جائزة خليفة التربوية
Khalifa Award for Education

خريطة إستراتيجية لقياس مخرجات التعليم الجامعي من منظور الأداء المتوازن في ضوء أفضل الممارسات العالمية

الباحثة

د. هناء حسين عبدالمنعم

جائزة خليفة التربوية
Khalifa Award for Education

خريطة إستراتيجية لقياس مخرجات التعليم الجامعي من منظور الأداء المتوازن على ضوء أفضل الممارسات العالمية

بحث مقدم من:

د. هناء حسين عبد المنعم

فاز هذا العمل
في مجال البحوث التربوية
الدورة السابعة عشرة
2024

موافقة المجلس الوطني للإعلام رقم : MC-03-01- 7614632

رقم التصنيف الدولي : 978-9948-737-00-1

جميع الحقوق محفوظة ولا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا الكتاب بأي شكل كان بما في ذلك نسخ الصور أو استخدام الوسائل الإلكترونية دون موافقة كتابية من أصحاب حقوق الطبع أو النشر وكل من يتصرف بما يخالف ذلك سيكون عرضة للمساءلة القانونية، والمطالبة بالأضرار الناجمة عن ذلك.

جميع الحقوق محفوظة للأمانة العامة لجائزة خليفة التربوية

أبوظبي - دولة الإمارات العربية المتحدة

هاتف : 9442 445 2 971+

ص.ب : 33088

الموقع الإلكتروني : www.khaward.ae

كلمة

تواصل جائزة خليفة التربوية رسالتها في إثراء الميدان التربوي بالمعرفة من خلال تنفيذ توجيهات سمو رئيس مجلس أمناء الجائزة بطباعة الأعمال الفائزة في كل دورة بحيث تكون متاحة لمختلف المستويات التنفيذية في العملية التعليمية من قيادات مدرسية، ومعلمين، وإداريين، وغيرهم من ذوي العلاقة، بما يعزز الخبرات العلمية والتطبيقية، وينهض بالأداء، ويرفع معدلات الجودة لمخرجات العملية التعليمية.

وفي هذا الصدد يسعدنا أن يكون هذا أحد الأعمال التي طُبعت وطُرحت في الميدان التربوي، آملين أن نحقق منه الفائدة المنشودة.

والله الموفق.

الأمانة العامة لجائزة خليفة التربوية

المستخلص:

إن كفاءة وجودة مخرجات التعليم الجامعي تعكسان قوة النظام التعليمي وتطوره ومواءمته لتحديات العصر والاستجابة لمتطلباته، كما أنها تمثل الرافد الرئيس لإمداد القطاعات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى باحتياجاتها من رأس المال البشري والفكري، فهي تُعدُّ المسيِّر الحقيقي لعجلة الاقتصاد والتنمية خاصة إذا ما تحقق التوافق بين برامج التعليم الجامعي ومخرجاته وبين متطلبات سوق العمل، والتركيز على المهارات والفنيات التي توائم القطاع الإنتاجي والخَدَمي؛ وهو ما جعل تنمية وتطوير مخرجات التعليم الجامعي تمثل ضرورة كبيرة تشَكَّل على ضوئها هدف ذلك البحث في تعرُّف مخرجات التعليم الجامعي وكيفية تنميتها وتحسينها بالدول العربية من منظور الأداء المتوازن بالاعتماد على أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي.. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتعرُّف الأُطر النظرية والفلسفية لمخرجات التعليم الجامعي، وواقعها بالدول العربية وكذلك الارتكاز على تقديم إطار مرجعي لمدخل الأداء المتوازن، هذا بالإضافة إلى اتباع أسلوب أفضل الممارسات العالمية في الكشف عن أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي، فضلًا عن اتباع التخطيط الإستراتيجي القائم على مدخل الأداء المتوازن؛ وفي ضوء المعطيات والإطار النظري للبحث تم الخروج بمجموعة من النتائج، ووفقها قُدِّم عدد من التوصيات، بالإضافة إلى تصميم خريطة إستراتيجية مقترحة لقياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي من منظور الأداء المتوازن على ضوء أفضل الممارسات العالمية.

الكلمات المفتاحية: خريطة إستراتيجية، الأداء المتوازن، قياس، المخرجات، منظور، أفضل الممارسات العالمية.

مقدمة:

إن الثورة العلمية والتكنولوجية التي يعيشها العالم في الوقت الراهن جعلت التنافس بين الدول قائمًا على امتلاك نوعية متميزة من رأس المال البشري؛ وهو ما أدى إلى تغير في المفاهيم والتوجهات وأساليب الحياة في معظم المجتمعات، بحيث أصبح التركيز منصبًّا على تنمية وتطوير الموارد البشرية التي تمتلك معارف ومهارات تتلاءم مع متطلبات العصر الحالي، وتتماشى مع احتياجات سوق العمل التي تغيرت بالتبعية لما طرأ على الساحة الدولية من نمو اقتصادي واجتماعي وتكنولوجي؛ سعيًا إلى تحقيق أهدافها من التنمية المنشودة التي تؤهلها للدخول في مضمار هذا التنافس وتحقيق السَّبق فيه.. وهو ما لا يتأتى إلا من خلال نظم تعليمية متميزة ومتطورة تقوم على إكساب أفرادها المهارات التي تؤهلها للقيام بدورها في تلبية احتياجات التنمية والتقدم لتحقيق السَّبق في هذا التنافس القائم، والسعي الدؤوب إلى اعتماد نظم الجودة في التعليم الجامعي وتحفيز الإبداع والابتكار ودعم البحث العلمي المتميز ما هو إلا استجابة لمتطلبات المجتمع وتطلعاته لتحقيق التنمية المستدامة.

والتعليم الجامعي يعد أحد أهم قطاعات المجتمع ذات التأثير المباشر على التنمية، ومن أهم دعائم تطوير المجتمعات وأدوات النهوض بها؛ وذلك لما يمثله من مكانة متميزة في قمة السلم التعليمي ومسئوليته عن تهيئة وإعداد الأُطر الفنية والعلمية المؤهَّلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى دوره في صناعة المعرفة وإنتاجها ونشرها، ومن ثمَّ تمثل مخرجات التعليم الجامعي الغاية الأساسية لوجوده، حيث إنه معني بالدرجة الأولى بتنمية القدرات المختلفة للأفراد بما يمكنهم من رفع مستوى معيشتهم والمشاركة الإيجابية في مجتمعاتهم، كما أن له آثاره المباشرة بزيادة فرصهم للحصول على العمل وزيادة الدخل الخاص بهم كنتيجة لارتفاع إنتاجيتهم، فضلًا عن تداعياته على المجتمع ككل نتيجةً لما يحققه من رفع مستوى المساهمة في الإنتاج وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

فالتعليم الجامعي يمثل الرافد الأساسي المنوط بموافاة سوق العمل برأس المال البشري الذي يمتلك المعارف والمهارات والقدرات اللازمة للانخراط في عالم العمل ومقابلة احتياجاته المختلفة، وتوفير الفئات المختلفة اللازمة لإشباع حاجات سوق العمل من القوى العاملة المؤهلة والمدرَّبة، هذا إلى جانب كونه يهدف إلى تهيئة الطلاب للمساهمة في عالم الحياة والعمل دون الاقتصار على مجال الدراسة فقط، بل ينبغي أن تمتد إلى تعاملاته المجتمعية والحياتية، بما يضمن إعداد أجيال للمستقبل، والتعامل مع المتغيرات والتطورات المستمرة (Jones, 2016, 186)، بالإضافة إلى دور مخرجاته في تحقيق النماء الاقتصادي والاجتماعي والاستجابة المثلى لحاجات المجتمع الحقيقية حتى لا يكونوا عبئًا على الفئات المنتجة في المجتمع بل أن يمثلوا جزءًا أساسيًّا من هذه الفئة.

وعلى ذلك فإن قياس مخرجات التعليم الجامعي تعد من الموضوعات المهمة للبحث فيها وإيجاد المعايير والمقاييس التي يمكن أن يُبنَى في ضوئها هذا القياس، فلا يتم بصورة عشوائية أو مجرد تقييمات مرسلة لا تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة في رسم سياسات التعليم الجامعي وتوجهات تطويره والإنفاق عليه وتمويله، وإنما تحتاج إلى استخدام أساليب ومداخل تتيح لها إمكانية تقييم التقدم المحرَز فيما يتعلق بتحسين جودة مخرجاتها وتحقيق الأهداف المنوطة بها، بما يفرض عليها أن تكون أوْلى المؤسسات بتطبيق الأداء المتوازن لضمان نجاحها في تلك الوظيفة وبما يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية لها في ضوء متطلبات العصر وتحدياته المختلفة؛ حيث يعد الأداء المتوازن أحد أهم المداخل التي تتميز بالشمول والتكامل في تقويم مجالات وأنشطة الجامعات بكافة أبعادها، وكذلك العمل على تحسين أداءاتها؛ بما ينعكس على تحقيق رسالتها وأهدافها ووظائفها التي أُنشِئت من أجلها.

فالأداء المتوازن يمثل مجموعة من المقاييس المختارة بعناية والمستمدة من إستراتيجية المؤسسة التي تمثل أداة تستخدمها المؤسسة في التواصل مع كافة العاملين داخل المؤسسة وكذلك أصحاب المصلحة خارجها لإعلامهم بالنواتج ومحركات الأداء التي ستعمل المؤسسة من خلالها على تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية (نيفين، 2016، 31)، كما أنه يساعد الجامعات على تخطيط جهودها وتنظيمها وتقييمها بالجوانب المختلفة لوظائفها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، وكذلك تلبية حاجتها لتقويم أدائها الإستراتيجي في قياس مخرجاتها من جميع الجوانب المالية، وعلاقتها بالمستفيدين، وعملياتها الداخلية، وتعلم ونمو أفرادها؛ بما ينعكس على تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي.

ومن ثمَّ فإنه من الأهمية البحث في كيفية قياس مخرجات التعليم الجامعي من خلال تحديد أفضل الممارسات العالمية في ذلك، والتخطيط الإستراتيجي لتحسينها باستخدام مدخل الأداء المتوازن؛ باعتباره من أهم المداخل التي تتيح للجامعات تقويم وتحسين مخرجاتها في ضوء الأبعاد المالية، والعمليات الداخلية، والمستفيدين، والتعلم والنمو، وتقديم خريطة استراتيجية مقترحة تساعد الجامعات على ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى أهداف وإستراتيجيات وأنشطة محددة بدقة تتسق مع بعضها؛ بما يحقق تحسين وتنمية كافة مخرجات التعليم الجامعي.

مشكلة البحث:

يُعدُّ التعليم الجامعي النمط التعليمي ذا المساهمة الأعلى في التنمية والنمو الاقتصادي، بالإضافة إلى فوائده وعوائده الاجتماعية والخاصة، وهناك ثلاث قنوات ذات أبعاد اقتصادية وتنموية تجعل من التعليم العالي مؤثرًا قويًا في الدول وتقدمها؛ وهي: أنه يزيد من القدرة الجماعية للقوى العاملة، كما أنه يسهل نقل المعرفة الخاصة بالعلوم والمنتجات والتقنيات التي أنشأها الآخرون، بالإضافة إلى أنه ينمي الابتكار ويعزز إنتاج المعرفة الجديدة، وكذلك فإن دوره لا ينحصر فقط في زيادة دخل الأفراد وإنما هو يعد شرطًا مسبقًا وضروريًا للنمو الاقتصادي طويل الأجل بأي دولة فهو المحدد الرئيس للتنمية الاقتصادية، فضلًا عن دوره الحاسم في تحقيق الازدهار الفردي والمجتمعي، وتجاهل البعد الاقتصادي للتعليم العالي الذي من شأنه أن يعرض الأجيال القادمة للخطر إلى جانب تداعيات واسعة النطاق على معدلات الفقر والإقصاء الاجتماعي، وهو ما يتطلب التركيز بشكل خاص على مخرجات التعليم العالي بدلًا من انحسار الاهتمام على المدخلات أو عمليات التحصيل. (Grant, 2017, 2)

وكفاءة وجودة مخرجات التعليم الجامعي تعكس قوة النظام التعليمي وتطوره ومواءمته لتحديات العصر والاستجابة لمتطلباته، كما أنها تمثل الرافد الرئيس لإمداد القطاعات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى باحتياجاتها من رأس المال البشري والفكري، فهي تعدُّ المسيِّر الحقيقي لعجلة الاقتصاد والتنمية خاصة إذا ما تحقق التوافق بين برامج التعليم الجامعي ومخرجاته وبين متطلبات سوق العمل والتركيز على المهارات والفنيات التي توائم القطاع الإنتاجي والخَدَمي؛ وهو ما جعل التعليم الجامعي من أهم المجالات التي توضع بعين الاعتبار عند التخطيط لعمليات التنمية الاقتصادية، فهو أحد العوامل المؤثرة في النمو الاقتصادي والتنمية لكونه المنوط بتزويد الأفراد بالمهارات التي تخدم العمليات الإنتاجية وطرق مواجهة وحل المشكلات.

