصادر أنها تميل إلى أن تكون مرتبطة بأحكام السمعة، حيث أن المؤسسة التي يحكم عليها بكونها متميزة يكون قيد الطلاب فيها وفقا لحصولهم على درجات عالية في امتحانات القبول، وبها منح ودعم أكثر من غيرها، وتقوم بتدريب عالي الجودة لهيئة التدريس، وتدفع أعلى المرتبات لهيئة التدريس.

وقبل إكمال النقاش حول مدخل المصادر لقياس التميز، من المهم معرفة دور حجم المؤسسة: إن الحجم المؤسسة له تأثيرات إيجابية على الأحكام عن التميز العام للمؤسسة، وجزء من هذا التأثير ربما يحدث لأن كثير من الناس يألفوا المؤسسات الأوسع بسبب زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس وعدد الطلاب، ومن وراء ذلك هناك حقيقة أن المؤسسات الأكبر بها الكثير من المصادر مثل الكثير من المقررات المختلفة، ومكتبات أكبر، وتنوع كبير في الأنشطة، وتسهيلات أكثر للطلاب ذوي الإعاقات، وتتوافر بها برامج تعليمية خاصة وما شابه ذلك ،والحقيقة أن السبب الحقيقي وراء أن المدارس الأكبر هي الأكثر تميزاً هو ببساطة توافر المناهج والتسهيلات، وليس من الضروري أن يكون الأكبر هو الأفضل سواء على مستوى التعليم الثانوي أو العالي(Liu, ,2011).

يرتبط مدخل المصادر أكثر بما يعتقده الناس عن التميز، حيث يفترض البعض أن الخبرات التعليمية المقدمة للطالب ستكون أفضل إذا التحق بالمدرسة التي تنفق كثيراً على برامجها التعليمية ، وتضم معلم عالي المستوى ، وتتوافر بها مكتبات جيدة، ومعامل، كما أنه يشترك فيها مع طلاب ذوي مستوى عالي، وهذا ليس بالضروري حيث أن زيادة النفقات، والتدريب الأكثر لأعضاء هيئة التدريس والقدرة العالية للأقران قد لا يؤدي إلى زيادة التعلم، ومن ثم فأن فكرة وجود علاقة بين إتاحة المصادر المالية وتميز البرامج التعليمية هي فكرة غير صحيحة، وأن حالة استخدام المصادر من المحتمل أن تكون لها أهمية أكبر من مجرد توافر المصادر في حد ذاتها.

يتم تصنيف المدارس والكليات في مدخل المصادر لتقييم التميز التعليمي: مثل القدرات العالية للطلاب، المعلمين المؤهلين جيداً، ويميل توزيع تلك المصادر إلى أن يصبح أعلى انحرافاً، وربما يفيد التنافس بين المؤسسات في إعادة توزيع تلك المصادر ولكنه ليس بالضروري يزيد الكمية الكلية من تلك المصادر المتاحة

للنظام التعليمي إجمالاً، وفي النهاية فإن مدخل المصادر لقياس التميز يميل إلى التركيز على الطاقات المؤسسية ومجرد الحصول على المصادر أكثر من التركيز على الاستخدام الفعال لتلك المصادر في التنمية التعليمية للطلاب.(Helen, 2000)

وإذا قبلنا مدخل المصادر في قياس التميز، حينئذ يكون هناك تعارض واضح بين التميز والعدالة، حيث أن توفير الفرص التعليمية لأفراد أكثر في المجتمع (السعي نحو تحقيق العدالة)، يقلل من الجودة النوعية للمصادر ومن ثم يقل التميز ، والعكس فإن إعادة التوزيع النوعي للمصادر بين المجموعات المختلفة من الطلاب لتحقيق التميز يقلل من فرص تحقيق العدالة، ومن ثم يكون هناك تعارض مستمر بين أهداف كل من العدالة والتميز.

ج– مدخل المخرجات Outcomes **View**:

ومدخل المخرجات: مدخل شائع لتقييم التميز في أي مستوى تعليمي تركيزا على جودة المخرجات التعليمية(Astin ,1982)

مدخل المخرجات التعليمية هو مدخل شائع يتزايد استخدامه لتقييم وقياس التميز في أي مستوى تعليمي، ويدلل المؤيدون لهذا المدخل بأن القرار النهائي لتميز أي مدرسة يعتمد على سمعتها ليس في جودة المصادر وحدها وإنما أكثر في جودة مخرجاتها.

ويشيع تطبيق هذا المدخل بالتعليم الابتدائي والثانوي من خلال استخدام اختبارات الإنجاز المعيارية، بافتراض أن غالبية المقاطعة المدرسية بالدولة تمارس الاختبارات المعيارية لكل الطلاب وتنشر نتائج الاختبارات بالجريدة المحلية في صورة جداول تضم جميع المدارس، والمدارس التي يحصل طلابها على أعلى الدرجات في تلك الاختبارات هي المدارس الأكثر تميزاً بالمقاطعة التعليمية، المدارس الأسوأ في المقاطعة هي التي يحصل طلابها على معدلات منخفضة ، وعلى صعيد آخر نظر البعض إلى مدخل المخرجات بأنه نسبة الخريجين الذين أنهوا التعليم بالمؤسسة أو الذين استمروا حتى الحصول على التعليم بالمراحل التالية، واشتملت مقاييس أخرى للمخرجات على معدلات استمرار الطلاب بالمؤسسة والمكاسب الحياتية لخريجيها،وحصل مدخل المخرجات لقياس التميز على نداء واهتمام خاص لأن معظم مقاييس المخرجات ومعظم مقاييس المصادر ترتبط بدرجة عالية بمقاييس السمعة(Meyer, 1997).

