

تصور مقترح لاستخدامات بطاقة التقييم المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية بالجامعات

د. سبرينة مانع، د. ليليا بن منصور ، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر.

Today universities have put in their first priorities, finding the best ways that allow them an effective evaluation of the performance of its human resources as an important means of ensuring the quality of university performance. It is considered a service institution that works to produce and transmit knowledge and create an elite that participate in the progress of local and international communities in all areas, it is difficult to assess and measure what is not measurable (human and intellectual resources) which brings us to determine the methods that would help the university to evaluate the performance of its human resources, a complete and accurate assessment enabling it to make appropriate decisions regarding the various human resources management issues and thereafter ensuring quality in all its achievements. Among the most accurate and comprehensive evaluation methods: the balanced score card, These two researchers proposed a simulation provides for the application of these method to intangible and difficult to measure performance in this case human performance, including the assessment remains problematic and still relevant for specialists and researchers in this domain .

Key words: University, human performance evaluation , balanced score card

تضع الجامعات اليوم في أولى أولوياتها البحث في أهم النماذج التي تمكنها من التقييم الفعال لأداء مواردها البشرية كأسلوب هام لضمان جودة الأداء الجامعي. وباعتبارها مؤسسة خدمية تعمل على بناء العقول وخلق الكفاءات التي توجه إلى النهوض بالمجتمعات المحلية والدولية وفي كافة المجالات، هذا يصعب عليها تقييم وقياس ما لا يقاس (الموارد البشرية والفكرية)، مما جعلنا نبحث في أهم الأساليب التي من شأنها مساعدة الجامعة على تقييم أداء مواردها البشرية تقييما جيدا شاملا ودقيقا، منها من اتخاذ قرارات فاعلة في ما يخص مختلف قضايا إدارة الموارد البشرية ومن ثم تحقيق الجودة في كل مخرجاتها، ومن أهم أساليب التقييم الأكثر دقة وشمولية هي بطاقة التقييم المتوازن، حيث ستعمل الباحثين على تطوير تصور مقترح لتطبيق هذا الأسلوب على الأداء غير الملموس صعب القياس (الأداء البشري) والذي يظل قياسه إشكالا جاري البحث فيه من طرف المختصين والباحثين في مجال تقييم الأداء البشري.

الكلمات المفتاحية: الجامعة، تقييم الأداء البشري، بطاقة التقييم المتوازن

مقدمة:

تسعى الجامعة شأنها شأن المؤسسات عموماً وبغية تحقيق أهدافها، إلى تقييم أداء مواردها البشرية والذي يسهل عليها اتخاذ القرارات الخاصة بقضايا الموارد البشرية من تحفيز، نقل، ترقية، تدريب وتنمية الخ، حيث تعتمد عديد الأساليب التي انتشر استخدامها على الرغم من قصورها، الذي تمثل أساساً في غياب الشمولية في التقييم، مما يؤدي إلى وجود انحرافات في التقييم بين ما هو مخطط وما هو محقق.

إشكالية الدراسة:

تعتبر قضية تقييم أداء الموارد البشرية من أصعب القضايا التي تجابه المؤسسات نظراً لطبيعة المورد البشري، لذا فالجامعة ملزمة بالبحث عن أساليب تقييمية غير الأساليب التقليدية القاصرة، المعتادة والمعروفة عموماً، وعليه إشكالية الدراسة هي: "هل تشكل بطاقة التقييم المتوازن أداة تقييم شمولية يمكن اعتمادها في تقييم أداء الموارد البشرية بالجامعات".

فرضية الدراسة:

بناء على التساؤل المطروح يمكن بناء الفرضية التالية: "تشكل بطاقة التقييم المتوازن أداة تقييم شمولية يمكن اعتمادها في تقييم أداء الموارد البشرية بالجامعات".

أهمية وأهداف الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية المورد البشري في حياة المؤسسات المعاصرة اليوم بما فيها الجامعة، واتصافه بالبعد الاستراتيجي الذي يلزمها البحث عن أساليب حديثة وأكثر شمولية في تقييم أداءه، بغية تغييب فجوة الأداء بين المقدر والمحقق من الأداء البشري، بالتالي فهذه الدراسة تهدف إلى تحديد وبناء نموذج مقترح لتقييم أداء المورد البشري تقيماً شاملاً هذا النموذج هو: "بطاقة التقييم المتوازن لأداء المورد البشري بالجامعات".

منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي والرؤية الاستشرافية في بناء نموذج شمولي في تقييم الأداء البشري في الجامعات.

المحور الأول: الجامعة والمبادئ العامة للتعليم الجامعي الفعال

تعد الجامعات رمزا لتقدم المجتمعات ورفقيها ووسيلة لتنميتها، كونها تمثل مصدرا من المصادر الرئيسية للاستثمار الأمثل فيما يسمى برأس المال البشري والفكري، تتعدد وتختلف وظائفها ومهامها.

أولاً: تعريف الجامعة:

يرى علماء التنظيم التربوي أنه لا يوجد تعريف قائم بذاته لمفهوم الجامعة، حيث أن كل مجتمع ينشئ جامعتة ويحدد لها أهدافها بناء على ما تمليه عليه مشاكله وتطلعاته وكذا توجهه السياسي والاقتصادي والاجتماعي، حيث تظل مؤسسة ذات طابع خاص تتشد الاستقلالية لتحقيق أهدافها في إنتاج المعرفة ونشرها، هذه الاستقلالية لا تفصلها عن المجتمع؛ بل تظل جزءاً لا يتجزأ منه، حيث تؤثر فيها التوترات والصراعات التي تحدث فيه إيجاباً أو سلباً. (فضيل دليو وآخرون، 2006، ص78)

تشير الكتابات إلى أن هذا المصطلح استعمل لأول مرة في القرن الثالث عشر، نحو سنة 1218م وكان يعني الإتحاد (Communauté)؛ أي كل مجموعة منظمة، فأساس فكرة الجامعة هو الإتحاد الذي يعني التنظيم في جماعة معينة؛ وفي العربية يعد المصطلح ترجمة حقيقية لمصطلح (University) (فريق زراولة، 2005، ص385). حيث تعرف الجامعة على أنها: "مؤسسة

تعليمية وحرَم أمن للعلم والفكر والثقافة، تتمتع بالاستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية والأهلية القانونية التامة لتحقيق أهدافها التعليمية والعلمية وخدمة المجتمع" (جواد كاظم لفته، 2011، ص411). فهي "من بين الأنظمة التي يتشكل منها الواقع الاجتماعي، فهي المصنع الذي يتخرج منه قادة الفكر في البلاد ومنابع العلم والمعرفة والنواة الأساسية في تكوين الإطارات وتكوين الثقافة الوطنية". (p20 1993, ALI EL Kenz

ثانيا: مهام الجامعة

تتعدد مهام الجامعة وتختلف باختلاف الزوايا التي ينظر إليها من خلالها، إلا أنها تشترك في بعضها والمتمثلة في: (جواد كاظم لفته، مرجع سابق، ص411)

- تقديم خدمات تعليمية تلبية حاجات التطوير العقلي والثقافي والأخلاقي للفرد؛
- تطوير العلوم والفنون بواسطة عملية البحث العلمي واستخدام النتائج في تطوير العملية التعليمية وخدمة المجتمع؛
- بناء وتنمية قدرات ومهارات أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الآخرين، بالإضافة إلى تكوين وترسيخ روح الانتماء المؤسسي لديهم؛
- تكوين لدى المتعلمين روح المواطنة وتحمل المسؤولية في العملية التعليمية؛
- الحفاظ على وتقوية التقاليد والأعراف الأكاديمية العلمية.

ثالثا: وظائف الجامعة

أ- نقل المعرفة:

تعد وظيفة التعليم (نقل المعرفة) أولى مسؤوليات الجامعة لاعتبارها عملية تحتاج إلى معرفة متخصصة تحددها طبيعة المهنة التي يعد لها الطالب، فالإعداد المهني يقتضي الإلمام بمناهج جامعية يتابعها الطالب عاما بعد آخر، حتى يصل إلى المستوى الذي يعتبره العرف الجامعي حدا أساسيا يستلزمه الترخيص بمزاولة المهنة، كما أن وظيفة التعليم التي تقوم بها الجامعة تؤدي إلى نقل المعرفة وتبادلها وتوريثها للأجيال، بالتالي الحفاظ على المعرفة والثقافة وتعزيز الهوية الوطنية. حيث لا بد على الجامعة في إطار وظيفة نقل المعرفة التركيز في مضامين برامج التعليم الجامعي، منهجياته، مقارباته وممارساته وكذا وسائل نقل المعارف فيه على تحقيق الأهداف التالية: (يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2007، ص140)