وبتحليل واقع التعليم الجامعي ومخرجاته بأغلبية الدول العربية نجد أنه لا يلبي حاجات مجتمعاته الحقيقية؛ فهناك مَن يرى أن المخرجات البشرية للتعليم في العالم العربي تعد أدنى بكثير من حجم المدخلات المادية فيه خاصة من حيث الكيف، ولذلك تعجز هذه المخرجات عن الدخول في سوق العمل المحلي أو العالمي؛ نتيجة لعجزها عن استيعاب المعارف والمهارات اللازمة لسوق العمل (دربالة، وحمزة، 2016، 179)، كما رصدت العديد من الدراسات وجود فجوة كبيرة بين مخرجات منظومة التعليم الجامعي واحتياجات التنمية البشرية والاجتماعية والاقتصادية المستدامة تتمثل أهم مظاهرها ومؤشراتها فيما يلي: (أبو خنجر، 2015، 17- 20)، (أحمد، 2017، 160)، (الداوي، وبوعمامة، 2017، 361- 362)، (الشمري والسعدون، 2019، 559- 560)، (عبد القادر، 2020، 153- 155)

1. ضعف إفراز التعليم الجامعي نتاجًا قادرًا على تحمل أعباء التنمية، وعدم مساهمة التعليم الجامعي عامة في التنمية نتيجة عوامل عديدة من أهمها: نقص الإمكانات والموارد وعدم وجود تخطيط مسبق بين مدخلات ومخرجات العملية التعليمية.
2. تدني الإعداد المهني للطلبة بالجامعات، وكذلك تدني ارتباط المناهج بسوق العمل المستقبلي للطلاب، وعدم توازن الجوانب النظرية مع التطبيقية في المناهج، بالإضافة إلى تدني مستوى فاعلية التدريب الميداني في إكساب الطلاب المهارات المهنية اللازمة، وكذلك عدم توافر المساعدة الضرورية والرعاية المتوقعة من المؤسسات التي يتدرب فيها الطالب، ووجود فجوة بين تخصصات التعليم وبين متطلبات التنمية المستدامة.
3. لا تزال الجامعات العربية غير قادرة على ترشيد القبول، وتقليص الالتحاق بالبرامج التي يعاني خريجوها شح الوظائف بسوق العمل.
4. التزايد الكمي في الجامعات على حساب المستوى الكيفي؛ ما أدى إلى فقدان الجودة في التعليم.
5. ضعف تأهيل الكوادر الأكاديمية والفنية في رسم السياسة العامة للتعليم العالي.
6. ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية لمخرجات التعليم الجامعي من حيث: تدني التحصيل المعرفي والتأهيل التخصصي، وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية، والقصور في تعزيز القيم والاتجاهات الإنتاجية فضلًا عن تخريج أعداد في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل مع عجز وطلب في تخصصات أخرى.
7. بطء تعديل مسار التعليم العالي بالدول العربية بما يتلاءم ومتطلبات البيئة الجديدة للتعليم، وتحقيق الاستجابة للتغيرات المحلية والإقليمية والدولية السريعة في سوق العمل.
8. قصور الفكر الإداري والثقافة المؤسسية في فهم وهيكلة الوظائف والمهن القائمة حاليًا وتصنيفاتها العلمية والمهارية والسلوكية اللازمة للارتقاء بالأداء.
9. ضعف البعد الاقتصادي والتنموي في رسم سياسة التعليم العالي.
10. قصور التخطيط للتعليم العالي والتنمية، وغياب الاستراتيجية المستقبلية المحددة للتعليم العالي.
11. الخلل في توزيع التخصصات المتاحة بين احتياجات المجتمع وما توفره الجامعات.
12. افتقار الجامعات العربية إلى التنافس الأكاديمي.
13. قصور التدريب على أخلاقيات العمل والالتزام في العمل وتنمية المهارات التطبيقية والمهنية.

14. الخلل الهيكلي بمؤسسات التعليم العالي من حيث انتشار مؤسساته أفقيًّا بصورة فجائية غير متدرجة وغير مدروسة وهذا الخلل هو الذي أدى بصورة غير مباشرة إلى وجود الفجوة الهائلة بين أعداد الخريجين وحاجة مرحلة العمل، وأدى أيضًا إلى ضعف مستوى الخريجين الذي يظهر جليًّا في خريجي الكليات الناشئة بسبب افتقارها شبه الكلي إلى متطلبات جودة التعليم العالي.
15. ضعف التمويل والموارد، وضعف برامج الدراسات العليا والبحوث بالجامعات وغياب دور التعليم في التنمية والاستثمار.
16. تخريج عدد هائل من الطلبة مثقلين بكم معرفي هائل لكنهم جاهلون بكيفية توظيف هذه المعارف عند دخول عالم العمل.
17. ضعف اهتمام الطالب بالتحصيل العلمي بقدر اهتمامه بالحصول على شهادة تؤهله للحصول على وظيفة مستقبلًا، وقصور إدراكه للمجالات المهنية التي يمكن أن يؤهله لها تخصصه وهذا ما يؤدي إلى التركيز على تخصصات معينة دون تخصصات أخرى، وغياب الاهتمام بتكوين الطالب الجامعي المثقف الذي يكون على دراية بكل ما يحصل من حوله من متغيرات اقتصادية واجتماعية.
18. غياب آليات الرقابة والمساءلة وضعف الشفافية في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي.
19. غياب وجود إطار عام لمعايير أكاديمية كمرتكز لبناء مناهج التعليم والتعلم وقياس مستوى تحصيل الطالب بعد التخرج.

وبتحليل المظاهر السابقة لواقع مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية في ضوء الأهمية المنوطة بها يتضح أنها تفتقر إلى رسم صورة واضحة لتحديد هذه المخرجات وقياسها حتى تستطيع هيكلة وتحديد أهدافها الإستراتيجية في ضوء رسالتها، وكذلك تحديد مساراتها وتوجهاتها الاستراتيجية لتحسين وتطوير هذه المخرجات، وتحديد الاحتياجات والمسارات المستقبلية لأنشطة الجامعة وعملياتها وخدماتها في ضوء ما تحققه من نمو وتعلم لطلابها، وتحسين عملياتها الداخلية في هذا النطاق؛ لتضمن قياس ما تحقق من أهداف التعليم العالي التي حدَّدتها، وتتأكد من حصول الطلاب على تعليم عالي الجودة يقدم إليهم ما يحتاجونه للنجاح في حياتهم الشخصية والمهنية.

وهذا ما يجعل قياس مخرجات التعليم الجامعي على ضوء أفضل الممارسات العالمية من الأمور الضرورية لمجتمع قوي وحيوي قادر على تحقيق تنافسية اقتصادية ويحافظ على جودة حياة أفراده، والتأكد من الأثر المتوقع والقيمة والعائد المنتظر من الاستثمار في التعليم الجامعي يعد من الوظائف الأساسية للدول؛ فهناك أهمية كبيرة لقياس مخرجات التعليم الجامعي ودراسة جدواها تتمثل في: (محمد وآخرون، 2017، 389- 390)، (الداوي، وبوعمامة، 2017، 361)، (Liu, Bridgeman & Adler, 2012, 631)

تحديد العلاقة بين عوائد الاستثمار في التعليم ومعدلات الإنفاق عليه، وبيان إسهام التعليم في التنمية الاقتصادية.

- إن قياس مخرجات التعليم الجامعي يمد المخطط التربوي بمعلومة أساسية مفيدة عن الروابط التي تربط التعليم بسوق العمل وعن الأهمية الاقتصادية للسياسات التعليمية المختلفة حتى يختار بين البدائل المطروحة على أسس موضوعية سليمة، وكذلك اختبار البدائل والاستثمارات لتحديد الحجم المناسب للتوسع في التعليم الجامعي بمجالاته قياسًا لحجم المشروعات الأخرى.
- الكشف عن تكلفة التعليم الجامعي، والتزويد بالمعلومات اللازمة عن التوازن بين العرض والطلب بالنسبة إلى الفئات المختلفة من القوى البشرية.
- تحديد اتجاهات الاستثمار في التعليم الجامعي من حيث أنواعه.
- الكشف عن مدى ملاءمة أنظمة التعليم الجامعي لسد احتياجات المجتمع من القوى البشرية العاملة، وعدم تخريج أفراد لا يحتاجهم سوق العمل، والسعي نحو تخفيض مستويات البطالة.
- الإسهام في تطوير البحث العلمي في مجال اقتصاديات التعليم وإثرائه.
- إن تقييم مخرجات التعليم الجامعي يساعد المسئولين على إعداد الطلاب للأداء في القوى العاملة.
- زيادة قيمة الشهادات العليا في سوق العمل.
- زيادة مستوى الثقة في مخرجات التعليم العالي.
- تعظيم إنتاجية الموارد المالية والمادية المخصصة لمؤسسات التعليم العالي.

وهو ما انعكس على الاهتمام بقياس وتقدير مخرجاته وعوائده، والتوجه نحو الدراسات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية للتعليم الجامعي لتحديد الأساليب الملائمة لقياس وتقدير آثار التعليم الجامعي على العمليات الاقتصادية والإنتاجية؛ حيث تنطوي عملية قياس مخرجات التعليم الجامعي وتقييمها على العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال ذلك القياس كالمساعدة على زيادة الكفاءة والتنافسية، وتأكيد قدرة المؤسسات الجامعية على تحقيق أهدافها، والتخطيط لعمليات البحث والتطوير، واتخاذ القرارات اللازمة لإعادة هندسة البرامج الجامعية، وتقييم الأنشطة والمشروعات التي يتم القيام بها، وتشخيص قيمة الموارد الأساسية، وإيجاد مجالات جديدة للابتكارات وتحاشي التكرار فيها.

ومن ثمَّ فهي بحاجة إلى استخدام أدوات وأساليب جديدة لقياس مخرجاتها ومن أهمها أسلوب الأداء المتوازن؛ حيث إنه يعد أبرز المداخل لتقييم الأداء الإستراتيجي للجامعات؛ فهو يساعد الجامعات على قياس أدائها الإستراتيجي في الأبعاد المختلفة سواء عملياتها الداخلية المتعلقة بهذه الوظيفة، أو علاقتها بالمستفيدين، وكذلك تعلم الأفراد بها ونموهم، بالإضافة إلى قدرتها على مراقبة إجراءاتها المالية وهو ما يمكنها من قياس وتقييم مخرجاتها؛ فالأداء المتوازن يعد نموذجًا مهمًا لتقييم الأداء الإستراتيجي للجامعات وتمكينها من قياس وتقييم مخرجاتها؛ حيث إنه يعد مدخلًا قائمًا على فرضية أن القياس هو متطلب مسبق للإدارة الإستراتيجية يجب أن تولي له أهمية كبيرة من القيمة الإستراتيجية؛ فما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح (إدريس، والغالبي، 2009).

هذا بالإضافة إلى أن نموذج الأداء المتوازن يتميز بكونه لا يتوقف عند حد القياس والتقييم فقط وإنما يتعدى ذلك إلى كونه من أهم الأدوات الإستراتيجية التي تساعد الجامعات في تحسين وتطوير مخرجاتها؛ حيث إنه يسهم في تقديم رؤية واضحة للجامعات عن وضعها الحالي والمستقبلي، فنموذج الأداء المتوازن يستخدم كنظام لإدارة وتوجيه وتقييم الأداء الاستراتيجي، بما يسهم في حل مشكلة توصيل وإدارة وتطبيق وتنفيذ خططها الاستراتيجية التي تستهدف تحسين مخرجاتها، فهو يعد منهجية استراتيجية تستخدم إطارًا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ الاستراتيجية في جميع أبعادها التي تتمثل في الأبعاد المالية، وتلبية احتياجات المستفيدين، ودعم عمليات التعلم والنمو، والارتقاء بعملياتها الداخلية؛ ومن ثمَّ فهو يهدف إلى الارتقاء بالأداء الاستراتيجي للجامعات وتحسين مخرجاتها من خلال تحقيق أداء ومتميز فيما تقوم به من أنشطة على المستوى الداخلي والخارجي لها. (أبو ماضي، 2018، 163)

وعلى ذلك يقوم البحث الحالي بتحديد أفضل الممارسات العالمية لقياس مخرجات التعليم الجامعي، التي يمكن الانطلاق منها لإعداد وتصميم خريطة استراتيجية مقترحة لقياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية؛ وذلك بالاعتماد على ما ينطوي عليه نموذج الأداء المتوازن من توجيه وتطوير الأداء الاستراتيجي للجامعات، وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار والرقابة، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والوظائف المنوطة منها في تحسين مخرجاتها على الوجه الأمثل، وكذلك تقديم هذه الخريطة في صورة رسم تخطيطي يساعد الجامعات في توصيل استراتيجياتها للأطراف المعنية كافة، وتيسيرها من خلال ما يعكسه من أهداف الجامعات الاستراتيجية ومبادراتها وأنشطتها التنفيذية في قياس وتحسين مخرجاتها.

أسئلة البحث:

في ضوء مشكلة البحث التي وضِّحت سلفًا فإن السؤال الرئيس للبحث يتمثل فيما يلي:

ما الخريطة الاستراتيجية المقترحة لقياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية من منظور الأداء المتوازن على ضوء أفضل الممارسات العالمية؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هي:

1. ما الأُطر النظرية والفلسفية لمخرجات التعليم الجامعي؟ وما واقعها بالدول العربية؟
2. ما أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي؟
3. ما المرتكزات المعرفية والفكرية لمدخل الأداء المتوازن؟ وما تداعيات استخدامه على قياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي؟
4. ما أبعاد الخريطة الاستراتيجية المقترحة لقياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي في الوطن العربي من منظور الأداء المتوازن على ضوء أفضل الممارسات العالمية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

- تعرُّف الأُطر النظرية والفلسفية لمخرجات التعليم الجامعي، والكشف عن واقعها بالدول العربية.
- رصد أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي.
- الكشف عن المرتكزات المعرفية والفكرية لمدخل الأداء المتوازن وتداعياته على قياس وتقويم مخرجات التعليم الجامعي.
- تصميم خريطة استراتيجية مقترحة لقياس مخرجات التعليم الجامعي في الوطن العربي من منظور الأداء المتوازن على ضوء أفضل الممارسات العالمية.

أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها من جوانب ثلاثة كلٌّ منها تندرج عنه عدة نقاط يمكن توضيحها كما يلي:

أولًا: الأهمية النظرية:

- يكتسب البحث أهميته من أهمية القطاع الذي يتناوله وهو قطاع التعليم الجامعي، ولا سيما قياس مخرجاته وتحسينها وتنميتها التي تصب في تحقيق أهداف التنمية بقطاعاتها ومجالاتها كافة.