يمكن توضيح هذا المقياس إذا ضربنا مثال لشركة ما كانت متميزة فقط بسبب لأنها تقدم أجراً أعلى للموظفين من الشركات المنافسة لها أو لأنها أنفقت كثيراً من المال عن منافسيها، فمن الصعب تفسير مدخل المخرجات بدون الحصول على معلومات عن (المبيعات ، الأرباح ، وما شابه ذلك)، وبنفس الطريقة من الصعب أن نقبل مقاييس المخرجات كمؤشرات صادقة للتميز في المدرسة أو الكلية بدون الحصول على معلومات عن كمية ما تعلمه الطلاب بالفعل،ومن ثم فليس من المعقول أن نفترض أن تلك المؤسسات ذات المخرجات الأكثر تميزاً هي التي تؤدي في الغالب إلى التميز في العملية التعليمية، وتعكس هذه النتائج حقيقة أن الطلاب ذوو التحصيل العالي يميلون إلى تحقيق مستوى عالي من الإنجاز في الصفوف التالية والعكس فالطلاب منخفضي التحصيل يكون أدائهم منخفض في التحصيل عند انتقالهم إلى الصفوف التالية ، وهذا ليس معناه أن الطلاب لا يمكن تغيير مستوى إنجازهم، ولكن تميل المجموعات إلى الاحتفاظ بمستويات

إنجازهم عبر الوقت وهذا يقود إلى نتيجة مؤداها أن مقاييس المخرجات تكون ذات قيمة أقل إذا لم تأخذ في الاعتبار تحصيل الطلاب بدء دخول المدرسة أو الكلية(Keeley, 2004)

ويمكن أن يسهم المدخل القائم على المخرجات لقياس التميز في إثراء التميز اعتماداً على وسائل معينة مستخدمة لإثراء المخرجات، ففي التعليم الثانوي مثلاً يتم تبني اختبارات الكفاية في معظم الولايات كوسائل لضمان أن مخرجات التعليم لديها حد أدنى من الكفاية قبل أن يتلقوا تعليما أعلى،وتستخدم بعض الامتحانات بالفعل لتقويم المناهج في المدارس العليا ، وحينئذ ربما يثري ذلك التميز. وعلى صعيد آخر يستخدم الامتحان كموجه لمنع الأقل تأهيلاً من الالتحاق بمستوي تعليمي أعلى ، وربما لا يسهم ذلك بشكل فعال في تحسين جودة التعليم بالمدارس الثانوية، وتظهر مشكلات عديدة من تطبيق المدخل القائم على المخرجات في الكليات والجامعات ، فإذا رغبت كلية أو جامعة في تقليل معدل الرسوب من خلال مقياس المخرجات ربما تبحث في تقوية برامجها، وإذا حاولت زيادة معدل الخريجين بتطوير متطلبات القبول فهي بحاجة إلى تحسين البرامج التعليمية وجودة الخبرات التعليمية المقدمة للطلاب، وحيث أن عدد الطلاب المؤهلين بشكل جيد يكون محدوداً، فالمؤسسة التي تنجح في اجتذاب طلاب على درجة عالية من الإعداد تحرم بعض المؤسسات الأخرى من نفس هؤلاء الطلاب، وبالطبع كل المؤسسات تضع في وقت واحد متطلبات قبول أكثر قوة، حينئذ ربما يكون التميز أكثر قوة،مع افتراض أن المدارس والطلاب يتوفر لهم الوقت المناسب لقبول المتطلبات الجديدة.

وتلخيصا لما سبق، فإن مدخل السمعة ومدخل المصادر كمقاييس تقليدية للتميز هما بشكل واضح لا يقدمان كثيراً من الأمل في إثراء التميز التعليمي بالمدارس والكليات، أما المدخل الثالث القائم على المخرجات من المعقول أن يوظف في إثراء التميز، اعتماداً على كيفية استخدامه، ويمكن بشكل مختصر أن نقول أن أي ميزة يمكن الحصول عليها باستخدام مدخل المخرجات يمكن الحصول عليها أيضاً من خلال مدخل القيمة المضافة.

١ – المداخل الحديثة لقياس التميز:

أ– مدخل القيمة المضافة educational added value:

عند النظر إلى مدى إثراء المداخل السابقة للعدالة الاجتماعية نجد أن هناك تعارض واضح بين التميز والعدالة حيث أن امتداد الفرص التعليمية لتشمل أفراد أكثر في المجتمع يتطلب توزيع مصادر محدودة بين عدد أكبر من الأفراد ومن ثم يقل معدل التميز لأي فرد ، لأنه يتم بدون زيادة المصادر الكلية،والطريقة الوحيدة لإثراء الجودة هي إعادة توزيع المصادر من مجموعة لأخرى (وتقل العدالة حينئذ)، ومن ثم جاءت أهمية المدخل الجديد للتميز وهو مدخل القيمة المضافة الذي يبقى على قدرة المدرسة أو الكلية في التأثير على طلابها تأثيراً إيجابياً لإثراء نموهم العقلي وعمل فروق واختلافات إيجابية في حياتهم.

ازداد استخدام مدخل القيمة المضافة كبديل للمداخل التقليدية في قياس التميز التعليمي في السنوات الأخيرة، حيث يعتمد فيه التميز على قدرة المدرسة أو الكلية في التأثير في النمو العقلي لطلابها ، وفقاً لهذه الرؤية فإن معظم البرامج التعليمية المتميزة هي التي تحدث قيمة مضافة أكبر في معرفة الطالب من بداية حتى نهاية البرنامج التعليمي.