- تزويد المتخرجين بكفايات محددة من معارف، مهارات واتجاهات تتيح لهم الانخراط بالمجتمع والمشاركة الفاعلة في قطاعات شاط البشرى المختلفة؛
- تكوين مواطنين مثقفين يمتلكون الكفايات المتعلقة بالاتصال الفعال المبني على التفكير الحر؛
- تكوين مواطنين ملتزمين بقضايا الناس والمجتمع، يتمتعون بروح النقد وقادرين على العمل ضمن فريق ولهم القدرة على تحليل المشكلات الاجتماعية والبيئية وغيرها واستنباط حلول لها؛
- يزر العلاقات مع عالم العمل وتحليل حاجات المجتمع والعمل على تلبيتها، مع الأخذ بالتطورات العلمية الحاصلة وتأمين تدريب أثناء الخدمة والمساهمة في خلق فرص عمل جديدة.

ب- البحث العلمي:

إن الأبحاث التي قامت بها الجامعات عبر التاريخ كان لها بالغ الأثر في مجالات الصناعة والزراعة ومختلف جوانب الحياة، فعلى الرغم من أن عددا كبيرا من مراكز الأبحاث قد أنشأت بصفة مستقلة عن الجامعة، إلا أن أبحاث الجامعة مازالت إلى حد كبير أكثر أهمية وأكثر دقة من غيرها من الأبحاث (رفيق زراولة، 2005، ص392). وحتى تتمكن الجامعة من أداء وظيفتها البحثية بشكل مرض وفعال يجب مراعاة عدة أمور منها: (الهاللي الشربيني الهاللي، 2007، ص29)

- وضع الخطط المتكاملة والمدرسة للبحوث والدراسات العلمية التي تجربها الجامعة، مع الأخذ في الاعتبار توجيه هذه الخطط نحو حل المشكلات؛

- تشكيل لجنة بكل جامعة لمراجعة التوجه العام لأنشطتها البحثية، بغية إيجاد نوع من التوازن لتفادي التكرار الذي قد يحدث في مشروعات الأبحاث؛
- توفير المختبرات والأجهزة العلمية وكذا المكتبات والدوريات والمراجع ونظم الاتصالات والمعلومات؛
- المساعدة في نشر الأبحاث العلمية وتوصيلها إلى مواقع الإنتاج، وانتظار الردود للاسترشاد بأرائها فيما تجريه الجامعة من بحوث مستقبلية؛
- عقد المؤتمرات العلمية والحلقات التي تتناول قضايا المجتمع ومشكلاته؛
- توفير البيئة والمناخ العلمي المناسبين لمساعدة الباحثين على الإبداع العلمي؛
- وضع ميزانية البحوث بناء على عدد أعضاء هيئة التدريس بكل قسم؛
- يجب أن يؤخذ بالاعتبار عند الترقية العلمية للأساتذة أن تكون هناك نسبة من البحوث التي يتقدمون بها متعلقة بحاجات المجتمع المحيط بالجامعة.

ج- خدمة المجتمع:

إن التزام الجامعة بقضايا المجتمع ومتطلبات نموه وازدهاره، إنما يشكل معلما يرسم هويتها وأساسا يحقق ذاتها ويعطي المعنى الحقيقي لوجودها، حيث نعمل على تسخير إمكاناتها المادية والبشرية في خدمته، انطلاقا من معرفة احتياجاته ومشاكله وتطلعاته، ثم العمل على ترجمتها إلى نشاط علمي وتعليمي توجه نتائجه ومخرجاته لخدمة المجتمع الذي تنتمي إليه، هذا ما يعكس الاختلاف في الخدمات بين الجامعات نتيجة لاختلاف مشاكل مجتمعاتها. حيث تشكل الأبحاث والدراسات التي يقوم بها الباحثون في الجامعة انعكاسا لقضايا ومشاكل المجتمع، حيث يمكن رصد دور الجامعة في خدمة المجتمع في نوعين من الخدمات هما: (يوسف حجيم الطائي وآخرون، ، 2007، ص-ص، 141-142).