- تعدد الجهات التي يمكن أن يفيدها هذا البحث؛ حيث أهمية مخرجات التعليم الجامعي، وتعدد الأقطاب والفئات المشاركة والمستفيدة منها.
- مواكبة الاهتمام المتزايد بضرورة التركيز على تطوير وتحسين مخرجات التعليم الجامعي، والبحث عن مداخل وأدوات مبتكرة لتحسين وتطوير أدائها الاستراتيجي لتحقيق هذا الهدف؛ حيث إن مخرجات التعليم الجامعي تعتبر الإطار الذي تنفذ منه الجامعات إلى أغلب فئات المجتمع الخارجي لها، فضلًا عن أنه من خلال ذلك التحسين تتمكن الجامعات من تعزيز قدرتها التنافسية.
- يمثل البحث إضافة مكتبية بما تضيفه إلى أدبيات البحث في مخرجات التعليم الجامعي وأسلوب الأداء المتوازن؛ حيث عنيت الدراسة بتقديم إطار نظري متكامل يتناول الأُطر النظرية والفلسفية لمخرجات التعليم الجامعي، وكذلك المرتكزات المعرفية والفكرية للأداء المتوازن، وهو ما يمثل إضافة إلى الباحثين والمعنيين بالبحث في هذا المجال.
- ندرة الدراسات التي تتناول أسلوب أفضل الممارسات وخاصة استخدامه في قياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي.
- قد يمثل البحث مدخلًا ونقطة انطلاق لأبحاث ودراسات أخرى تناقش مخرجات التعليم الجامعي وقياسها وتنميتها، أو مدخل الأداء المتوازن كأحد أساليب التخطيط الاستراتيجي، أو أسلوب أفضل الممارسات.

ثانيًا: الأهمية العملية أو التطبيقية:

- تزويد القائمين على رسم السياسات التعليمية والقيادات الجامعية بمجموعة من التوصيات والمقترحات اللازمة لقياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي.
- من المرجو أن يسهم البحث في تحسين وتنمية مخرجات التعليم الجامعي وتطويرها بالدول العربية؛ خاصة في ظل تحديد أفضل التجارب العالمية في تحسين مخرجات التعليم الجامعي، وكذلك أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي.
- يُؤمَل أن يساعد البحث القائمين على التعليم الجامعي بالدول العربية في وضع خطط إجرائية لتطوير مخرجات التعليم الجامعي، في ضوء ما قُدِّم من أهداف استراتيجية وأخرى تكتيكية وتنفيذية تحدد الخطوات والإجراءات اللازمة لتحسين مخرجات التعليم الجامعي وتنميتها وتطويرها.

- من المتوقع أن تفيد نتائج البحث المسئولين ومتخذي القرار والقيادات الجامعية والعاملين فيها في تطوير أدائهم الاستراتيجي في قياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي.
- قد تفيد نتائج البحث في تعديل وتطوير الخطط الاستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي والإضافة إليها في ضوء الضوابط اللازمة لتحسين مخرجات التعليم الجامعي التي حدَّدها البحث.
- يُتوقع أن يسهم البحث في تكوين رأي عام جامع من المسئولين والقيادات الجامعية والعاملين بها والطلاب وأولياء الأمور وأرباب الأعمال وكافة المعنيين بجميع القطاعات حول أهمية قياس مخرجات التعليم الجامعي والعمل على تحسينها وتطويرها.

ثالثًا: الأهمية المنهجية:

- اهتمام البحث بالاعتماد على أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي الفعالة في قياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي وهو أسلوب الأداء المتوازن.
- يسلط البحث الضوء على مدخل أفضل الممارسات الذي يعد مدخلًا مهمًا من مداخل تحسين مخرجات التعليم الجامعي.
- تصميم خريطة استراتيجية كأداة استراتيجية لقياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- ركز البحث على تعرُّف مخرجات التعليم الجامعي، وإمكانية قياسها وتطويرها باتباع نموذج الأداء المتوازن الذي يعد أحد المداخل الاستراتيجية المعاصرة والفعالة في التخطيط الاستراتيجي.
- اقتصر البحث على مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية.
- تحديد أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي.
- كما تحدد هدف البحث في الخروج بخريطة استراتيجية مقترحة لقياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي.

منهج البحث:

1. اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة وجمع البيانات والمعلومات عنها، بالإضافة إلى تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كميًّا أو كيفيًا بما يؤدي إلى فهم علاقة هذه الظاهرة ببعض الظواهر الأخرى ومساعدة الباحث على الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير أو تحسين الواقع الذي يدرسه (الشربيني وآخرون، 2013، 260)، وتستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي لوصف وتحليل نموذج الأداء المتوازن والأسس الفكرية التي بُنِي عليها.
2. وقد استخدم البحث أيضًا مدخل أفضل الممارسات العالمية الذي يمثل مدخلًا لاستلهام أفضل الطرق والسياسات والممارسات التي أثبتت فعاليتها وجدواها في تحقيق النتائج المرجوة على مستوى العالم (عبدالرازق، 2023، 638)؛ فهو مدخل تطويري أو أسلوب منهجي يمكن الاستناد إليه في تطوير الوضع الراهن للمؤسسات في جميع جوانب الأداء، من خلال الاستفادة من حلول وممارسات فعالة جُرِّبت وطُبقت في مؤسسات وجهات أخرى على نحو يحقق البناء على ما توصل إليه الآخرون، ومن ثمَّ توفير الوقت والجهد المستنزف في إعادة التفكير في حلول وممارسات جديدة، مع ضرورة الأخذ في الحسبان تعديل وتكييف أفضل الممارسات لتتلاءم مع ظروف وطبيعة البيئة المحلية المحيطة (International Organization for Standardization, 2017, 19)، وتستخدمها الدراسة لتعرُّف أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي؛ سواء من خلال ممارسات وتجارب الدول، أو ممارسات الهيئات والمنظمات الدولية في ذلك الشأن.
3. كما اعتمد البحث أيضًا على أسلوب التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم على: وضع برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة باستطلاع ما يُرْغَب في تحقيقه في المستقبل، ووضع الأساليب والوسائل المتاحة للوصول إلى الأهداف المطلوبة (الشميلي، 2017، 24)، وذلك من خلال بناء خريطة استراتيجية لقياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي، بالاعتماد على نموذج التخطيط ببطاقات الأداء المتوازن.
4.

مصطلحات البحث:

في ضوء الإطار العام للبحث هناك مجموعة من المصطلحات الرئيسة التي يقوم عليها وتتطلب توضيحًا للمقصود منها في الإطار العام والشامل لها؛ حتى يتسنى الكشف عن ماهيتها وتحليلها في متن البحث.. تتمثل هذه المصطلحات فيما يلي:

- **القياس Measurement:** "هو العملية التي تقوم على إعطاء الأرقام الدالة على مدى الإنجاز، أو الدالة على ما تحقق خلال عمليات بعينها، وبذلك يمكن توظيف هذه الأرقام وفقًا لنظام معين من أجل إصدار حكم كمي على سمة أو متغير معين، بمعنى القياس هو التعبير الكمي بالأرقام عن خصائص الأشياء ورمزيتها" (إبراهيم، 2009، 804).

- **المخرجات Out Comes:** تعرف بأنها: الناتج أو المردود من أية عملية إنتاجية، أو من أية عملية خدمات، وينبغي أن تكون قيم المخرجات أكبر من قيم المدخلات، حتى لا يصدر ضدها حكم بالفشل.. ومن أهم مخرجات النظام التعليمي تقديم أساسيات المواطنة، وإعداد القوى العاملة، وتنمية القدرات الابتكارية، وينبغي أن يكون هناك اتساق بين مدخلات النظام التعليمي والمخرجات المرجوة منه وإلا كان النظام فاشلًا (إبراهيم، 2009، 888)، كما أنها "تشير إلى ما يفرزه النظام في مجتمعه وبيئته، والمخرجات تتمثل في سلسلة النتائج والإنجازات التي حققتها الأنشطة أو أداء العمليات" (فلية، والزَّكي، 2004، 214)

- **منظور Perspective:** مصطلح يشير إلى: "عمليات تفكير اجتهادي تقوم على الاستقراء والاستنباط والتحليل والتفسير". (فلية، والزِّكي، 2004، 238)

- **الخريطة الاستراتيجية Strategy Map:** تعرف بأنها: عرض مصور من صفحة واحدة يصف ما يجب أن تقوم به المؤسسة في كل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من أجل تنفيذ استراتيجيتها بنجاح؛ ومن ثمَّ فهي تعد أداة اتصال فعالة تعمل على توصيل الاستراتيجية إلى جميع الأطراف المعنية (Niven, 2006, 27)، وهي أحد العناصر الأساسية المهمة لبطاقة الأداء المتوازن؛ حيث إنها تصف إستراتيجية المؤسسة، وتوضح العلاقات السببية بين أهدافها الإستراتيجية (Quezada et al, 2014, 1090- 1091).

- **الأداء المتوازنBalanced Scorecard:** يعرف الأداء المتوازن أو بطاقة الأداء المتوازن بأنه: أسلوب إداري يترجم رؤية واستراتيجية التنظيم إلى مجموعة مقاييس تغطي الإدارة الشاملة للمؤسسة، وتوفر إطارًا لقياس وإدارة الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو (Kaplan & Norton, 1996, 18)، ويمكن تعريفه أيضًا بكونه: نظام إدارة إستراتيجيًّا متكاملًا يترجم رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية واستراتيجياتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي تقدم إطارًا للإدارة الإستراتيجية ونظامًا للإدارة ككل (Hladchenko, 2015, 167)، وهو التعريف الذي تتبناه الدراسة للأداء المتوازن.

- **الخريطة الاستراتيجية للأداء المتوازن Balanced Scorecard Strategy Map:** أداة مكملة ومدعمة لنموذج الأداء المتوازن تمد المؤسسة بتصور مرئي واضح عن عناصر الخطة الاستراتيجية وعلاقات السبب والنتيجة بينها في ضوء أربعة أبعاد رئيسة هي البعد: (المالي، والمستفيدين، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو)؛ بما يسهم في الوصول إلى أهداف محددة بدقة متسقة مع بعضها بعضًا في شكل مسارات لتنفيذ الاستراتيجية من أجل توفير الوصلة المفقودة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها (Kaplan, Norton, 2004, 9).

وفي ضوء ما سبق فإن الخريطة الاستراتيجية للأداء المتوازن تعرَّف إجرائيًّا بأنها: (صورة تخطيطية لما يجب أن تقوم به الجامعات بأبعاد الأداء المتوازن لقياس مخرجاتها؛ بهدف تحسينها وصولًا إلى تحقيق رسالتها ووظائفها والأدوار المنوطة بها).

- **أفضل الممارسات العالمية Global Best Practices:** منهجيات العمل أو الأُطر والإجراءات المتعلقة به والتي أثبتت التجارب الناجحة في عدة جهات، والبحوث المستندة على مؤشرات أداء قيست قبل وبعد وفي أثناء تبني هذه الممارسات أنها الأمثل لتحقيق الأهداف المنشودة، ومن ثمَّ تبنيها من جانب جهات أخرى نظرًا إلى سمعتها الناجحة. (European Norm. 2017, 63)

الدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز البحث العلمى أنه طريق موصول وممتد، ولا يمكنه أن ينمو فى فراغ؛ حيث تبدأ معالجة أي قضية بحثية من حيث انتهى الآخرون فى دراسة تلك القضية أو أحد متغيراتها، أو تتمثل هذه المعالجة فى تدارك بعض جوانب القصور أو النواقص التي لم يتناولها الآخرون .. ومن ثمَّ تمثل الدراسات السابقة أحد المصادر الرئيسة التي تتيح تعرُّف الجهود البحثية التي تناولت الموضوع قيد الدراسة، وتكشف عن بدايات البحث فيه، والمحاور والأبعاد والمعالجات الفكرية التي بُحثت، وأبرز النتائج التي تم التوصل إليها فيه، وبالتالي فهي تمثل القاعدة التي تتبلور في ضوئها مشكلة الدراسة، ومحاورها، كما يتكئ عليها الإطار النظري لموضوع الدراسة، ويمكن من خلالها اختيار منهج الدراسة، وتصميم أدواتها.

وهناك العديد من الدراسات السابقة التي تتفاوت فيما بينها فى درجة الاقتراب من الدراسة الحالية، ومدى استفادة الدراسة الحالية منها، وانطلاقًا مما انتهى إليه الآخرون يتم استعراض بعض من هذه الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وفقًا لمحورين هما:

المحور الأول: دراسات تتعلق بمخرجات التعليم الجامعي بصفة كلية؛ لإلقاء نظرة تحليلية على الجهود البحثية التي تناولت دراسة مخرجات التعليم الجامعي؛ باعتبارها تمثل تراكمًا معرفيًّا وفكريًّا، يساعد في تعرُّف مخرجات التعليم الجامعي بأبعادها المختلفة التي دُرست و بُحثت من قبل، ومن ثمَّ استخلاص أبرز النتائج التي تُوصِّل إليها في تلك الدراسات، بما يسهم في بلورة الإطار النظري للبحث؛ وذلك باعتبار مخرجات التعليم الجامعي تمثل المحور الذي يدور حوله البحث الحالي.

المحور الثاني: دراسات تتعلق بمدخل الأداء المتوازن، باعتباره يمثل الإطار الذي يتم البحث في إمكانية قياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي فى ضوئه.

ويتم عرض الدراسات السابقة التي تندرج داخل كل محور بحيث تُعرض هذه الدراسات وفقاً لترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، ويتم تناول كل دراسة منها من حيث الهدف منها، والمنهج المتبع، وأدوات الدراسة المستخدمة، يليها أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما قد يثري الدراسة الحالية، وذلك كما يلي.