ومن ثم فإن البرامج التعليمية المتميزة وفقاً لمدخل القيمة المضافة هي التي تمتلك التأثير الأكبر على معرفة الطلاب ونموهم ،ويركز مفهوم القيمة المضافة للتميز على التغيرات التي تحدث للطالب من بداية

حتى نهاية البرنامج التعليمي، ومعظم برامج التميز وفقاً لذلك هي التي تساعد على النمو والتعليم بشكل كبير (Yu& White,2002).

كما أكدت دراسة (Meyer,1997) على أهمية استخدام مدخل القيمة المضافة في تقويم المؤسسات التعليمية كبديل لمتوسط درجات الاختبار الذي يشيع استخدامه في التعليم بوصفه أبرز المؤشرات المستخدمة للتعبير عن الأداء المدرسي ،وتوصلت دراسة (Tymms& Williams, 1996) إلى أن استخدام تقييم القيمة المضافة يسهم في تحديد البداية الجيدة في المدرسة ومن ثم يساعد في تحديد سرعة تحصيل الطلاب، وأوصت دراسة (Fitz, 1992) بضرورة استخدام مدخل القيمة المضافة لتحديد فعالية المدارس ، حيث أنه يحدد كيفية إنجاز الطلاب في موضوع ما ومقارنتهم بمجموعة مشابهة في مدرسة أخرى، كما يعطي مؤشرا للأداء المدرسي.

استهدفت دراسة (Liu, 2011) تقديم طريقة بديلة لحساب مدخل القيمة المضافة الذي يستخدم في تقييم فعالية مؤسسات التعليم العالي والمقارنة بينها ووضع نظام للمحاسبية في ضوء ذلك ، وقدمت هذه الدراسة طريقة بديلة لحساب القيمة المضافة تجمع بين مميزات النماذج متعددة المستويات والمتغيرات ذات العلاقة بالمؤسسة التعليمية ، ووجدت أن ترتيب القيمة المضافة المؤسسية يختلف اختلافا ذات دلالة لبعض المؤسسات (على سبيل المثال كون هذه المؤسسات تقع في ترتيب أدنى) ، وهذا يؤدي إلى تتابعات وتأثيرات على الأداء اللاحق لها ومن ثم على أغراض المحاسبية.

ويتطلب البرنامج المتميز وفق مدخل القيمة المضافة بعض أشكال التقييم المتكررة، حيث تقيم معرفة وكفاية الطالب مبدئياً في بداية البرنامج ومرة ثانية بعد اكتمال البرنامج،والمدرسة أو الكلية المتميزة هي التي تحدث زيادة في الكفاءة أو التحصيل من بداية البرنامج حتى نهايته من خلال التوظيف المناسب للمصادر المتاحة.

ولا تتقيد قدرة المدرسة على التميز وفق القيمة المضافة بما تنجزه أو تحقق المؤسسات الأخرى، فيسمح للمؤسسات بأن تصل إلى مستويات عالية من التميز بدون الرجوع إلى ما تحققه المؤسسات الأخرى على عكس مداخل السمعة والمصادر التي تعرف التميز من خلال المقارنة،ومن الممكن أن تتم مقارنات مؤسسية باستخدام مدخل القيمة المضافة ولكن مثل هذه المقارنات تركز على درجات التحسن في أداء الطالب التي تحدث في المدارس والكليات بصورة فردية.

ومن ثم فإن التميز وفقاً للقيمة المضافة يؤكد على التحسن في أداء الطالب، وتعليم الطلاب ذوي الإنجاز العالي لا يعطى بالضرورة أولوية أعلى من تعليم الطلاب ذوي الإنجاز المتوسط أو الضعيف، فلا يحرم طالب بسبب أدائه منخفض في مرحلة سابقة من فرص الالتحاق بمؤسسة تعليمية متميزة.

ومن ثم يفيد مدخل القيمة المضافة في تقرير ما إذا كانت الفرص متساوية أم لا، حيث يمكن أن يقال لفرصتين تعليميتين مختلفتين أنهما متكافئتان إذا أدت كلاهما إلى نفس مقدار القيمة المضافة لشخص ما ،على سبيل المثال إذا التحق شخص بالمدرسة (أ) ولم يلتحق بالمدرسة (ب)، هذا الفرد يكون محروماً من فرصة تعليمية متساوية مع غيره إذا كان مقدار القيمة المضافة له إذا التحق بالمدرسة (ب) سيكون أكبر منها عند التحاقه بالمدرسة (أ) (Astin ,1982)

حيث يتم اختبار الطلاب عند التحاقهم بالمدرسة أو الكلية لأول مرة لتحديد مستويات الكفاية لتوفير المعلومات لكل من الطلاب والمعلمين عن نقاط القوة والضعف لديهم وهذا يساهم في قياس التقدم اللاحق للطلاب بعد إكمال المقررات أو البرامج المناسبة للدراسة، والاختلافات بين الاختبارات القبلية والبعدية تقدم للطلاب والمعلمين والإداريين والمسئولين عن التعليم التغذية الراجعة عن مدى تقدم الطالب، ويركز مدخل القيمة المضافة أكثر على التغيرات في أداء الطلاب بصور فردية أكثر من المقارنات التنافسية بين الطلاب وذلك مقارنة بالمعايير الأكاديمية للمؤسسة،وفي أمريكا هناك اختبار معياريSAT لقياس جودة الأداء أو القبول في الرياضيات والقراءة النقدية والكتابة للقبول بالكلية تقوم به منظمة غير ربحية. (Rubin& Stuart, 2004)