• الخدمة العامة للمجتمع: وتتمثل في:

- لمساهمة في تحقيق أهداف التنمية الشاملة والمتكاملة للمجتمع من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛
- المساهمة في الحفاظ على القيم المجتمعية وتعزيزها؛
- المساهمة في فهم الثقافات المحلية، الإقليمية، الدولية والتاريخية والحفاظ عليها وتعزيزها في إطار التنوع الثقافي؛
- التحليل المستمر للميولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، بهدف تمكين المجتمع من معالجة المسائل التي تعكس صفو المجتمعات المحلية والدول والمجموعات الإقليمية وكذا المجتمع الدولي؛
- نشر القيم المتفق عليها عالميا وأهمها السلام، العدالة والمساواة، التضامن وحقوق الإنسان.

• الخدمة المباشرة للمجتمع: وتتمثل في:

- المساهمة في تنمية التعليم وتحسينه على كافة المستويات؛
- المساهمة في تفعيل الأنشطة المجتمعية التي من شأنها القضاء على الفقر، العنف، الأمية والتدهور البيئي؛
- المساهمة في تنمية المجتمع المحلي على كافة الأصعدة، من خلال القيام بمشاريع تعاون مع مختلف القطاعات الاجتماعية والهيئات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية؛
- تزويد المؤسسات المحلية بيد عاملة مؤهلة وقادرة على تحمل أعباء الوظيفة؛
- تحقيق الرفاه الاجتماعي.

المحور الثاني: بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية في الجامعات

أصبحت الجامعة اليوم وفي ظل تحول مواردها البشرية إلى أصول إستراتيجية، في حاجة ماسة إلى قياس الترابط والانسجام بين الاستثمار في مواردها البشرية وارتفاع قيمتها سواء من خلال أصولها المادية أو البشرية، حيث يترجم هذا الانسجام في ضرورة التكامل بين هذه الموارد في

إطار إحداث التوافق بين الموارد البشرية وعملها وموجهات النجاح (Success Drivers) الإستراتيجية للجامعة، هذا يكون من خلال بناء وتنفيذ بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية فيها.

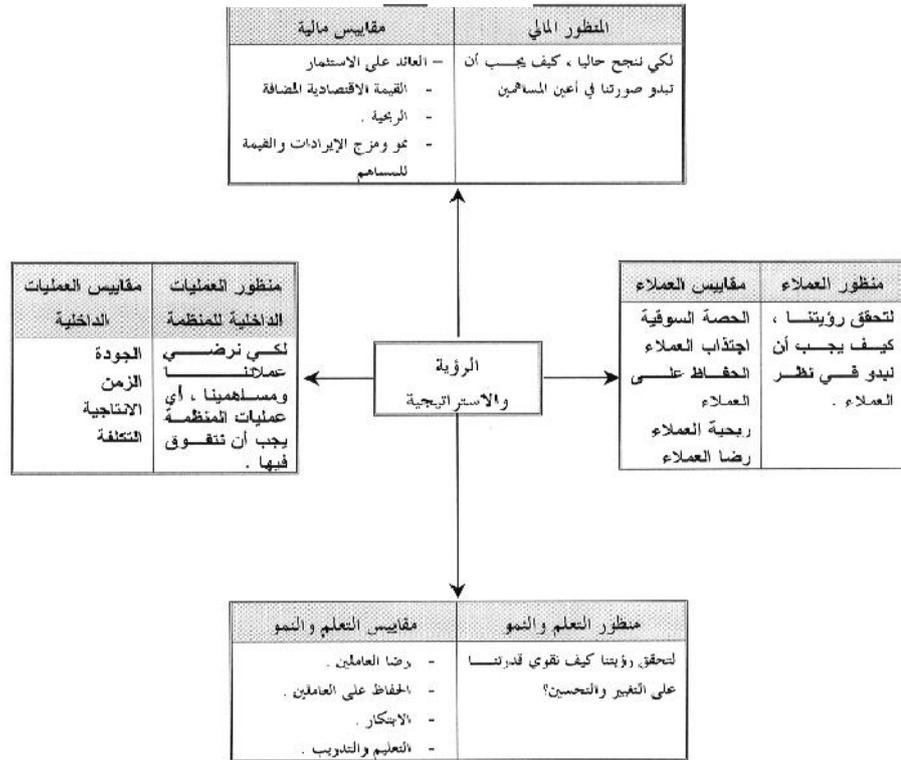
أولاً: بطاقة التقييم المتوازن للأداء

تقدم كل من كابلان ونورتن" بفكرة تقييم الأداء المتوازن في عام 1992 بالنشر في مجلة (Harvard Business Review)، وحثهم أكثر للعمل في هذا الاتجاه أن أعمالاً كثيرة أصبحت تتم في المؤسسات كأعمال التجديد والابتكار وأنشطة التدريب. ولا يمكن الحكم على جودة أداء هذه الأنشطة باستخدام أساليب تقييم الأداء التقليدية، من هنا بدأت الحاجة إلى إيجاد نماذج تقييم أداء شاملة ومتوازنة تعكس حقيقة الإنجاز الفعلي للمؤسسة. (معد صادق البحيري، 2004، ص211).