أولًا: الدراسات التي تناولت البحث في مخرجات التعليم الجامعي:

دراسة الظالمي و(2012) وهدفت إلى قياس مخرجات التعليم الجامعي بينما ركزت على أحد مخرجات التعليم الجامعي وهو الناتج التعليمي لتحديد نقاط القوة والضعف فيه، وطبقت استبانة على فئتين تمثل أحدهما أفرادًا من الكادر التدريسي داخل الجامعات، والفئة الثانية تمثلت في مديرين ومسئولين بمؤسسات سوق العمل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن جودة المستوى النوعي للخريجين مستواها متدنٍّ، وبالرغم من أن الجامعات مسئولة عن ذلك فإنها ليست المقصر الوحيد في ذلك الشأن؛ حيث إن هناك بعض العوامل الأخرى كالسياسات التي تحكم عمل الجامعات، وأكدت الدراسة على ضرورة تركيز المؤسسات التعليمية على موافقة مخرجاتها لاحتياجات سوق العمل، ومنح الجامعات قدرًا من الاستقلالية وعدم التدخل في قراراتها العلمية تحقيقًا لجودة مخرجاتها.

دراسة هرنشيار ومادزك (Hrenciar & MadzAk, 2013) وهدفت إلى تحليل واقع البيئة الجامعية في أوروبا الوسطى باستخدام أسلوب تحليل الفجوة لتحسين جودة التعليم العالي، والوقوف على الصعوبات التي تواجه خريجي الجامعات الذين يجدون صعوبة في الحصول على وظائف في سوق العمل، وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات لمواءمة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل من خلال: الاهتمام بتحسين جودة التعليم وتطبيق نظم إدارة الجودة وتحديد المتطلبات الرئيسة للأطراف المعنية بالعملية التعليمية (الطلاب- أصحاب العمل)، وتحديد معايير تقسيم النظام وزيادة جودة التعليم وفقًا لمعايير الاعتماد الأكاديمي وإشراك أرباب العمل في تقويم الطلاب، وإقامة شراكات مع أصحاب العمل الرئيسيين واستخدام الموارد المخصصة للتعليم بصورة أكثر كفاءة، والتحسين المستمر في بيئة التعليم والامتحانات.

دراسة "أبو خنجر" (2015) هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ملاءمة مخرجات التعليم الجامعي لاحتياجات سوق العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من التحديات التي تعوق التعليم العالي بليبيا وتطويره وتحديث مؤسساته والتي تعد من الأسباب الرئيسة لضعف مستوى التعليم العالي وتدني جودة مخرجاته، وبالتالي عدم قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع وتكمن أبرزها في:

- غياب الاستراتيجية المستقبلية المحددة لقطاع التعليم العالي، والتدفق الهائل للطلاب على مؤسسات التعليم العالي وإهمال التعليم والتدريب التقني.
- الخلل الهيكلي بمؤسسات التعليم العالي من حيث انتشار مؤسساته أفقيًّا بصورة فجائية غير متدرجة وغير مدروسة وهذا الخلل هو الذي أدى بصورة غير مباشرة إلى وجود الفجوة الهائلة بين أعداد الخريجين وحاجة مرحلة العمل، وأدى أيضًا إلى ضعف مستوى الخريجين الذي يظهر جليًّا في خريجي الكليات الناشئة بسبب افتقارها شبه الكلي إلى متطلبات السوق العالي.
- الخلل التشريعي والإداري، وفقدان استقلالية مؤسسات التعليم العالي، وضعف التمويل والموارد، وضعف برامج الدراسات العليا والبحوث بالجامعات وغياب دور التعليم في التنمية والاستثمار.
- ضعف أداء أعضاء هيئة التدريس فيوجه اللوم إلى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ويحملون مسئولية تدني مستوى الخريجين، وينبعث هذا اللوم من عدم الجدية في الرفع من مستواهم العلمي عن طريق الاطلاع والبحث ومتابعة التطورات العلمية، وهبوط مستواهم المهني وانضباطهم.

دراسة حدجيأناستازيس (Hadjianastasis, 2017) وهدفت إلى تعرُّف مخرجات التعليم العالي البريطاني من خلال معرفة آراء المهنيين في التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على تطبيق استبانة على عينة تكونت من (94) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم أفراد العينة كانوا على دراية بمخرجات التعليم المراد تنفيذها وأن هذا يدعم تعليم الطلاب من خلال نموذج المحاكاة، وأكدت الدراسة أهمية ضمان الجودة لتعزيز الروابط بين مخرجات الجامعة وسوق العمل، وأكدت أهمية مخرجات التعلم كأداة في تخطيط التعليم العالي.

دراسة الداوي، وبوعمامة (2017) هدفت الدراسة إلى تعرُّف مستوى مخرجات التعليم العالي في الجزائر وأهم الخصائص التي تمتاز بها، كما هدف إلى تبيان أهمية المعايير الأكاديمية في تحسين مخرجات التعليم العالي مع التطرق إلى بعض النماذج الدولية والوقوف على التجربة الجزائرية في هذا المجال وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلى اقتراح نموذج لمعايير أكاديمية يمكن أن يسهم في تحسين مخرجات التعليم الجامعي بالجزائر.

دراسة الصديقي (2017) هدفت الدراسة إلى رصد الواقع الفعلي لتطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية ومدى نجاحه، وأثر تطبيق الخطط الاستراتيجية على مخرجات التعليم الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على أسلوب دراسة الحالة، وأسفرت الدراسة عن أن هناك علاقة طردية بين تطبيق الخطط الاستراتيجية بنجاح وبين مخرجات التعليم الجامعي، بمعنى أنه كلما كان هناك تخطيط استراتيجي مميز وكلما كان تطبيق الخطط الاستراتيجية ناجحًا أسهم ذلك بشكل إيجابي في تحسين مخرجات التعليم الجامعي وكفاءتها.

دراسة الربيعي (2017) هدفت الدراسة إلى الكشف عن تحديات المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي وسوق العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسفرت الدراسة عن أن ضعف ملاءمة مخرجات التعليم الجامعي مع سوق العمل ناتجة عن عدة تحديات منها: فشل جهود التخطيط الهادفة إلى تنمية رأس المال البشري، وتدهور نوعية التعليم من حيث الأداء الأكاديمي وأداء مؤسسات التدريب المهني وتزايد الفجوة بين الإنفاق على التعليم والتدريب وأعداد الطلاب، وضعف مشاركة الخريجين في سوق العمل، وتفضيل الأقسام النظرية على الأقسام التطبيقية، واختلال الهيكل المهني لقوة العمل، والتحول في أنماط الطلب على القوى العاملة، وقامت بالتأكيد على أهمية إصلاح وإعادة هيكلة النظام التعليمي في ليبيا، وإضفاء المزيد من المرونة على هذا القطاع ليكون قادرًا على تلبية احتياجات سوق العمل.

دراسة إتشم (Etshim, 2017) التي هدفت إلى تعرُّف العوامل المؤثرة في التعاون بين التعليم العالي وسوق العمل في كينشاسا عاصمة جمهورية الكونغو الديمقراطية؛ فعلى الرغم من أن الطلب على التعليم العالي مرتفع جدًّا فقد أظهرت النتائج أن المناهج والسياسات الحالية تنطوي على أوجه قصور تتمثل في عدم توافر المهارات الكافية لدى الخريجين للانتقال بسهولة إلى سوق العمل والإنتاجية فيه، وأوصت الدراسة بضرورة التعاون بين مؤسسات التعليم وأرباب العمل من أجل تصميم مناهج فعالة وبناء بيئة تعليمية تفيد الطلاب الحاليين وأرباب عملهم بالمستقبل.

دراسة البهنساوي (2018) هدفت الدراسة إلى تعرُّف رؤية أصحاب العمل لخريجي التعليم الجامعي ومدى قدرتهم على التوافق مع سوق العمل، وسُبل إحداث هذا التوافق، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للواقع، كما تم إجراء مجموعة من المقابلات المتعمقة مع مجموعة من سيدات ورجال الأعمال بلغ عددهم (101) فرد، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات وُضِع في ضوئها عدد من المقترحات لتأهيل الشباب للانخراط في ميادين العمل المختلفة والمشاركة في التنمية الشاملة للمجتمع.

دراسة الورثان (2019) هدفت الدراسة إلى تقدير مدى مواءمة مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل السعودي حيث تم عمل جدول إحصائي من بيانات وحدة الخريجين بجامعة شقراء وتم وصُنِّفت في جداول إحصائية يبين فيه أعداد الخريجين في كل تخصص ونسبة التوظيف، وتبين من النتائج أن نسبة الخريجين في كليات التربية في تخصصات علم النفس واللغة العربية الذين حصلوا على وظائف (19,07%) من عدد الخريجين وهي نسبة منخفضة مقارنة بعدد الخريجين، بالإضافة إلى وجود زيادة كبيرة في عدد الخريجين وأن الإناث يتقدمن على الذكور في إعداد الخريجين، إلا أن نسبة التوظيف بين الذكور أعلى من الإناث، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تغيير سياسات القبول بالاستناد إلى متطلبات سوق العمل وحجمه وبما يتلاءم مع أعداد الخريجين وتعزيز التنسيق والتفاعل بين المؤسسات الموجهة لسوق العمل وبين المؤسسات التعليمية والتدريبية.

دراسة الشمري (2019) هدفت الدراسة إلى البحث في مشكلة الملاءمة أو التوافق بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية، وكذلك تعرُّف متطلبات سوق العمل من مؤسسات التعليم من أجل سد الفجوة بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في عدد (32) خريجًا من خريجي الجامعات السعودية لتعرُّف تقييمهم لإعدادهم بكلياتهم وتقييمهم لتدريبهم الميداني وتنفيذه، وملاءمة تخصصاتهم الدراسية مع متطلبات سوق العمل، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن عددًا قليلًا من أفراد العينة حصلوا على عمل بينما العدد الأكبر لم يجدوا فرصة وظيفية مناسبة، وأن النسبة العظمى منهم واجهوا صعوبات في البحث عن عمل وترجع هذه الصعوبات إلى طبيعة تخصصاتهم، كما رأى أفراد العينة أن هناك تدنيًا في الإعداد المهني للطلبة بالجامعات وكذلك تدني ارتباط المناهج بسوق العمل المستقبلي للطالب وعدم توازن الجوانب النظرية مع التطبيقية في المناهج بالإضافة إلى تدني مستوى فاعلية التدريب الميداني في إكساب الطلاب المهارات المهنية اللازمة وكذلك عدم توافر المساعدة الضرورية والرعاية المتوقعة من المؤسسات التي يتدرب فيها الطالب، ووجود فجوة بين تخصصات التعليم وبين متطلبات التنمية وسوق العمل.

دراسة عبد القادر (2020): هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ومعوقات تلبية مخرجات التعليم العالي السعودي لاحتياجات سوق العمل تحقيقًا لرؤية المملكة 2030، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على أسلوب دلفاي في جولات ثلاث طُبِّقت على (26) خبيرًا، وتوصلت الدراسة إلى: ضعف تلبية مخرجات التعليم العالي السعودي لاحتياجات سوق العمل، ووجود عدد من المعوقات تحد من ذلك أهمها عدم مشاركة قطاع الأعمال في تحديد سياسة القبول بالجامعات، إضافة إلى التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحدث في احتياجات سوق العمل، ومن ثمَّ توصلت الدراسة إلى رؤية مستقبلية مقترحة من وجهة نظر الخبراء في مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل لتلبية احتياجات سوق العمل شملت أربعة جوانب هي: الشراكة بين الجامعات وسوق العمل، وتفعيل تطبيق برامج الجودة، فضلًا عن تطوير التقويم المستمر للطلاب، وتحقيق التميز لتحسين دودة مخرجات التعليم العالي.

دراسة هلال (2020) هدف البحث إلى تحليل الفجوة بين المهارات المتوفرة فعليًا لدى مخرجات التعليم الجامعي وبين المهارات المطلوبة لسوق العمل المستقبلي القائم على مهن ووظائف جديدة في ضوء التحديات المستمرة التي تفرضها الثورة الصناعية الرابعة وما يرتبط بها من تقنيات ومتطلبات تتجه نحو مستقبل تكنولوجي متطور، واستخدم البحث المنهج الوصفي وأسلوب تحليل الفجوات لدراسة وتحليل الواقع القائم والمستقبل المرغوب فيه، وتم التوصل إلى عدة نتائج منها: ضعف ملاءمة مهارات مخرجات التعليم الجامعي الحالية لسوق العمل المستقبلي، كما قدم البحث مجموعة من المقترحات لتجسير الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي وسوق العمل في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

دراسة صبوح (2021) وقد هدفت إلى تحليل مشكلة عدم التوافق بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل في سوريا، وتحليل العوامل التي تحكم العلاقة بين عروض العمل والطلب عليها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانتين الأولى لقياس رأي أصحاب العمل بشقيه العام والخاص، والثانية لقياس رأي الخريجين الجامعيين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن خريجي الجامعات يتمتعون بقدرة جيدة على الالتزام بالعمل ومتطلباته وتعلم المهارات التي يحتاجها، لكنهم يعانون ضعف تأهيلهم من ناحية المهارات العملية المتممة لشهاداتهم العلمية التي يتطلبها سوق العمل وذلك لضعف التنسيق بين المؤسسات التعليمية ومنظمات سوق العمل، ويركز القطاع العام بشكل كبير على تأمين فرص عمل لمختلف شرائح المجتمع كما أنه يميل لتوظيف أعداد تفوق حاجته عكس القطاع الخاص الذي يعمل على توظيف عدد محدد وفق حاجته دون زيادة أو نقصان، بالإضافة إلى ضعف سياسة الاختيار والتعيين للموظفين بناء على كفاءاتهم العملية عند أرباب العمل سواء بالقطاع العام أو الخاص، وأن غالبية المؤسسات تتضمن توصيفًا وظيفيًا، لكن مع ذلك تمت ملاحظة فجوة بين متطلبات الوظيفة وخصائص الموظف بسبب ضعف توصيف الوظيفة وعدم وضوحه.