عقبات تنفيذ مدخل القيمة المضافة:

- **يتطلب التنفيذ الكامل لهذا المدخل اختبارات قبلية وبعدية ويمكن الاستفادة من الاختبارات البعدية على المستوى المدرسة (المدرسة الإعدادية مثلاً) واستخدامها كاختبارات قبلية للمدرسة الثانوية.**
- **شيوع إحساس بين المعلمين والمسئولين عن صعوبة استخدام هذا المدخل وأنه يستغرق وقت طويل.**
- **نقص المعلومات عن الطلاب (درجاتهم السابقة ، خلفياتهم الاجتماعية الاقتصادية ، ...) يسهم في صعوبة تطبيق هذا المدخل.**

ب– مدخل الأداء المتوازن Balanced scorecard:

اهتم عدد من الباحثين بدراسة وتحليل وتقييم الأداء الإستراتيجي للمنظمات مما أدى إلى ظهور قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard (BSC) على يد الباحثان Kaplan and Norton في عام ١٩٩٢ ، حيث يعتمد علي الرؤية والأهداف الإستراتيجية ، التي يتم ترجمتها إلي نظام لمقاييس الأداء يهتم بتحقيق التوازن ، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام ، يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه.

وتعرف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلي مساعدة المنشأة علي ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلي مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية(Kaplan&Norton,1992).

وتتميز بطاقة قياس الأداء المقارن بأنها تقوم على: علاقات السبب والنتيجة، وتساعد في توصيل الاستراتيجية لكل أعضاء المنظمة ، وتحدد عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس،وتؤدي إلي أداء أفضل: فالأفراد والوحدات داخل المؤسسة حينما يعرفون ما الذي يفعلونه وما الذي يحتاجون لتحسينه، فإنهم يؤدون بشكل أفضل ، وتقدم صورة عن وضع المؤسسة كاملا عبر المستويات المختلفة والأزمنة المختلفة.(Chan ,2007)

وهناك أربعة جوانب جوهرية لبطاقة قياس الأداء المتوازن هي (Kaplan&Norton,1992) :

- **الجانب المالي : يقيس ربحية الاستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الاستراتيجية التي تمارسها المؤسسة.**

- **جانب العميل : يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح المؤسسة في ارضاء العميل وسد العجز في سوق العمل.**
- **جانب العمليات الداخلية : يعتمد علي العمليات الداخلية التي تؤيد كلا العميل والجانب المالي، ويتكون من جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية هي:عملية الابتكار ،عملية التشغيل ،خدمة توصيل المبيعات.**
- **جانب النمو والتعليم: يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوي ، ويؤكد على ثلاث قدرات: (١) قدرات الموظف ومهاراته (٢) قدرات نظام المعلومات (٣) التحفيز والمكافآت .**

وتناولت بعض الدراسات السابقة مدخل قياس الأداء المتوازن ، حيث بدأ الاهتمام باستخدامه في التعليم بدراسة (Ruben, ٢٠٠٠) التي استخدمت مدخل BSC في ترجمة أهداف الجامعة الإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء بعد أن تم تحديد عوامل النجاح ،وتوصلت الدراسة إلى تصميم بطاقة لقياس التفوق الجامعي ، واستهدفت دراسة (Stewart & Carpenter, ٢٠٠١) تصميم نظام لتقويم الأداء الاستراتيجي لجامعة أوهايو يتضمن مؤشرات أداء لكل من الجامعة /الكلية /القسم، لغرض التقييم الداخلي والاستراتيجي، مع ربط التحليل الاستراتيجي بنموذج البطاقة، وتضمنت البطاقة خمسة مجالات أداء رئيسة لتحقيق رؤية الجامعة (التنوع، وخبرة تعليم الطلبة، والتفوق الأكاديمي، والتفوق والارتباط، وإدارة الموارد.

وتناولت بعض الدراسات السابقة نماذج استراتيجيه متعددة الأبعاد لتقييم الأداء ،حيث استهدفت دراسة (زينب،٢٠٠١) وضع نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم أداء المنظمة يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء متوازنة ومتلائمة مع التحولات البيئية المعاصرة تعمل على تقييم جميع عوامل النجاح الأساسية للمنظمة سواء الداخلية أو الخارجية مما يمكن الإدارة العليا من معرفة الدور الذي قامت به المستويات الإدارية بالمنظمة لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية الموضوعة.

وحول تطبيق مدخل الأداء المتوازن بالجامعات العربية جاءت دراسة (نظمي ،٢٠٠٤) بهدف تطوير نموذج مقترح لتحسين أداء الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء تطبيق نظام بطاقة التقييم المتوازن للأداء، وذلك من خلال تحديد أهم معايير ومؤشرات الأداء التي تقود إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنبثقة من رؤية وإستراتيجية الجامعة وبالتالي تحسين وتطوير أدائها في ضوء فلسفتها ورسالتها.

وتوصلت دراسة (مقدم، ٢٠١٠) إلى عدة نتائج منها:تمكن بطاقة الأداء المتوازن من:ترجمة إستراتيجية المؤسسة، ايجاد اتفاق حول الرؤية و الإستراتيجية، الاتصال و الانسجام الذي يسهل جهود الإدارة العامة في توضيح الإستراتيجية و شرحها و ربطها مع أهداف موظفيها وفقا لنشاطاتها، وترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية ومؤشرات لقياس الأداء.