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card) على أنها " منهجية رقابية تقدم مقياس شامل عن كيفية تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث تستطيع المؤسسة التفكير في خططها الإستراتيجية من خلال تقييم الاهتمامات والتوقعات والنتائج المطلوبة من خلال أبعاد أربعة وهي: منظور العملاء والأطراف ذات الأسم، المنظور المالي، منظور الأداء الإداري ومنظور النمو والتعلم والإبداع". (إبراهيم الخولف الملكاوي، 2009، ص-ص، 19-20)

يتضح من التعريف أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على الشمولية في قياس الأداء الكلي للمؤسسة من خلال التركيز على محاور أربع وهي: محور العملاء والأطراف ذات الأسم حيث يجب على المؤسسة العمل على كسب رضاهم وولاءهم، المحور المالي، محور الأداء الإداري ومحور النمو والتعلم والإبداع (محور العاملين)، حيث يجب تحديد المقاييس الخاصة بكل محور كمعيار يستند إليه في تحديد انحراف الأداء على ما هو مخطط في كل محور، حيث يمكن تحديد معنى كل محور ومقصده من خلال الشكل رقم 01:

شكل رقم 01: محاور بطاقة التقييم المتوازن



المرجع: بومدين يوسف، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي الأول: حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، 18-19 ماي 2011، ص11. نقلا عن:

M Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance** .

Harvard Business Review Jan- Feb , 1992 , 71-79

ثانياً: بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية في الجامعة

تعتبر بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية، على المحور الرابع في نظام التقييم المتوازن للأداء وهو محور النمو والتعلم والإبداع والخاصة بالموارد البشرية في الجامعة وفي مختلف التنظيمات الأخرى، تمكن هذه البطاقة من تحقيق عدة مزايا على رأسها توضيح مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أعلى مستويات الأداء ومن ثم تبليغ الجامعة لأهدافها. وعلى الرغم من أن كل جامعة لها أسلوبها في بناء بطاقة الأداء المتوازن لمواردها البشرية، إلا أن هناك قضايا أساسية تؤخذ في الاعتبار على رأسها ربط دور الموارد البشرية بتنفيذ الاستراتيجية العامة للجامعة.

ثالثاً: بناء بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية الجامعية

إن بناء بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية، يتطلب تطوير نظام قياس للموارد البشرية يشتمل على: (وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، 2009، ص138).

- تحديد موجهات الموارد البشرية، هذه الموجهات تعتمد على طبيعة خيار الجامعة، فقد تكون بعض الموجهات من قبيل استقرار الكوادر المؤهولة في وظيفة البحث والتطوير، حيث أن أهم الكوادر المؤهولة لها أثر مهم جداً على الأداء؛
 - نظام عمل عالي الأداء، حيث أن تحديد عناصر هذا النظام تصبح ضرورية وترتبط وتساهم في توضيح موجهات الأداء للموارد البشرية؛
 - توضيح وتحديد حدود نظام الموارد البشرية، هذا يساعد على تأشير العناصر المطلوبة لإنتاج موجهات الأداء، حيث أن الفكرة تجسد في حقيقة أن الذي يتم إدارته هو ما تم وضع قياسات ومعايير محددة له؛
 - تحديد قياسات كفاءة الموارد البشرية، فمثلاً يمكن أن تكون القياسات مستندة إلى الأجر أو التكاليف أو غيرها، كذلك طبيعة الربط والعلاقات بين الفوائد والامتيازات والتكاليف.
- تمثل العناصر السابقة متطلبات أساسية لبطاقة الأداء المتوازن لأداء الموارد البشرية، تعطي في ارتباطها الصورة الكلية والتأثير الهام لوجود هذا النظام في الجامعة، حيث تعكس صيغة التوازن بين متطلبات الموارد البشرية من ناحية السيطرة على التكاليف وجوانب خلق القيمة، فالتركيز على الجوانب الإستراتيجية يساهم في إيجاد صيغة التوازن الصحيح بين التكاليف والسيطرة عليها من جهة والعوائد والفوائد المراد تحقيقها من جهة أخرى.