دراسة مصطفى (2022) وهدفت الدراسة إلى النظر في مخرجات التعليم الجامعي وكيفية تحسينها بحيث تصبح أكثر ملاءمةً لمواجهة التهديدات الأمنية غير التقليدية التي يشهدها العالم العربي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما اعتمدت على منهج إعادة التحليل، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات أهمها: أن أبرز صور التهديدات الأمنية غير التقليدية التي تواجه الدول العربية كافة تتمثل في النمو السكاني المتزايد، والنقص في الموارد الطبيعية، والجريمة الدولية المنظمة، والحروب البيولوجية والأوبئة، وحتمية البحث في تجويد التعليم الجامعي لمواكبة المتغيرات العالمية المعاصرة وما ينتج عنها من تهديدات أمنية.

ثانيًا: الدراسات التي تناولت البحث في مدخل الأداء المتوازن:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى دراسة نموذج الأداء المتوازن كأداة لتقييم أعمال المؤسسات على اختلاف أنواعها الربحية منها وغير الربحية والحكومية وغير الحكومية، لتحليل أثر استخدامها على تحسين وجودة الأعمال والخدمات التي تؤديها تلك المؤسسات، وقد كان لمؤسسات التعليم العالي نصيب من تلك الدراسات والبحوث التي اهتمت باستخدام نموذج الأداء المتوازن لتطوير إحدى الجامعات أو الكليات أو أحد المراكز البحثية، أو الوحدات الجامعية على اختلاف أنواعها، وقد تنوعت تلك الدراسات بين العربية والأجنبية؛ ويمكن تناول بعضها على النحو التالي.

دراسة Sayed 2013 وهدفت إلى البحث في استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت أن الجامعات من المؤسسات التي تسعى إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كالعديد من المؤسسات، ولكن وُجِد أن هناك تباينًا في الآراء حول جدوى استخدامها ما بين مؤيد لها ومعارض ومتحفظ، وتوصلت الدراسة إلى أن المخاوف من استخدام البطاقة هي مخاوف غير جادة، لكن العديد من الجامعات تقابلها صعوبات في استخدامها؛ بسبب كونها لا تمتلك موارد كبيرة، وليس لديها الأساس اللازم للتطوير، وأن الجامعات التي استخدمتها لديها توقعات وفهم واستراتيجيات تنفيذ متنوعة، ما أدى إلى تخلي بعض الجامعات عن تطبيق هذا النهج للافتقار إلى الفهم ومعدل النجاح غير الواضح.

دراسة أبو سفريته 2015 وقد هدفت إلى توضيح مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين مختلف المستويات التنظيمية بجامعة الزاوية، والكشف عن مدى علم أعضاء هيئة التدريس باستراتيجية أعمال الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس؛ وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعة تمتلك رؤية ورسالة وأهدافًا، وأنها تقوم بتحليل الأوضاع المحيطة، ولكنها لا تملك خطة استراتيجية موثقة ومعلنة، وقد كان لمحور العمليات الداخلية الأولوية في الأهمية، يليه محور التعلم، ثم المحور المالي، يليه محو العملاء، وفي هذا الإطار أيضًا جاءت **دراسة دراسة الفقيه 2017** التي انصب هدفها على معرفة مستوى أداء جامعة إب في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود ضعف ملحوظ في مستوى أداء الجامعة على مستوى الأداء إجمالًا، كما أن هناك ضعفًا بأداء الجامعة على المستوى المالي، وكذلك مستوى المستفيدين والعمليات الداخلية والتعلم والنمو.

دراسة الموسى 2017 التي استهدفت وضع تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الوقوف على واقع تقييم أداء هذه الكليات، واعتمدت على استطلاع رأي الخبراء الذين بلغ عددهم (39) خبيرًا للوقوف على رؤيتهم حول مدى ملاءمة المؤشرات المقترحة لتقييم الأداء المتوازن للكليات التقنية، ومن ثمَّ خرجت بتصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية، وكذلك جاءت **دراسة Ilyasin 2017** بهدف بحث استخدام نموذج الأداء المتوازن كنظام لتنظيم التعليم العالي الإسلامي، ليكون أكثر تأهيلًا وقابلية للتسويق والتنافسية عالميًّا، وأوضحت الدراسة كيفية استخدام كل بعد من أبعاد الأداء المتوازن لتحسين جودة التعليم العالي الإسلامي.

دراسة جابر 2018 وسعت إلى البحث في إمكانية استخدام مدخل الأداء المتوازن لتطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية، وذلك من خلال عرض مدخل الأداء المتوازن وأبعاده ومبررات استخدامه ومراحله لتطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأكدت الدراسة أن لمدخل الأداء المتوازن دورًا فعالًا في التطوير الشامل لأداء مراكز البحوث التربوية؛ حيث يحقق المدخل التوازن في قياس مختلف أبعاد ومجالات الأداء بشكل شمولي متكامل، ويتيح إمكانية قياس الأداء الكلي لها، وتصميم وتنفيذ خطط وعمليات التحسين المطلوبة بما يساعد في تطبيق الاستراتيجية التي تعمل في ضوئها.

دراسة Hegay, Koberidze & Efremov 2019 وقد هدفت إلى البحث عن الاستخدام الأمثل لمنهجية الأداء المتوازن بالجامعات، وذلك من خلال تحليل هذه المنهجية، وتعرُّف خلفية ظهورها وفكرتها ومزاياها وعيوبها، وتحليل أساليب استخدامها بالجامعات بما يتوافق مع كل قسم من أقسامها ووحداتها، وكل مستوى من مستوياتها، وفي هذا الإطار جاءت أيضًا **دراسة Al Dahiyat 2020** بهدف تطوير نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، واعتمدت في أدواتها على استبيان لتحديد آراء القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة مؤتة حول ملاءمة النموذج المقترح، وقامت الدراسة بوضع نموذج لقياس الأداء، وقدمت مجموعة توصيات لتعزيز قياس الأداء الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي.

وجاءت دراسة **Lina 2020** لاستكشاف تقييم الإمكانات الريادية للجامعة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لفهم وتطوير مفهوم ريادة الأعمال بالجامعة، واستخدمت الدراسة أسلوب التحليل النوعي ودراسة الحالة لجامعة ياش برومانيا لتحليل إمكانات ريادة الأعمال بالجامعة وفقًا لنموذج الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج الأداء المتوازن يعد أداة إدارية مفيدة لتقييم وتطوير الإمكانات الريادية للجامعة، وكذلك **جاءت دراسة Sharaf- Addin & Fazel 2021** التي هدفت إلى تطوير نموذج الأداء المتوازن كنظام لإدارة الأداء بجامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية، واهتمت الدراسة بوصف كيفية انتقال الجامعة من أداء مهمة إلى رؤية متكاملة باستخدام الأهداف الواردة بخطتها الاستراتيجية 2017-2022، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وقامت بتصميم خريطة استراتيجية لتقييم ومراقبة أداء الجامعة نحو تحقيق "التميز التعليمي والبحثي".

دراسة محمد 2021 وقد تحدد هدفها في كيفية تطوير مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت برصد مقومات تطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وقامت الدراسة بتشخيص واقع مراكز ضمان الجودة بالجامعات، وتعرُّف متطلبات تطوير هذه المراكز وذلك من خلال دراسة ميدانية تمثلت في استبانة تم توجيهها إلى 155 فردًا من مديري وحدات ضمان الجودة ونوابهم ومديري برامج الجودة وعدد من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة في مجال الجودة، وتوصلت الدراسة إلى أن مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات توفرت بدرجة متوسطة في بعدي المستفيدين والعملاء وبعد التعلم والنمو، بينما لم تتوفر في كل من البعد المالي وبعد العمليات الداخلية، وانتهت الدراسة إلى بناء خطة تنفيذية لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة التي عُرضت أن هناك عدة أوجه تشابه تجمع بين الدراسة الحالية وبين تلك الدراسات، إلا أن هناك نقاط تباين وأوجه تمايز بين تلك الدراسات والدراسة الحالية يمكن إيضاحها كالآتي:

1. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

- ساعدت الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة وتأكيد أهميتها.
- أفادت الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة الميدانية، وتفسير نتائجها.
- شكلت الدراسات السابقة القاعدة التي أقامت عليها الدراسة إطارها النظرى؛ وذلك من خلال مجموعة من المعطيات التي قدمتها الدراسات السابقة ومنها:
  - أن مخرجات التعليم الجامعي متعددة، ومتباينة من حيث الأهمية النسبية لها (**دراسة الظالمي 2012**)، (ودراسة **Hadjianastasis, 2017**)، (**ودراسة الداوي 2017**).
  - الكشف عن واقع مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية المختلفة مثل دراسات (**أبو خنجر 2015**)، (**الصديقي 2017**)، (**الربيعي 2017**) (**الهنساوي 2018**)، (**هلال 2020**)، (**عبد القادر2020**)، (**صبوح 2021**)، (**مصطفى 2022**).
  - أن نموذج الأداء المتوازن يعد أداة إدارية مفيدة لتقييم وتطوير الإمكانات الريادية للجامعات (**دراسة محمد 2021**)، (**دراسة Al Dahiyat 2020**)، (**دراسة جابر2018**)، (**دراسة أبو سفريتة 2015**).
  - أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين مخرجات التعليم الجامعي (**دراسة الصديقي 2017**).
  - أن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة بالجامعات يعمل على تحسين مخرجات التعليم الجامعي (**دراسة Hegay, Koberidze & Efremov 2019**).

2. أوجه الاتفاق والتشابه مع الدراسات السابقة:

أ. اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في أهمية تحسين مخرجات التعليم الجامعي مثل دراسة: (**مصطفى 2022**)، ودراسة (**Hrenciar & MadzAk, 2013**)

ب. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل كدراسة: (**Etshim, 2017**)، ودراسة (**الربيعي 2017**)، ودراسة (**الهنساوي 2018**)، ودراسة (**الورثان 2019**)، ودراسة (**الشمري 2019**)

ج. تلاقت مع الدراسة الحالية في تعرُّف المعالجة النظرية لنموذج الأداء المتوازن، والتأكيد على أهميته وتداعياته على تطوير المؤسسات وخاصة مؤسسات التعليم العالي، سواء لتحسين أداء الجامعات ككل، أو وحدة من وحداتها مثل دراسة (**Hegay, Koberidze & Efremov 2019**)

د. كذلك تلاقت مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كأحد مناهج الدراسة.

هـ. تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (**Sharaf- Addin & Fazel 2021**) من حيث خروجها بخريطة استراتيجية مقترحة.

3. أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة والتمايز عنها:

و. إن الدراسات السابقة في دراسة مخرجات التعليم الجامعي اقتصرت أغلبها في تناول مخرجات التعليم الجامعي على المستوى النوعي للخريجين، بينما اهتمت الدراسة الحالية بتناول مخرجات التعليم الجامعي كافة.

ز. اهتمت الدراسات السابقة بالبحث في كيفية تنمية مخرجات التعليم الجامعي لتلبية احتياجات سوق العمل فقط، بينما اهتمت الدراسة الحالية بالبحث في كيفية تحسين مخرجات التعليم الجامعي لتلبية الاحتياجات التنموية المختلفة للدول العربية.

ح. أن بعضًا من تلك الدراسات ركزت استخدام نموذج الأداء المتوازن كدراسة حالة لجامعة من الجامعات أو مركز من المراكز البحثية مثل دراسة (**جابر 2018**)، (**Al Dahiyat 2020**)، (**Sharaf- Addin & Fazel 2021**)، أما الدراسة الحالية فقد ركزت على استخدام نموذج الأداء المتوازن لقياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي.

ط. تمايزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في استخدام نموذج الأداء المتوازن لقياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي؛ وهو ما يعد من أفضل استخدامات الأداء المتوازن حيث أكدت أدبيات نموذج الأداء المتوازن أن أفضل استخدام له يكون بتطبيقه على قطاع ما أو وظيفة محددة.

ي. كما تمايزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الكشف عن أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي.

خطوات البحث:

إن أية دراسة أو بحث علمي هي أشبه بالبناء الهندسي الذي يتم إنشاؤه وتشكيله من وحدات صغرى تتكامل فيما بينها ليخرج البناء متكاملًا بالصورة التي خُطِّط لها وتحقق الهدف الرئيس له، وخطوات البحث وما ينطوي عليه من محاور هي بمنزلة اللبنات التي تتكامل مع بعضها بعضًا للخروج بالهدف الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه، ومن ثمَّ يسير البحث الحالي لتحقيق أهدافه وفقًا لأربعة محاور هي:

- **المحور الأول:** الأُطر النظرية والفلسفية لمخرجات التعليم الجامعي، ويتناول مخرجات التعليم الجامعي من حيث ماهيتها، وتصنيفها وأنواعها، وتحديد عوائدها، وإلقاء الضوء على محددات قياسها، ويتناول تلك المحددات من حيث أبعاد قياس مخرجات التعليم الجامعي من حيث الإنتاج أو الاستهلاك أو الاستهلاك، وإذا ما كانت فردية أو اجتماعية، ومباشرة أو غير مباشرة، ومادية أو غير مادية، وواقع مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية.
- **المحور الثاني:** أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي؛ ويركز على: تعرُّف ماهية مدخل أفضل الممارسات العالمية، وأهدافه، ودواعي الاعتماد عليه في قياس مخرجات التعليم الجامعي بالوطن العربي، ثم رصد وتحليل أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي وذلك في مسارين: أحدهما يمثل أفضل الممارسات المستقاة من التجارب العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي، أما المسار الآخر فيمثل أفضل الممارسات المستقاة من التوجهات العالمية المعاصرة في قياس مخرجات التعليم الجامعي، ويضم ذلك المسار الاتجاهات الكمية التي تقيس مخرجات التعليم الجامعي من حيث كفاءتها الداخلية واتجاهات كمية تقيسها من حيث كفاءتها الخارجية، كما يضم أيضًا الاتجاهات الكيفية أو النوعية في قياس مخرجات التعليم الجامعي.
- **المحور الثالث:** المرتكزات المعرفية والفكرية لمدخل الأداء المتوازن، وتداعيات استخدامه في قياس وتقويم مخرجات التعليم الجامعي؛ ويتناول تعرُّف ماهية نموذج الأداء المتوازن، ونشأته وتطوره، وخصائصه، وأهدافه، وأهميته، وأبعاده، ومبررات استخدام نموذج الأداء المتوازن في قياس مخرجات التعليم الجامعي، ثم دور التخطيط بالأداء المتوازن في تحسين مخرجات التعليم الجامعي على ضوء أفضل الممارسات العالمية.
- **المحور الرابع:** أبعاد الخريطة الاستراتيجية المقترحة لقياس مخرجات التعليم الجامعي في الوطن العربي من منظور الأداء المتوازن على ضوء أفضل الممارسات العالمية، ويقدم هذا المحور تصميمًا لخريطة استراتيجية لتحسين مخرجات التعليم الجامعي، بالاعتماد على بيان مفاتيح هذه الخريطة التي تركز على تحديد الرؤية والرسالة ومنطلقات الخريطة ومرتكزاتها، والكشف عن عوامل النجاح الحاكمة.