وحول تطبيق المدخل بالجامعات العربية جاءت دراسة سناء نظمي (٢٠٠٤) بهدف تطوير نموذج مقترح لتحسين أداء الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء تطبيق نظام بطاقة التقييم المتوازن للأداء، وذلك من خلال تحديد أهم معايير ومؤشرات الأداء التي تقود إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنبثقة من رؤية واستراتيجية الجامعة وبالتالي تحسين وتطوير أدائها في ضوء فلسفتها ورسالتها.

وجاءت دراسة الهلالي الشربيني وآخرون (٢٠١٠) لتقديم تصور مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري، وتناولت الدراسة مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن، والأبعاد الرئيسة لها، وخطوات تصميمها، وكيفية استخدامها في قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لبطاقة الأداء المتوازن يمكن تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي.

ويرى البعض أن من أكثر تحديات تطبيق مدخل الأداء المتوازن في الجامعات هو اعتبار التعليم سلعة والتلاميذ عملاء مما يقلل من وظيفة الجامعة كمؤسسة خدمية ، كما أن أصحاب المصلحة في الجامعات متنوعون بين التلاميذ وأولياء أمورهم والهيئات الحكومية،كما أن للتعليم عوائد أخرى بالاضافة إلى العائد المالي(Dorweiler&Yakhou, 2005).

ويجب توخى الحذر عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فهناك اختلافات جوهرية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، تتمثل في أن معظم الجامعات يتم تمويلها من الحكومة، بخلاف المؤسسات التجارية التي يكون هدفها زيادة الربح وتحقيق الثروة، فالجامعات هدفها التركيز علي الجزء المتعلق بالخدمات التعليمية واكتشاف المعلومات بينما يحظى البعد المالي بأهمية ثانوية بالجامعات مقارنة بمؤسسات الأعمال.

ج- مدخل القياس المرجعي المقارن Benchmark:

ظهر مفهوم المقارنة المرجعية في منتصف السبعينيات وتزايد الاهتمام به لتقييم الأداء المؤسسي وتحسينه. وقد استخدم المصطلح في الأدبيات والدراسات العربية بأكثر من معنى منها : القياس المقارن بالأفضل، والقياس بمنافس قوي، والمقارنة المرجعية.

وتعرف المقارنة المرجعية بأنها: عملية منظمة لقياس أداء المنظمة ومقارنته بأفضل أداء للمنظمات المنافسة المحلية أو الدولية في نفس مجال العمل من خلال البحث عن أفضل التطبيقات والأفكار المبتكرة، والإجراءات العملية الفعالة التي تؤدي إلى أعلى مستوى للأداء

وتعتمد المقارنة المرجعية على : الاستفادة من أفكار الآخرين ، التحسين المستمر في الأداء ، وجود مقياس للأداء في شكل معايير تعتمد على المعلومات الرقمية.

وتهدف المقارنة المرجعية:

- **تحقيق الجودة والتحسين من خلال البحث عن التميز بملاحظة أفضل الأساليب مقارنة بمؤسسة أخرى في بعض جوانب الأداء.**
- **القضاء على مقاومة التغيير داخل المؤسسة.**
- **توفير مرجع للتقويم الخارجي.**
- **ترشيد النفقات من خلال البحث عن المؤسسات التي تقوم بنفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل، وإتاحة فرص التعلم المستمر.**

مراحل عملية المقارنة المرجعية:

تمر المقارنة المرجعية بعدة مراحل تتمثل فيما يأتي :

المرحلة الأولى- تحديد المهام والأنشطة والعمليات المطلوب قياسها ومقارنتها للوصول بها إلى الأداء الأفضل.

المرحلة الثانية- اختيار المؤسسة المقارنة: يتم اختيار فريق العمل الذي سوف يقوم بالدراسة ويحدد المعلومات والبيانات والمؤسسات التي سوف يتم المقارنة معها.

المرحلة الثالثة– جمع وتحليل البيانات : يعتمد فريق العمل على المعلومات المتاحة من المصادر الأولية والثانوية، والقيام بالأبحاث وزيارة المنظمات المطلوب مقارنتها.

المرحلة الرابعة– تحديد أهداف تحسين الأداء : من خلال رصد الفجوة بين المؤسسة والمؤسسة الأفضل وحجم الفجوة وأسبابها ودرجة الاختلاف والتحسين المتوقع .

المرحلة الخامسة– تطبيق خطة التحسين: يتم التركيز على سد الفجوة في أداء المؤسسة من خلال نقل وتحويل الأفكار من المؤسسة المقارنة.

د - التحليل البيئي :

تقوم المؤسسة بالتحليل الإستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمؤسسة؛ لأهمية تأثيره علي أهدافها وأنشطتها فالتحليل البيئي هو عبارة عن مجموعة أدوات لتشخيص مدي التغير الحاصل في البيئة الخارجية،وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة علي بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة،وتحديد أهداف المنظمة،وتحديد الإستراتيجية المطلوبة.

وتمثل مصفوفة التحليل الرباعي إحدى الأدوات الشائعة الاستخدام وأشهرها في مجال التخطيط لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات ، وإبراز العناصر ذات الأهمية واحتمال استمرار أثرها رقمياً وتحويلها لحقائق تعين صناع القرار على اتخاذ القرارات الرشيدة، وتعتمد منهجية التحليل الرباعي على تحليل وتشخيص شامل دقيق موزون لبيئة المؤسسة وقياس تميزها ،وينقسم التحليل البيئي إلي قسمين:

أ. تحليل البيئة الخارجية:

يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة)ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلي عناصر.