رابعاً: أهمية تبني الجامعة لبطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية

إن الجامعات على اختلافها وفي إطار تبنيها لفكرة بطاقة الأداء المتوازن لمواردها البشرية، يمكنها تحقيق مجموعة من الفوائد والمزايا لنخصها في النقاط التالية:

- إمكانية التمييز بين ما يمكن عمله من قبل الموارد البشرية في الجامعة وموجهات الأداء الأساسية لهم، فتطوير نظام لقياس أداء الموارد البشرية باعتبارهم أصلاً استراتيجياً ومصدراً لخلق القيمة، يوضح الفروق بين الموجهات المؤثرة في الإستراتيجية والممكنات التي تساهم في العمل؛
- السيطرة على التكاليف من جهة وخلق القيمة من جهة أخرى، حيث يمكن للموارد البشرية أن تتوقع ما هي أساليب السيطرة على التكاليف، كما تلعب دوراً استراتيجياً في خلق القيمة واستمرارها. وتأتي بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية لتوازن بين هذين الدورين؛
- تحديد مدى مساهمة الموارد البشرية في تنفيذ وإنجاح إستراتيجية الجامعة، من خلال طرح مسؤولي الموارد البشرية ضمن هذا النظام (البطاقة) سؤال حول مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء بالجامعة، حيث تلعب بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية هنا دور يعكس منحى الخبرة لكل مورد بشري بالجامعة خاصة الأستاذ فيها؛
- تشجيع مديري الموارد البشرية على التركيز المحدد على كيفية مساهمة قراراتهم في نجاح تنفيذ إستراتيجية الجامعة، أي الإدارة الفعالة لمسؤولياتهم الإستراتيجية؛

- تأتي بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية على إعطاء مرونة أكبر بحكم إمكانية تغيير مؤشرات القياس ضمن المحاور الأربعة بسهولة، عكس أنظمة قياس الأداء التقليدية والتي غالباً ما تكون في إطار مؤسسي لا يقبل التغيير. وعليه فالتبني الجاد لبطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية والبناء الصحيح لها، يمكن الجامعة من التحكم في موجهات الأداء لدى مواردها البشرية، مما يجعلها تستفيد (النقاط السالفة الذكر) من استخدامات وتطبيقات هذه البطاقة التي تعكس التقييم السليم لأداء المورد البشري من خلال إحداث التوازن بين باقي محاورها ومحور التعلم والنمو المرتبط أساساً بالعنصر البشري فيها.

خامساً: نموذج وتصور مقترح لبطاقة التقييم المتوازن للأداء البشري في الجامعة بالتركيز على المحور الرابع
في إطار تفعيل ممارسات الجامعة وترشيد قراراتها المرتبطة خاصة بمواردها البشرية وفي حدود تدعيم التحسين المستمر في أنشطتها وجودة مخرجاتها، عملت الباحثة على رسم نموذج مقترح لبطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية في الجامعات ممثل في الجدول 01:

جدول رقم 01: نموذج وتصور مقترح لبطاقة التقييم المتوازن للأداء البشري في الجامعة

المحاور	المقاييس	مضمون المقاييس
المحور المالي	المقاييس المالية	يمكن الحديث عن هذا المحور وضبط مؤشرات قياسه فقط من خلال تبني فكرة الجامعة المنتجة في إطار الحرية الأكاديمية والاستقلال المالي بعيداً عن الدعم المالي من طرف الدولة، كذلك في حالة الجامعات الخاصة الممولة ذاتياً: - مقياس عدد الشركاء الاقتصاديين المدعمن مالياً لأنشطة الجامعة ووظائفها؛ - مقياس عدد براءات الاختراع التي يتم بيعها للمستفيدين والتحصيل المالي للجامعة من وراءه. - مقياس عدد البحوث التطبيقية التي تبحث فيها الجامعات عن حلول لمشاكل المؤسسات الاقتصادية والمالية بمقابل مالي؛ - عدد المؤسسات الاقتصادية التي تشكل الجامعة عضو في جماعاتها المرجعية بمقابل مالي ضمن عقود دورية...
محور العملاء (الطلبة، مؤسسات الاستخدام، الشركاء الاقتصاديين)	مقاييس العملاء	الطلبة: - عدد الإضرابات التي يحدثها الطلبة وفق معيار زمني معين؛ - عدد الطلبة الحاصلين على درجات جيدة في مشوارهم الدراسي وفق معيار زمني معين؛ - عدد الطلبة الحاصلين على بعثات علمية وفق معيار زمني معين؛ - عدد الطلبة الذين يتم استقطابهم من طرف مؤسسات الاستخدام من الجامعة وفق معيار زمني معين؛ - رضا الطلبة على جامعاتهم وأساتذتهم؛ - صورة المؤسسة في ذهن طلبتها. مؤسسات الاستخدام:

<ul style="list-style-type: none"> - عدد الموظفين الجدد من الطلبة في إطار استقطابهم مباشرة من الجامعة؛ - عدد الخريجين الذين أصبحوا يشغلون مناصب وفق تخصصاتهم ومدى رضا مؤسساتهم عنهم؛ - مدى رضا مؤسسات الاستخدام على جودة مخرجات الجامعة في إطار منجزاتهم الوظيفية. <p>الشركاء الاقتصاديين:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد الشكاوي التي رفعها الشركاء الاقتصاديين إلى الجامعة؛ - عدد حالات عدم الرد على رسائل الشكر الموجهة من الجامعة إلى شركائها الاقتصاديين؛ - نسبة الشركاء الاقتصاديين الراضين على نشاط الجامعة ومخرجاتها البشرية والعلمية. - صورة المؤسسة في ذهن شركائها. 		
<p style="text-align: center;">وتشمل المقاييس التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مؤشر القيادة عدد الموظفين الذين يشغلون مناصب قيادية؛ - مؤشر الدافعية (عدد الموظفين (أساتذة وإداريين) الذين يتم حفزهم دورياً؛ - مؤشر دوران الموظفين (%) - مؤشر سنوات خدمة الموظفين بالجامعة؛ - مؤشر متوسط عمر الموظفين بالجامعة؛ - مؤشر الوقت المنفق في التدريب، التعلم، التطوير والإبداع - الأيام / السنة؛ - مؤشر عدد الموظفين المؤقتين / الموظفين الدائمين (%) - مؤشر نسبة الموظفين الحاصلين على ليسانس (إداريين)، ماجستير، دكتوراه أو درجة الأستاذية بالجامعة (%) - مؤشر متوسط التغيب عن العمل (نـد مرات تغيب كل موظف في الشهر أو الثلاثي حسب المؤشر الموضوع من طرف الجامعة؛ - مؤشر التمكين (عدد الموظفين الذين تخول لهم سلطة اتخاذ القرارات)؛ - التكلفة السنوية لبناء وتنفيذ برامج التدريب، التعلم، التطوير والاتصال وبرامج الدعم للمورد البشري داخل الجامعة. 	<p style="text-align: center;">مقاييس العمليات</p> <p style="text-align: center;">الإدارية والبيداغوجية للجامعة</p>	<p style="text-align: center;">محور الأداء الإداري والبيداغوجي للجامعة</p>

مقاييس التعلم والنمو الذاتي	محور النمو والتعلم والإبداع
<p>الإبداع في الجامعة:</p> <p>حيث يمكن قياسه من خلال المؤشرات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد مرات استحداث أساليب وطرق عمل جديدة لحل المشكلات؛ - عدد براءات الاختراع التي تدخل في رصيد الجامعة؛ - عدد البحوث الأساسية والمقالات العلمية المنشورة؛ - عدد عمليات البحوث والتطوير التي تتم في الجامعة. <p>لتعلم التنظيمي (بناء جامعة قائمة على التعلم "منظمة متعلمة"):</p> <p>حيث يجب على الجامعة تبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل، يتم تصميمها وتطويرها وإدامتها بشكل مستمر من خلال البناء السليم لـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - رؤية الجامعة ورسالتها وإشراك الموظفين فيها؛ - قيم الجامعة ومعتقداتها وربطها بقيم ومعتقدات موظفيها؛ - الاتصالات الداخلية (بين الموظفين: أساتذة، إداريين وحتى طلبة) أو الاتصالات الخارجية (علاقة الجامعة: بمحيطها، بمراكز ومخابر البحث ومكاتب الدراسات، الجامعات خاصة الأجنبية)؛ - تكييف الهيكل التنظيمي للجامعة (هيكل أفقية لا هرمية) تساعد على تبادل المعارف وانسيابية المعلومات؛ - توفير نظم معلوماتية مساعدة على توفير المعلومة في وقتها؛ - توفير الوسائل التكنولوجية والنفسية المساندة للتعلم التنظيمي الجامعي كالأنترنت، الاكسترنات والأنترانت. <p>التدريب والتطوير: تعمل الجامعة وفق هذا المقياس بالتركيز على</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد مرات تدريب موظفيها وفق برامج تدريبية مدروسة وقائمة لتغطية الاحتياجات التدريبية لهم تكاليفها وفق معيار زمني معين؛ - عدد مرات تبنيها لاستراتيجية التطوير التنظيمي بالتركيز على الجانب البشري في الجامعة وتحديد تكاليفها وفق معيار زمني معين؛ - عدد مرات تبنيها لاستراتيجية التطوير الإداري بالتركيز على تطوير المدراء وقادة الرأي والقرار بالجامعة وفق معيار زمني معين؛ 	