وكل محور من المحاور السابقة يمثل محورًا متفرِّدًا بمكوناته وعناصره ولكن المحاور الأربعة متجمعة تتلاقى فيما بينها وتتكامل لتحقيق الهدف العام للبحث.. وتتضح معالم كل محور منها تفصيلًا فيما يلي:

المحور الأول: الأُطر النظرية والفلسفية لمخرجات التعليم الجامعي:

يركز هذا المحور على: تعرُّف ماهية مخرجات التعليم الجامعي، وتصنيفها، وقياسها، وأهمية قياسها من منظور اقتصاديات التعليم، ومحددات منظور اقتصاديات التعليم لقياس مخرجات التعليم الجامعي، ويتضح ذلك تفصيلًا فيما يلي:

1. ماهية مخرجات التعليم الجامعي:

المخرجات لغويًّا: الخروج نقيض الدخول، خرج يخرج خروجًا ومخرجًا فهو خارج، والمُخْرَج قد يكون مصدر أخرجه والمفعول به (الفراهيدي، 2003، 73)، خرَّجه أدبه كما يُخرِّج المعلم تلميذه، وفلان خرِّيج بمعنى مفعول إذا درَّبه وعلَّمه وقد خرَّجه في الأدب فتخرَّج (ابن منظور، 1994، 73)، أما المخرجات اصطلاحًا: "تشير إلى ما يفرزه النظام في مجتمعه وبيئته، والمخرجات تتمثل في سلسلة النتائج والإنجازات التي حققتها الأنشطة أو أداء العمليات". (فلية، والزِّكي، 2004، 214)، وهو ما يعني أن المفهوم اللغوي والاصطلاحي متلاقيان في أن المخرجات هي تعبير عن نتيجة عمل أو فعل ونشاط معين.. ويعتبر مصطلح (نتيجة) الأصل في الاستخدام الأكاديمي، فالنتيجة تعني نتيجة الأنشطة والاستثمارات المؤسسية والطلابية؛ فعدد الخريجين وأنواع الخدمات أو منتجات البحث العلمي هي نتائج لما تقوم به مؤسسات التعليم العالي، ولكن يتم تعريفها بشكل أكثر شيوعًا أنها مخرجات التعليم العالي. (Ewell, 2017, 2-3)

وتعدُّ مخرجات التعليم بصورة عامة ومخرجات التعليم الجامعي على وجه الخصوص من المصطلحات التي تلاقي رواجًا كبيرًا في استخدامها؛ ولذلك فقد حظي بالعديد من التعريفات التي تباينت فيما بينها حسب تركيز وتخصص أصحابها أو حسب نظرتهم إلى المصطلح نفسه، وهذا الاهتمام لم يقف عند حد الأشخاص بل تعدى ذلك ليصبح الاهتمام بها شاغلًا للعديد من الحكومات والهيئات والمنظمات الدولية، لا سيما من حيث بحث علاقته وتأثيره على التنمية بأبعادها المختلفة، وكذلك علاقته ببعض القضايا المهمة كالفقر والبطالة والنمو الاقتصادي والاجتماعي؛ وعليه فقد أصبح مفهوم مخرجات التعليم مفهومًا مطاطيًّا واسع النطاق من حيث تعدد وجهات النظر التي تناولته، إلى جانب تعدد تأثيراته وانعكاساته على جميع جوانب المجتمع وأبعاده وقضاياه.. وعلى ذلك فقد تعددت تعريفات مخرجات التعليم إلا أنها قد تلاقت عند كونها نتيجة لما تقوم به المؤسسات التعليمية من أنشطة وما تحققه من أهداف.

ومن تعريفات مخرجات التعليم ما ركز على التغييرات التي تحدث للمتعلم فعرفها بأنها: التغييرات الشخصية والفوائد التي تحدث نتيجة التعليم، أو هي: ما يعرفه المتعلم أو يمكنه فعله كنتيجة للتعلم، ويمكن قياس هذه التغييرات والفوائد من حيث القدرات والإنجازات (OECD, 2008, 7)، وهناك مَن يرى أن مخرجات التعليم هي: أن يكون الطلاب قادرين على فعل أشياء لم يكونوا قادرين على القيام بها من قبل، فهي وصف لما قد يتعلمه المتعلم بنهاية فترة دراسته (Baghdadi, 2021, 3)، وهناك من تناولها من زاوية تحقيق الأهداف فعرَّفها على أنها: "القدر الذي حُقِّق من الأهداف الموضوعة سلفًا نتيجة لعمليات النظام وأنشطته، وهي المؤشر على جهود المنظمة وكفاءة مدخلاتها وعملياتها، هذه المخرجات ينظر إليها دائمًا على أنها انعكاس جزئي للظروف الاجتماعية والاقتصادية والتاريخية العامة التي تحيط بالنظام (المناخ الخارجي)، والآثار المجتمعية للسياسات والبرامج والقرارات داخل النظام التعليمي (المناخ الداخلي)، وتتنوع مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي بين مخرجات تعليمية، وأخرى بحثية تتفاعل جميعها من أجل خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه من وجود تلك المؤسسات" (بوفالطة، 2019، 89).

وهناك مَن اهتم بتعريفها في إطار مدخل النظم فرأى أنها: "النتائج النهائية للعمليات التي أجريت على المدخلات، وتتمثل في أعداد المتخرجين من الطلبة الذين يجب تخريجهم من خلال تحقيق الشروط الكمية والنوعية (مخرجات العملية التعليمية التي تتمثل في عدد الخريجين من الناحية الكمية، وكفاءتهم من الناحية النوعية)" (الهنساوي، 2018، 45)، في حين ركز البعض في تعريف المخرجات على العوائد والفوائد التي تحققها هذه المخرجات على المستوى الفردي أو المؤسسي أو المجتمعي فعرَّفها بأنها: أي شيء يمتلكه الفرد نتيجة تعليمه ويؤدي إلى زيادة احتمالية نتائج اقتصادية إيجابية أو نتائج أخرى شخصية تتعلق بمجال العمل (Caspersen & Smeby, 2017, 24)

وتعدُّ مخرجات التعليم الجامعي تعبيرًا عن كل ما تنتجه عملية التعليم والتكوين من رأسمال بشري ومنتجات بحثية وخدمية ومعرفية؛ فهي محصلة جميع الأنشطة والعمليات التي تتم داخل المؤسسات الجامعية وتعتمد على مدخلات المنظومة الجامعية ومن ثمَّ فهي محصلة ما تقوم به الجامعة من وظائف، وعلى ذلك فإن مخرجات التعليم الجامعي لا تكون على نمط واحد أو محددة في ناتج محدد وإنما تتباين وتتنوع فيما بينها، ويمكن إيضاح المخرجات المختلفة للتعليم الجامعي من خلال تناول تصنيف هذه المخرجات وذلك كالآتي.

2. تصنيف مخرجات التعليم الجامعي و أنواعها:

تتميز مؤسسات التعليم الجامعي بتعدد مخرجاتها وتنوعها، وكذلك بالأهمية النسبية لمخرجاتها واعتبارها من الوسائل الأساسية لازدهار أي مجتمع، كما أن أُطُرها تتسع وتتطور وفقًا لمتطلبات البيئة الخارجية سريعة التغيير؛ بما يجعلها أكثر تنوعًا وشمولًا وتطورًا، وهو ما جعل هناك عدة تصنيفات لمخرجات التعليم العالي؛ حيث يصنفها البعض تبعًا للمدخل الوظيفي للجامعة التي تمثله ومن ثمَّ تنقسم إلى مخرجات تعليمية، ومخرجات بحثية، ومخرجات خدمة المجتمع وتنمية البيئة، كما أنها أيضًا من اتجاه آخر يتم تصنيفها إلى مخرجات كمية وأخرى نوعية كيفية، فضلًا عن تصنيفها على كونها مخرجات قصيرة المدى وأخرى بعيدة المدى، وهناك مَن رأى تصنيف المخرجات إلى مخرجات معرفية وأخرى وظيفية، وأخرى مجتمعية.

فتصنيف المخرجات في إطار وظائف الجامعات يرى أن المخرجات: هي ما تنتجه صناعة التعليم والتدريب من موارد بشرية ومنتجات بحثية وخدمات اجتماعية، وهو بصفة عامة ناتج كل ما يجري من نشاط علمي في مؤسسات التعليم العالي وغيرها من مؤسسات الأنشطة العلمية والبحثية والتدريبية، وتعدُّ المخرجات مفردة جامعة باعتبارها وصفًا للأفراد والمؤسسات والهيئات والعمليات والأنشطة (سعيد، 2012)، فتتمثل المخرجات الجامعية على المستوى التعليمي في خريجي المؤسسات الجامعية من الطلاب، والمخرجات المتعلقة بالبحث العلمي تتمثل في: (الأبحاث العلمية المنشورة، الكتب المنشورة المؤلَّفَة والمترجمة، المؤتمرات المحلية والعالية التي شارك فيها أعضاء المجتمع الجامعي، المؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية التي نفذتها المؤسسات الجامعية)، أما المخرجات الجامعية التي تتعلق بخدمة المجتمع فتتمثل في: (تقديم الخبرة والرأي لمؤسسات المجتمع المدني، تقديم الاستشارات وتنفيذ العقود لصالح النشاط الحكومي والخاص، المحاضرات التثقيفية العامة المباشرة أو في وسائل الإعلام، الكتابة في الصحافة أو إصدار النشرات التعريفية، المساهمة في إجراء دراسات خاصة بمعالجة مشكلات البيئة، وحل قضايا المجتمع،

أما عن تصنيف مخرجات التعليم الجامعي من حيث نوعها والمدى الذي تصفه وتعنى به؛ فهناك مخرجات المدى القصير وهي ترتبط بنتائج التعلم، وعادة ما تعبر عن التحصيل المعرفي والانفعالي، وتقاس عن طريق وسائل القياس والتقويم، وتُمنَح بناء عليها الشهادة الدراسية، وهي تختلف عن المخرجات بعيدة المدى التي تعبر عن أبعد من مجرد قياس التحصيل المعرفي وهو تهيئة الفرد للحصول على فرصة عمل، وقدرته على الانسجام والتكيف مع سوق العمل، وتعكس سعي المتعلم إلى الحصول على وظيفة أفضل ومكاسب متعددة مدى الحياة إلى جانب إدراك طرق وإمكانات المشاركة في الحياة العملية (حسين، 2010، 199)، ومن ثمَّ فهذا التصنيف يقوم على التفريق بين مستويين من المخرجات هما: نواتج التعلم Out Puts التي تعبر عن التعلم المكتسب من معارف ومهارات ويقاس بالامتحانات والشهادات، والنواتج النهائية للتعليم (المخرجات) Out Comes وتعبر عن التأثيرات الخارجية لناتج التعلم النهائي؛ أي قدرة المتعلم على تسخير ما قد تعلمه في الحياة العملية، وما يحصل عليه المتعلم من فوائد مختلفة من التعليم العالي مثل الوضع الاجتماعي الأفضل، ومعدلات التوظيف المرتفعة، والمشاركة المدنية، وفرص متابعة المزيد من الدراسة، وعيش حياة أكثر إشباعًا (OECD, 2008, 8)

وفي إطار التصنيفات المتعددة لمخرجات التعليم الجامعي يعتمد البحث الحالي في تحديد المخرجات على ما حدده مجلس ضمان الجودة والاعتماد في الجامعات العربية باتحاد الجامعات العربية في ضوء الاستعانة بالأدلة المنهجية لضمان الجودة والاعتماد بالعديد من المؤسسات الدولية، وقد حدد مخرجات التعليم الجامعي في: (الحاج، ومجيد، وجريسات، 2008، 29)

1- المستوى النوعي للخريجين.
2- البحث العلمي.
3- نسبة الخريجين الحاصلين على عمل.
4- براءات الاختراع.
5- الترقيات العلمية.
6- الجوائز العلمية العربية والعالمية.
7- الدورات التدريبية لمؤسسات المجتمع.
8- المنح البحثية والزمالات الدراسية.
9- المعارض الفنية والعلمية وغيرها.
10- المؤتمرات والندوات خارج المؤسسة.
11- الاستشارات العلمية.
12- اللجان العلمية لمؤسسات الدولة.
13- العقود البحثية.
14- المجلات الثقافية.
15- المشاريع العلمية.
16- سمعة المؤسسة ورضا المستفيد.
17- التبادل الثقافي.
18- المؤتمرات والندوات والورش المنفذة داخل المؤسسة.
19- التأليف والترجمة للكتب.