ويكون من المفيد أن ننظر إلي البيئة الخارجية علي أنها تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية،الأولي البيئة العامة وتتضمن كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها،وتشمل القوة الاقتصادية،التكنولوجية،الثقافية،الاجتماعية،والقوى السياسية ،أما الثانية فيطلق عليها البيئة الخاصة أو بيئة العمل وتتضمن العناصر التي تؤثر مباشرة في المؤسسة وبالتالي تتأثر بها مثل: الدولة،المجتمع المحلي،الموردين،المنافسين،العملاء،الممولين ، العاملين،نقابات العمال والغرف التجارية.

ب. تحليل البيئة الداخلية :

وتهدف إلى دراسة عناصر القوة والضعف وتحديدها ، وهذه يمكن اجرائها باستخدام تحليل 7s لماكينزي حيث تناول هذا النموذج سبعة مجالات هي :الاستراتيجية ، الهيكل التنظيمي ،العاملين ، المهارات ،القيم ،النهج الإداري ، الأنظمة،وعند تطبيقه على المؤسسات التعليمية يمكن أن يكون كالآتي : استراتيجية لمؤسسة التعليمية (رؤيتها ، رسالتها ، وأهدافها)، الثقافة التنظيمية وتضم القيم والتقاليد والقواعد في المؤسسة التعليمية، الهيكل التنظيمي للمؤسسة ،أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ،القيادات الإدارية

والأكاديمية ، تدريب العاملين على مهارات العمل ومهارات البحث العلمي، النظم المتبعة في المؤسسة التعليمية.

ويتم تحديد نقاط الضعف والقوة أو الفرص والتهديدات من خلال أساليب جمع المعلومات المختلفة والتي منها : الاطلاع على التقارير والوثائق ،الاجتماعات ، وورش العمل والعصف الذهني ، المقابلات والاستبيانات وبطاقات الملاحظة ،.....إلخ ثم الخروج بقائمة لنقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات وعرضها على عينة ممثلة من أصحاب المصلحة داخل المؤسسة التعليمية للخروج بترتيب نسبي لها وتحديد التأثير النسبي لأعلى ٥– ١٠ نقاط ووضعها في مصفوفة التحليل الرباعي،ثم وضع الاستراتيجيات.

المحور الثاني – أنموذج مقترح لقياس تميز الأداء الاستراتيجي بالجامعات :

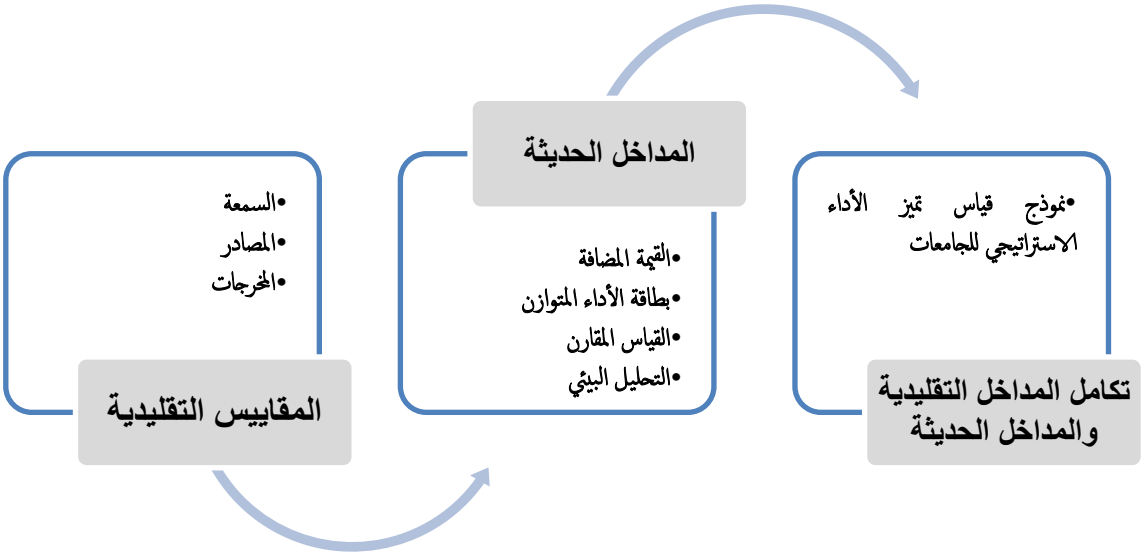
ويمكن تحليل المقاييس التقليدية لتميز الأداء في الجدول التالي :

جدول (١)