- دورية تطوير المسار الوظيفي لمواردها البشرية بالتركيز على الرفع من مؤهلات ومهارات وخبرات الموظفين في الجامعة وتهيبتهم لشغل مناصب أعلى وفق معيار زمني معين.

ملاحظة:

عند قياس هذا المنظور يجب الاعتماد على مقاييس مثل: كم الموارد المنفقة على الإبداع، التطوير، التعلم والتدريب، إلا أن القدرة الفعلية على الابتكار أو التعلم الجديد الذي تم، يمثل دة مفهوماً غير محدد بدقة، خاصة إذا أردنا تحديد مدى دة وجدوى التطوير الجديد. كيف يتوقع أن يسهم في النجاح المستقبلي للجامعة. الإبداع والتعلم والتطوير والتدريب أمور يمكن قياسها فقط إذا توفرت فكرة واضحة عما تتضمنه هذه العمليات وما لا تتضمنه، حيث تهتم المقاييس في مجال رؤية التعلم والنمو بتوصيل إستراتيجية الجامعة إلى الأفراد العاملين بها.

المصدر: إعداد الباحثين

في إطار هذا النموذج المقترح والمبين في الجدول (01) لا بد من تحديد الأهداف في كل محور وإظهارها من خلال مؤشرات مع قيمها المستهدفة، ثم دمجها والأهداف الإستراتيجية للجامعة، أين لا بد أن يكون هناك تناسق وانسجام بين مضامين كل محور مما يجعل النموذج يقيس الأداء الكلي للجامعة ويسهل تنسيق استراتيجياتها مع الأنظمة التنفيذية فيها، حيث يتم استخدام كل معيار من المعايير الموضوعية في كل محور كمعيار يستند إليه في تحديد انحراف الأداء على ما هو مخطط في كل محور.

الخاتمة:

بناء على ما جاءت به هذه الدراسة، والتي انصب اهتمامها حول التعرف على الجامعة، مهامها ووظائفها، أيضا الإحاطة بمفهوم وأهمية بطاقة التقييم المتوازن، ومحاولة إيجاد نموذج شمولي لتقييم أداء الموارد البشرية بالجامعة من نموذج بطاقة التقييم المتوازن يسمى ب "بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية للجامعات"، يمكن القول بالتحقق المطلق للفرضية العامة للدراسة والتي تمثلت في: "نكل بطاقة التقييم المتوازن أداة تقييم شمولية يمكن اعتمادها في تقييم أداء الموارد البشرية بالجامعات"، وهذا ما أكده النموذج الذي تم بناءه، على نحو تتعدد فيه أوجه التقييم لزوايا الأداء البشري بالجامعة.

المراجع:

- فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال جامعة، ط2، منتوري- قسنطينة -، 2006.
- فيق زراولة، دور الجامعة في إنتاج رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2005.
- جواد كاظم لفته، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- ALI EL Kenz , Au fil de la crise, études sur l'Algérie et le monde arabe, entreprise nationale du livre, Alger, 1993,.

- جواد كاظم لفته، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2011.
 - يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
 - رفيق زراولة، دور الجامعة في إنتاج رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2005.
 - الهلالي الشربيني الهلالي، التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
 - يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
 - سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
 - إبراهيم الملكاوي، باستخدام بطاقة ، ر والتوزيع، ط1 2009.
 - محمد صبحي إدريس، توجيه الاستراتيجي : -
الاستراتيجي - 2009.
 - بومدين يوسف، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي الأول: تول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، 18-19 ماي 2011 11 .
- M Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . Harvard Business Review Jan- Feb , 1992 .