وتتباين هذه المخرجات الجامعية فيما بينها من حيث الأهمية النسبية لها، وتأثيرها من المنظور الاقتصادي، ويرجع تعدد وتنوع مخرجات المؤسسات الجامعية بصورة مميزة عن باقي المؤسسات إلى تنوع وتعدد وظائف وأهداف المؤسسات الجامعية فضلًا عن المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية المنوطة منها؛ فعند البحث في مخرجات المؤسسات الجامعية فإن ذلك لا يتم بمعزل عن طبيعة تلك المؤسسات والوظيفة التي أُنشِئت من أجلها؛ حيث إن تلك المخرجات تعدُّ بمنزلة الترجمة المباشرة لأهداف وغايات المؤسسات الجامعية التي تنبثق عن وظائف تلك المؤسسات التي تتمثل في التعليم وإعداد القوى البشرية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.

ومن حيث الوظيفة التعليمية وإعداد القوى البشرية فإن الطالب الجامعي يعد أحد العناصر الأساسية والفاعلة في العملية التربوية طيلة التكوين الجامعي، ويرتبط المستوى النوعي للخريجين بقدرات الطلبة على متابعة وفهم الأسس والمبادئ المهنية، وكذلك فهم وسائل تطبيقها في ميادين العمل، بالإضافة إلى تنمية فكر الخريج ليصبح قائدًا صاحب رسالة ومنظور استراتيجي واهتمام بعمليات وممارسات الابتكار وريادة الأعمال (طيبي، 2019، 65)، وتتمثل أهم عائدات التعليم الجامعي في تحديد مدى اتجاهات الخريجين من حيث التوظف في سوق العمل أو مواصلة الدراسات العليا، وكذلك من حيث العائدات المالية الخاصة بهم، والعائدات الاجتماعية من استثمار المجتمع فيهم (عبد القادر، وعبد المولى، والسيد، 2021، 503)، وهو ما تتضح آثاره على نسبة الخريجين الحاصلين على عمل الذي يعد أيضًا أحد مخرجات التعليم الجامعي المهمة في تعبيره عن مدى التناسق بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل.

أما البحث العلمي، والترقيات العلمية، والمنح البحثية والزمالات الدراسية، والمشاركة في المؤتمرات والندوات الخارجية، وكذلك المؤتمرات والندوات وورش العمل التي تنفذها المؤسسات الجامعية فهي من المخرجات المحورية للمؤسسات الجامعية التي تعتبر انعكاسًا للدور البحثي للجامعات التي لم تعد إجراءً روتينيًّا تقوم به الجامعات كإحدى وظائفها الأساسية؛ بل أصبح دورًا محوريًّا يستند إلى العديد من المعايير والأسس التي تحقق أهداف الجامعة وتجعله من أهم المداخل التي تحقق مزايا تنافسية للجامعة، وتجعلها بيتًا للخبرة والاستشارات الفنية والتخصصية، إلى جانب كونها تعدُّ من أهم مصادر تمويل الجامعات، وسبيل الجامعات للمساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.

وفيما يخص خدمة المجتمع وتنمية البيئة تأتي الاستشارات، والمشاريع العلمية، والعقود البحثية، والبرامج التدريبية لمؤسسات المجتمع من مخرجات التعليم الجامعي المميزة في تأثيرها المباشر على تحسين سلوك وأداء الأفراد والمؤسسات، كما أنها تعكس الدور المحوري للجامعة كمؤسسة ريادية لتطوير المجتمع، وتعتبر من الأولويات المهمة لتحسين مهارات الكوادر الوظيفية لمختلف المستويات التعليمية والتخصصية.

3. عوائد مخرجات التعليم الجامعي(University Education Outcomes Return):
إن عوائد مخرجات التعليم الجامعي تعدُّ انعكاسًا للقيمة الاقتصادية والاجتماعية للتعليم الجامعي؛ فالعوائد مفهوم وفكرة اقتصادية ظهرت على أيدي الاقتصاديين الذين يرون إمكانية تحصيل فوائد ومكاسب مادية يكسبها الفرد والمجتمع من خلال مخرجات التعليم، وأنه كلما ارتفع متوسط التعليم لأفراد مجتمع ما انعكس ذلك على تحقيق نتائج اقتصادية أفضل لهذا المجتمع (Kingdon, 2023, 1)

وقد اقتصرت النظرة إلى عوائد التعليم في البداية على العوائد الاقتصادية والمادية للتعليم دون الاعتبار للعوائد الاجتماعية التي يجنيها الفرد والمجتمع من التعليم كالمستوى العلمي للشخص وإكساب أفراد المجتمع قيمًا مشتركة، ونقل تراث المجتمع، وتكوين العادات والاتجاهات السليمة، واحترام النظام، وغيرها من العوائد التي لا يمكن تقديرها بثمن، إلى أن تطورت النظرة إلى عوائد التعليم لتشمل جانبًا اقتصاديًّا وآخر اجتماعيًّا، وأصبحت عوائد التعليم تعبر عن المكاسب الاقتصادية والاجتماعية التي يجنيها الفرد والمجتمع والتي ترتبط بالتعليم (علي، 2017، 690)، وقد كشف البحث في اقتصاديات التعليم عن الروابط السببية التي تربط بين المستويات الأعلى من التعليم والتحسينات في الصحة والرفاهية الجسدية والاجتماعية، واعتماد سلوك الحماية الذاتية وأنماط الحياة الجيدة والحد من الجريمة وتحسين المستويات الاجتماعية. (Refrigeri & Aleandri, 2014, 2061)

وتتحدد أهداف قياس عوائد مخرجات التعليم الجامعي فيما يلي: (علي، 2017، 695)

د. بيان مدى إسهام التعليم في التنمية الاقتصادية المستدامة.
أ. المساهمة في توفير بيانات عَبرَ الروابط التي تربط التعليم بسوق العمل.
ب. تزويد صانع القرار بتكلفة التعليم بمراحله المختلفة وبالتالي توازن العرض والطلب.
ج. المساعدة في القيام بإجراء مقارنات مختلفة من العائد الاقتصادي من التعليم ومن المشروعات الاستثمارية الأخرى.
د. تحديد المرحلة التعليمية والبرامج المُجْدِى الاستثمار فيها.
هـ. توضيح العلاقة بين الإنفاق على التعليم العالي وسوق العمل وسياسة الأجور في الدولة.
و. يفيد المخطط في توزيع الاستثمار في المجال ذي العائد المرتفع من أجل زيادة كفاءة التعليم وذلك بزيادة العائد أو بتخفيض التكلفة.

وعلى الرغم من صعوبة قياس وتقويم عوائد مخرجات التعليم الجامعي حسابًا دقيقًا فإن هناك اتفاقًا على أنها تمثل إسهامًا وعوائدَ اقتصادية مهمة من منظور اقتصاديات التعليم، كما أنها تمثل أحد المداخل المهمة في تقدير اقتصاديات التعليم وهو التقويم القائم على المخرجات؛ ومن ثمَّ فقد وُجِدت العديد من الجهود التي عملت على تحديد أساليب وطرق لقياس وتقدير العائد من مخرجات التعليم الجامعي، وقد تمثلت تلك الأساليب في عدة طرق ومداخل هي: (داغر وآخرون، 2016، 2036)

- طريقة الارتباط The Correlation Method.
- طريقة العامل الباقيThe Residual Factor Method .
- طريقة معدل العائد The Rate of Return Approach.
- أسلوب جودة المخرجات التعليمية The Quality of Out- Put Method.

4. محددات قياس مخرجات التعليم الجامعي:

القياس ممارسة إنسانية يومية تتجلى في مختلف العمليات التي نقوم بها من أجل تقدير أو وزن معطيات حياتنا وما يحيط بنا، سواء كانت أشياء مادية أم معنوية؛ وذلك كله بهدف ضبط التعامل فيما بيننا ومع عالمنا، ولا يتحقق القياس أيًّا كان بلا مقاييس متعارف عليها سلفًا تساعدنا في تقدير الأشياء والمستويات تقديرًا كميًّا وفق إطار معين من المقاييس المتدرجة، وذلك يبنى على القاعدة السائدة التي تقول بأن كل ما يحيط بنا يوجد بمقدار، وكل مقدار يمكن قياسه" (كيلانو، 2012، 28).

وتعدُّ عملية قياس المخرجات أمرًا سهلًا وميسورًا في قطاعات الصناعة والتجارة حيث يمكن تركيز المدخلات والمخرجات في قيمة نقدية وحيدة لكل منها، ومن ثمَّ يمكن حساب ما يعرف في الهندسة الصناعية باسم الكفاءة الفنية، أما في قطاع الخدمات بصفة عامة والتعليم على وجه الخصوص فيصعب قياس المخرجات؛ حيث تتعدد المدخلات التي يقابلها عدة مخرجات يصعب قياسها نقديًّا، كما أن هناك تباينًا بين المدخلات والمخرجات من حيث طبيعتها ونوعيتها، بالإضافة إلى أن العلاقة بينهما غير واضحة وغير محددة؛ وهو ما يجعل العديد من المهتمين باقتصاديات التعليم يرون أن قياس مخرجات التعليم الجامعي عملية تواجه بالصعوبات التي ترجع إلى التداخلات بين مخرجاتها من حيث الكم والكيف.

وعلى ذلك فقد تعددت وجهات النظر حول قياس مخرجات التعليم وعوائده عَبر الفترات الزمنية المختلفة كلٌّ حسب توجهه وخلفيته التي ينطلق منها؛ فذهب البعض إلى أن التعليم ظاهرة إنسانية رفيعة ينبغي أن تكون فوق العمليات الحسابية حيث إنها لا تقدر بمال ولا يمكن حسابها بأي حال، وهناك مَن رأى أن قياس مخرجات التعليم وعوائده ضرورة لكونه يساعد على إبراز دوره في التنمية الاقتصادية على المستويين الفردي والقومي، ولكن مع التحفظ على استخدام الأساليب والمقاييس نفسها التي يستخدمها الاقتصاديون في المجالات المادية، في حين أيد البعض الآخر مبدأ قياس مخرجات التعليم وعوائده تأييدًا مطلقًا، ولم يروا ما يمنع من استخدام نفس أساليب القياس التي تستخدم في قياس الظواهر المادية. (محمد، وإبراهيم، وعثمان، 2017، 390)

إلا أنه بتحليل وجهات النظر الثلاثة يمكن القول بأنها وجهات نظر متكاملة فيما بينها وليست متباينة، فهناك بالفعل عوائد لا يمكن أن تخضع لقياسات مثل العوائد الفردية والاجتماعية غير المباشرة، وهناك عوائد يمكن قياسها ولكنها لا تخضع للأساليب الرياضية والإحصائية المستخدمة بالمجالات المادية وإنما تتطلب مقاييسَ خاصة بها ومنها على سبيل المثال المكانة الاجتماعية، والقدرة على الابتكار وريادة الأعمال، وامتلاك مزايا تنافسية للمؤسسات الجامعية، في حين أن هناك عوائدَ تناسبها الوسائل والمقاييس الإحصائية المادية في قياسها وتحديدها كالعوائد النقدية، وأعداد البحوث المنشورة، والكتب المؤلَّفة وغيرها من المخرجات التي يمكن قياسها بصورة كمية.

وتتعدد الأهداف التي يراد تحقيقها من قياس مخرجات التعليم الجامعي، ومنها: (كيلانو، 2012، 35)

1. التأكد من جودة العملية التعليمية بالمؤسسات الجامعية وجودة مخرجاتها وتأثيراتها.
2. التحقق من أن متطلبات واحتياجات الجهات ذات العلاقة بالتعليم الجامعي مثل الطالب والأسرة وسوق العمل والمجتمع ككل قد تحققت.
3. المساءلة والمحاسبة من خلال التقويم النهائي الذي يهدف بشكل رئيس إلى تحديد الجهة المسئولة عن سياسات أو برامج أو ممارسات تربوية، ومدى نجاحها في القيام بمسئولياتها وتحقيقها للنتائج المحددة المطلوب إنجازها ومعرفة جوانب التقصير إن وُجِدت ومَن المسئول عنها ومكافأة الأداء الفاعل للمؤسسة.

4. جمع المؤشرات التربوية عن المنظومة الجامعية بشكل شامل للمساعدة في التخطيط ووضع برامج التحسين المستمر، وتحديد المعايير والأهداف ومستويات الإنجازات المتوقع تحقيقها، فالقياس له دور تثقيفي حول التوقعات من المؤسسات الجامعية ومعايير الحكم على جودة أدائها.
5. تحديد المشكلات التي تعترض تحقيق الجودة التعليمية بالجامعات ومخرجاتها.
6. هذا بالإضافة إلى بعض مؤشرات الواقع لمخرجات التعليم الجامعي التي جعلت السعي إلى قياسها وتقييمها من الضرورات الملحة في هذه الآونة على مستوى جميع الدول وذلك للعديد من الأسباب منها: (Kapur, 2015, 61)

- زيادة تكلفة التعليم الجامعي.
- المستوى المتزايد من معدلات البطالة بين خريجي الجامعات، ومعاناة بعض القطاعات الاقتصادية في الوقت نفسه من ندرة الموارد البشرية المؤهلة.
- تدهور جودة التعليم وعدم الشعور بالرضا عن الأداء الحالي لمؤسسات التعليم الجامعي.
- إن التعليم الجامعي هو أحد قطاعات الاقتصاد وهو يتصل بباقي القطاعات الاقتصادية الأخرى بقوة.
- وجود تسييس متزايد للتعليم الجامعي، ما جعل هناك تطورًا غير رشيق للنظام التعليمي ومخرجاته.