المقاييس التقليدية لتميز الأداء

المقياس / وجه المقارنة	مقياس السمعة	مقياس المصادر	مقياس المخرجات
المفهوم	التميز يقاس من خلال آراء الناس حول أداء المؤسسة	التميز يقاس من خلال توافر الموارد بالمؤسسة	التميز يقاس من خلال جودة المخرجات التعليمية
المميزات	سهولة التطبيق وسرعة الحكم	تميز المؤسسة في أحد المصادر قد يشير إلى تميزها في غالبية المصادر بها منح ودعم أكثر. تدريب عالي الجودة للهيئة التدريسية ورواتب أعلى	يعتمد التميز على كل من سمعة المؤسسة وجودة المصادر وجودة المخرجات
السلبيات	• لا تتغير سمعة المؤسسة بتغير الزمان والمكان • ظهور المدارس الخاصة بأنها الأفضل. • المؤسسات الأكثر سمعة تنتقي أفضل العناصر • تصنيف المؤسسات إلى فائزة وخاسرة • جذب الطلاب المتميزين	• ترتبط بأحكام السمعة. • تكون عالية الانتقائية للطلاب وهيئة التدريس. • تهتم بدرجة توافر المصادر أكثر من كيفية استخدامها • التعارض بين التميز والعدالة.	• المدارس التي يحصل طلابها على أعلى الدرجات هي الأكثر تميزا • تعتمد على اختبارات القبول في اجتذاب أفضل الطلاب مما يحرم مؤسسات أخرى منهم.
امكانية الاستفادة	تصميم استبيان حول آراء المجتمع لقياس سمعة الكلية أو الجامعة	قياس مدى توافر المصادر المختلفة داخل الكلية أو الجامعة	عمل مقاييس واختبارات عامة لقياس جودة مخرجات الكليات التناظرة

ويمكن من خلال القراءة التحليلية للمداخل التقليدية والحديثة وضع نموذج لقياس تميز الأداء الاستراتيجي للجامعات يظهره الشكل التالي :



شكل (١)
أنموذج قياس تميز الأداء الاستراتيجي بالجامعات

يمكن وضع الآليات الآتية لتوضيح هذا النموذج :

١. تصميم استبانة عامة ومحكمة من أساتذة وخبراء بالجامعات المصرية ومعتمدة من المجلس الأعلى للجامعات لقياس آراء المجتمع حول أداء الجامعات .ويضم المجتمع الفئات التالية :

- **الطلاب والخريجين**
- **المعنيين من سوق العمل (شركات – مصانع – قطاعات الأعمال – قطاعات الخدمات المختلفة – النقابات المتخصصة)**
- **أعضاء هيئة التدريس**
- **الإدارة الجامعية**
- **الخبراء الدوليين في المجالات المختلفة**
- **رجال الأعمال**
- **مؤسسات المجتمع المدني المختلفة.**

٢. قياس مدى توافر المصادر المختلفة داخل الكلية أو الجامعة ويتم من خلال استفتاء الفئات السابقة بالاضافة إلى عمل تقارير وورش عمل حول :

- **جودة البرامج والمقررات الدراسية**
- **أداء العاملين بالجامعات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين**
- **مدى توافر التسهيلات المادية والمالية**
- **قدرة الجامعات على الاستغلال الامثل لمواردها الذاتية**
- **أساليب التدريس ومدى مناسبتها لمتطلبات عصر المعرفة والازمات**
- **أساليب التقويم ومدى مناسبتها لمتطلبات عصر المعرفة والازمات**

٣. استخدام تحليل 7s لماكينزي لقياس مدى تميز المؤسسات من خلال تحليل البيئة الداخلية :

- **استراتيجية المؤسسة رؤيتها ، رسالتها ، وأهدافها**

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

- **الثقافة التنظيمية وتضم القيم والتقاليد والقواعد في المؤسسة التعليمية**
- **الهيكل التنظيمي للمؤسسة (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ،القيادات الإدارية والأكاديمية)**
- **تدريب العاملين على مهارات العمل ومهارات البحث العلمي، النظم المتبعة في المؤسسة التعليمية**
- **القيم السائدة في المؤسسة التعليمية**
- **النهج الإداري المتبع في المؤسسة التعليمية**
- **الأنظمة والسياسات والاجراءات المتبعة في التقويم والتحسين المستمر.**

٤. عمل مقاييس واختبارات عامة لقياس جودة مخرجات المؤسسة وفقا لمدخل القيمة المضافة:

وضع مجموعة من اختبارات القبول اعتمادا على اختبارات التخرج بالمرحلة الثانوية وذلك لقياس الفرق بين مستوى الطالب قبل الالتحاق بالكلية وبعد التخرج فيها وفقا لمدخل القيمة المضافة على أن تتضمن تلك المقاييس :

- **اختبارات معرفية**
- **مقاييس وبطاقات لقياس مهارات الخريج**
- **مقاييس لقياس اتجاهات وقيم وسلوكيات الطلاب من أجل قياس الانضباط الاخلاقي لديهم**

٥. مقارنة الكلية أو الجامعة بالكليات المناظرة وفقا للمقارنة المرجعية بالأفضل على أن تستخدم الاجراءات التالية:

- **اجراء التحليل البيئي الداخلي لرصد جوانب القوة وجوانب الضعف باستخدام تحليل 7s لماكينزي.**
- **اجراء التحليل البيئي الخارجي لرصد الفرص والتهديدات الخارجية .**
- **تحديد مؤسسات محلية وأخرى أجنبية من أجل التعرف على مصادر قوتها ورصد الفجوات في أداء المؤسسة المطلوب تقويمها وتحسين أدائها**
- **قيام فريق الجودة والتحليل البيئي بالكلية بدراسة تحليلية حول كيفية سد هذه الفجوات بالاستفادة من الخبرات الأجنبية**

٦. استفتاء سوق العمل حول مخرجات المؤسسة من الناحية المعرفية و المهارية و السلوكية :

- **تصميم استمارات لقياس احتياجات سوق العمل والوظائف المطلوبة**
- **رصد البرامج والمستجدات المطلوبة لتأهيل الخريجين**
- **وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإعداد الطلاب**
- **قياس مستوى الطلاب ومدى توفقهم مع متطلبات سوق العمل**
- **التدريب والتأهيل المستمر للخريجين بما يتوافق مع مستجدات العصر.**
- **التقييم المستمر للخريجين من أجل التحسين المستمر في البرامج والمقررات الدراسية**

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١.بدوي ،منير محمد (٢٠٠٥): دور الجامعة المصرية بين الواقع وآفاق المستقبل – رؤية نظرية، **مؤتمر "التعليم العالي في مصر – خريطة الواقع واستشراف المستقبل"**، الفترة من ١٤ – ١٧ فبراير، مركز البحوث والدراسات السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ص٢١٢

٢.السيد ،إسماعيل محمد(1993) ***.الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية*** ،المكتب العربي الحديث،الإسكندرية،مصر

٣.الأشقر ،وفاء محمد (2013)مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة اربد الأهلية في الأردن ،**المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**،المجلد السادس ، العدد(١٢).

٤.جوران ، نيلز ، وروي ، جان ، ووتر ، ماجتر ، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن ، **أفكار عالمية معاصرة** ، ترجمة علا أحمد صلاح،الإشراف العلمي د. عبد الرحمن توفيق (القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٣).

٥.حسين، زينب(٢٠٠١) ، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء ، ورقة عمل مقدمة إلى **المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية**، القاهرة، مصر ، ٦ ٨– نوفمبر.

٦.شريف عبد المعطي العربي ،أحمد حسن القشلان(٢٠٠٩)،تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة ،**المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي** ،المجلد الثاني ،العدد(٣)،ص ص ٨٩–١٠٤.

٧.غراب،كامل السيد (1997)***الإدارة الاستراتيجية النظرية والتطبيق***، دار القلم للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة

٨.مقدم، وهيبة (٢٠١٠)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة ، بحث مقدم إلى **الملتقى الدولي الرابع حول :"المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية"**من ٨ – ٠٩ نوفمبر ٢٠١٠، جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف (الجزائر)

٩.نظمي ،سناء (٢٠٠٤): تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

١٠.هاشم، نهله عبدالقادر (٢٠٠٨): تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية، **مجلة التربية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع٢٣، ص ص ٣٤٥، ٣٤٦.

١١.الهلالي ،الهلالي الشربيني & غبور، أماني السيد & محمود، أحمد فريد (٢٠١٠): بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح)، **المؤتمر السنوى العربي الخامس – الدولي الثاني "الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي"**، كلية التربية النوعية بالمنصورة، (١٤ – ١٥) أبريل، ص ص ٣٧: ٦٣.

١٢.هلين،توماس وهنجر ،وأمين ***.الإدارة الإستراتيجية*** ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم .الصباغ ، معهد الإدارة العامة ،1990

١٣. ياسين،سعد غالب(2002) **الإدارة الإستراتيجية**، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1.Astin , Alexander ,W.(1982), **excellence and equity in American education** , National commission on excellence in education (ED),Washington , DC, November.

2.Chan, Yee-Ching Lilian (2007): St. Thomas University: Which Balanced Scorecard to Use? Teaching Notes, internet Paper, available at http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/apr.2007.6.issue-4/issuetoc.

3.Dorweiler, V.P. and Yakhou, M. 2005. Scorecard for Academic Administration Performance on the Campus. **Management Auditing Journal**, Vol. 20, No.3, p.p.138-144.

4.Fitz, G.Carol (1992), **performance indicators and examination results**, United Kingdom, Scottish office education, AN: ED 352410,p.45.

5.Goldstein, H. (1997b). Methods in school effectiveness research. **School Effectiveness and School Improvement**, 8, 369–395.

6.Helen, F. 2000. Implementing Value Added Measures of School Effectiveness: Getting The Incentives.http://www.cpr.maxwellsgr.edu/efap/jerry.pdf.

7.Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . **Harvard Business Review** Jan- Feb , 1992 , 71-79.

8.Keeley, E. J. 2004. Institutional Research as the Catalyst for the Extent and Effectiveness of Knowledge Management

9.Liu, Lydia(2011), value added assessment in higher education :a comparison of two methods , **Higher education Journal** ,vol.61 , No.4.

10.Liu, Lydia(2011), value added assessment in higher education :a comparison of two methods , **Higher education Journal** ,vol.61 , No.4.

11.Meyer, RH (1997), Value-Added Indicators of School Performance: a Primer, **Economics of Education Review**, 16(3): 283-301.

12.Niven. P. R. (2003): **Balanced scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies**. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, p.11.

13.Ruben , Brent D. (2000): **Toward a Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework**. The Center for Organizational Development and Leadership, New Jersey, Internet Paper, available at: http://www.qci.rutgers.edu.

14.Rubin, Donald B.& Stuart, Elizabeth A.(2004), a potential outcomes view of value-added assessment in education, **journal of educational and behavioral statistics**, spring, vol. 29, No. 1. pp. 103 – 116.

15.Stewart ,A.C. & Carpenter , Hubin (2001): The Balanced Scorecard: Beyond Reports and Ranking Planning for Higher Education.

16.Tymms, Peter; Williams, Dyfrig (1996), assessment and value-added, **a report to the school curriculum and assessment authority**, United Kingdom, England, Eric no: ED 415240,p32.

17.Yu, Lei; White, Donald (2002), Measuring value added school effects on Ohio six – grade proficiency test, results using two level hierarchical linear Modeling, paper pressed at **annual meeting of the American educational research association**, New Orleans, La, April.