وقياس مخرجات التعليم الجامعي لا يمكن حصرها في زاوية قياس واحدة وإنما هناك عدة زوايا تتفاعل وتتكامل فيما بينها لتعبر عن المنظور الشامل في قياس مخرجات التعليم الجامعي التي تتمتع بطبيعة خاصة ترجع إلى طبيعة التعليم الجامعي نفسه واختلافه عن سائر المجالات والقطاعات الأخرى، بالإضافة إلى أن مخرجات التعليم الجامعي لا تخضع جميعها للتقدير والقياس الكمي أو النقدي أو العددي، وليست جميعها قابلة للقياس بصورة مباشرة وإنما هناك بعض المخرجات يتم قياسها من خلال تداعياتها وآثارها على الفرد أو المهنة أو المجتمع ككل.. وعلى ذلك فإن قياس مخرجات التعليم الجامعي يقوم على عدة محددات ومعالجات لهذه المخرجات، وتلك المحددات ليست مستقلة بذاتها أو بينها حدود فاصلة؛ وإنما هي متداخلة ومتشابكة فيما بينها فقد يكون أحد هذه المحددات متضمنًا في الآخر، ولكن يلزم التفريق بينها لأغراض الفهم والتحليل والتصنيف وهو ما يتبين فيما يلي:

أ- قياس مخرجات التعليم الجامعي بين الاستهلاك والاستثمار والاستهلاك:

ومن هذا المنظور لاقتصاديات التعليم يتم التعامل مع مخرجات التعليم الجامعي عند قياسها على كونها مخرجات استهلاكية أو استثمارية أو استهلاكية؛ ويعد هذا المنظور انعكاسًا لتطور النظرة الاجتماعية والاقتصادية للخدمة التعليمية؛ باعتباره استهلاكًا لكونه يمثل خدمة استهلاكية يجب أن تقدمها الدولة لتحقق إشباعًا عاجلًا وسريعًا لأفرادها، ويقبل عليها الأفراد وينفقون عليها ومن ثمَّ فهو يمثل خدمة استهلاكية، فضلًا عن كون التعليم يعمل على إعداد الفرد للحياة الخاصة وللتمتع بالنواحي الجمالية والإنسانية وتزويده بالجوانب الخلقية والثقافية والاجتماعية، ومن ثمَّ فهو خدمة استهلاكية، وهذا ما يجعله أول البنود تأثرًا في أوقات الأزمات الاقتصادية (فلية، 2007، -157 158)، ومن هذا المنطلق فإن مخرجات التعليم الجامعي عند قياسها من منظور اقتصاديات التعليم فإن ذلك القياس يسفر عن حصرها في كونها مخرجات استهلاكية إذا ما تم النظر إلى التعليم الجامعي باعتباره نمطًا من الوجاهة والرفاهية، أو انحسار زاوية القياس على كون تلك المخرجات تحتاج إلى رعاية الحكومات وعنايتها، وتحتاج إلى التخطيط لها وتوجيهها حتى يمكن الاستفادة منها، بالإضافة إلى حاجتها إلى الإنفاق عليها ودعمها، ويزيد من اعتبار مخرجات التعليم نمطًا استهلاكيًّا عندما لا ترتبط باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك عند تعيين بعض الخريجين في أعمال ووظائف لا تَمُت لهم بصلة أو تتطلب مستوى إعداد وتأهيل أقل.

وفي الوِجهة المقابلة من هذا المنظور يتم قياس مخرجات التعليم الجامعي باعتبارها مخرجات استثمارية تحقق عائدًا اقتصاديًّا يمكن قياسه؛ من خلال زيادة القدرة الإنتاجية للأفراد وتنمية الدخل، وزيادة إنتاجية المجتمع ونمو الدخل القومي، فضلًا عن تداعيات مخرجات التعليم الجامعي على تحقيق الارتقاء الاجتماعي والتطور المهني، بالإضافة إلى الآثار الاقتصادية البارزة لتلك المخرجات فيما تقوم به من تلبية احتياجات المجتمع، وتعزيز الحراك والتغيير الاجتماعي، بما يؤدي إلى الانتقال من حالة مجتمعية لأخرى أرقى منها، هذا إلى جانب المنافع والعوائد الاقتصادية الناتجة عن تلك المخرجات، التي تحقق أرباحًا مادية تخدم الأهداف الاستثمارية، وعلى رأس تلك المخرجات الاستثمارية توفير القوى العاملة المؤهلة للإنتاج من خلال الالتحاق بسوق العمل، بالإضافة إلى توظيف الخدمات الجامعية ونتائج البحث العلمي في الإسهام بدفع عمليات التقدم في سوق العمل وخدمة متطلباته، وبذلك تصبح مخرجات التعليم الجامعي عنصرًا استثماريًّا يحقق دخلًا ومكاسب مادية للأفراد وكذلك يسهم في تنمية الدخل القومي ككل. (محمد وآخرون، 2017، -391 392)

وما بين قياس مخرجات التعليم الجامعي على كونها مخرجات استثمارية وأخرى استهلاكية يأتي نوع آخر بين هذين التصنيفين وهو أن تكون تلك المخرجات استهلاكية؛ والاستهلاك Presumption يعني استهلاك ما تم إنتاجه، وهو يتخذ أشكالًا كثيرة منها كتابة البرمجيات واستخدامها من قِبَل منتجيها، وتمريض المريض من قِبَل أسرته أو زملائه ومساعديه، والتبرعات لمواجهة الأزمات، والعمل التطوعي، وقد بُذِلت العديد من الجهود لحساب قيمة الاستهلاك من خلال تقدير الساعات التي يقضيها الإنسان في القيام بعمل غير مأجور، والكلفة التي كانت ستُدفع إلى عامل مأجور ليقوم بهذا العمل، ومعدل قيمة الاستهلاك يعادل تقريبًا ناتج الاقتصاد المالي الذي يقيسه الاقتصاديون؛ فهو يعدُّ النصف الخفي للثروات التي يتم قياسها، فلو تم تخصيص حد أدنى من الأجر لكل ساعة من الساعات التي قُضيت في الأعمال الجامعية غير المأجورة لوصلت إلى مبالغ كبيرة جدًّا قد تفوق كل الافتراضات حول عمل نظم الثروة.. ويعدُّ الفاصل بين العمل المأجور وغير المأجور، وبين القيمة المحسوبة التي ينتجها المنتجون والقيمة غير المحسوبة التي ينتجها المستهلكون وهمًا مضللًا، فلدينا اقتصاد المال من جهة، واقتصاد اللامال من جهة أخرى، لكن صنع نظام الثروة المعاصر يحتاج إلى كليهما، ومن الواجب على كل مَن يخطط للمستقبل أن يفهم نظام الثروة بأكمله (غنايم، 2018، 134)

ومن أمثلة المخرجات الجامعية الاستهلاكية القوافل الداخلية، والمعسكرات، والندوات التوعوية لأفراد المجتمع الجامعي، والأعمال التطوعية في التعليم الجامعي، وإعادة استخدام الأدوات الدراسية التي يتم إنتاجها بوحدات التعليم الجامعي، والتبادل الخدمي بين تخصصات الكلية الواحدة، وكليات الجامعة الواحدة، والتبادل والتشارك المعرفي بينهم، وكذلك التكامل بين القطاعات التعليمية والبحثية والخَدَمية.. ومن ثمَّ فلا بد من الأخذ في الاعتبار عند قياس مخرجات التعليم الجامعي وحساب عوائده أن لا يتم إهمال الجوانب الاستهلاكية من تلك المخرجات وضرورة حساب وتقدير ما تحققه تلك المخرجات في صورة استهلاك لما قد يمثله ذلك من علامات فارقة في قياس مخرجات التعليم الجامعي.

ب- مخرجات التعليم الجامعي بين القياسات الفردية والاجتماعية:

وهذا المنظور لاقتصاديات التعليم يصنف قياسات مخرجات التعليم الجامعي وفقًا لعوائدها، وإذا ما كانت تلك المخرجات عوائدها فردية يعود مردودها على الفرد مثل المنافع والدخول والمكاسب المادية أو المعنوية التي يحصل عليها أفراد المجتمع الجامعي ويكتسبونها من خلال التعليم الجامعي بنشاطاته التعليمية المختلفة، وتتمثل هذه المكاسب في زيادة دخلهم بسوق العمل في المستقبل، يضاف إلى ذلك تحسين السلوك الصحي والمدني للفرد، وكذلك الرعاية الجيدة للأبناء، وارتفاع مستوى القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة.

وفي المقابل يتم قياس مخرجات التعليم الجامعي من منظور العوائد الاجتماعية منها؛ التي تتجلى فيما ينتفع به المجتمع ككل من مخرجات التعليم الجامعي سواء بصورة مادية أو معنوية تحققها مخرجات التعليم الجامعي مثل: زيادة معدلات النمو الاقتصادي التي تعود على المجتمع ككل، وزيادة معدلات العدالة في توزيع الدخل والثروة، وتقليص مستوى الفقر، يضاف إلى ذلك زيادة مرونة الحركة الاجتماعية، وتحقيق الاتساق الاجتماعي، والرغبة في تقدم المجتمع وتطوير القيم الاجتماعية والثقافية وتحسين العادات والتقاليد بما يؤدي إلى زيادة التماسك الاجتماعي، وتعزيز الابتكار وتدعيم الانتماء. (بوطيبة، 2019، 9-10)

ج- مخرجات التعليم الجامعي بين القياسات المباشرة وغير المباشرة:

وهذا المنظور يعد انعكاسًا للتقسيم الشائع للتنمية وتصنيفها إلى تنمية اجتماعية تقابل التنمية الاقتصادية، ويُنظر فيه إلى مخرجات التعليم الجامعي بين كونها مخرجات ذات عوائد مباشرة وهي التي تتعلق بعمليات الإنتاج وتطويرها وتنميتها ويترتب عليها منافع اقتصادية ونمو في الدخل القومي وتصب مباشرة في الجانب المادي والاقتصادي حيث يكون لها عائد قابل للقياس والتقدير بصورة مباشرة، فهي تمثل العوائد الاقتصادية التي تظهر بصورة مباشرة في زيادة دخل الأفراد والمجتمعات، وإعداد وتدريب القوى العاملة اللازمة لتيسير عجلة التنمية الاقتصادية خاصة مع التطورات المتلاحقة في هيكل الوظائف الناشئة عن التقدم المعرفي والتكنولوجي، والنوع الآخر هو القياسات غير المباشرة لمخرجات التعليم العالي التي تتمثل في قياس مخرجات التعليم الجامعي وفقًا لعوائدها غير المباشرة، والتي تظهر في صورة عوائد ومنافع خارجية غير مباشرة كالتغيرات التي تطرأ على البناء الاجتماعي، وانخفاض معدلات الجريمة وارتفاع مستوى الصحة والوعي والتماسك الاجتماعي وتكون ناتجة عن مخرجات التعليم الجامعي (محمد وآخرون، 2017، 395)

د- مخرجات التعليم الجامعي بين القياسات المادية (النقدية) وغير المادية (غير النقدية):

ويقصد بالقياس النقدي لمخرجات التعليم التعليم الجامعي الأرباح المادية والنقدية التي يمكن الحصول عليها من خلال تلك المخرجات، ويدخل في إطارها أيضًا القيمة المادية والنقدية التي يمكن أن توفرها تلك المخرجات، وكذلك تكوين عادات الاستهلاك الرشيد التي توفر جزءًا من دخل الإنسان ليتم استثماره، أما القياسات غير النقدية فيقصد بها تكوين عادات التعامل مع الآخرين، والخبرات، وقدرة الأفراد على الإبداع والابتكار.. ونظرًا إلى صعوبة قياس العوائد غير المالية للتعليم فإن المنظور الاقتصادي يميل إلى التركيز على العوائد والمكاسب النقدية المتوقعة من الاستثمار في التعليم دون أن ينفي ذلك أهمية الفوائد الأخرى، وهو ما جعل الباحثين يميلون إلى التركيز على عائدات التعليم في سوق العمل(Lovenheim & Turner, 2018, 106).

وفي ضوء المحددات السابقة لقياس مخرجات التعليم الجامعي يتبين أن عملية القياس قد يكون التوجه فيها قياس معدل الاستهلاك أو الاستثمار أو الاستهلاك الذي تحققه تلك المخرجات، أو قياس وتقييم التداعيات الفردية أو الاجتماعية لهذه المخرجات، أو مقدار ما تحققه من مقدرات مادية ونقدية أو مقدرات غير نقدية، وكل ذلك قد يمكن قياسه بصورة مباشرة أو يحتاج إلى قياسات غير مباشرة، ومن ثمَّ تكون تلك المحددات نقطة الارتكاز لتحديد الاتجاهات الحديثة في قياس مخرجات التعليم الجامعي؛ حيث إن بعض التوجهات قد يركز على الصورة الكمية والمادية لتلك المخرجات وبعضها قد يركز على قياس الآثار الفردية أو الاجتماعية الناتجة عن تلك المخرجات، بينما قد يركز توجه آخر على الكفاءة النوعية لتلك المخرجات.. وهو ما ينقلنا إلى ضرورة تعرُّف واقع مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية وذلك فيما يلي.

5- و اقع مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية:

أشارت العديد من الدراسات التي اهتمت بالبحث في مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية أنها لا تلبي حاجات مجتمعاتها الحقيقية؛ فهناك مَن يرى أن المخرجات البشرية للتعليم في العالم العربي تعد أدنى بكثير من حجم المدخلات المادية فيه خاصة من حيث الكيف، ولذلك تعجز هذه المخرجات عن الدخول في سوق العمل المحلي أو العالمي نتيجة لعجزها عن استيعاب المعارف والمهارات اللازمة له (دربالة، وحمزة، 2016، 179)، بالإضافة إلى وجود فجوة كبيرة بين مخرجات منظومة التعليم الجامعي واحتياجات التنمية البشرية والاجتماعية والاقتصادية المستدامة تتمثل أهم مظاهرها ومؤشراتها فيما يلي: (أبو خنجر، 2015، -17 20)، (أحمد، 2017، 160)، (الداوي، وبوعمامة، 2017، -361 362)، (الشمري والسعدون، 2019، -559 560)، (عبد القادر، 2020، -153 155)

- ضعف إفراز التعليم الجامعي نتاجًا قادرًا على تحمل أعباء التنمية، وعدم مساهمة التعليم الجامعي عامة في التنمية نتيجة عوامل عديدة من أهمها: نقص الإمكانات والموارد وعدم وجود تخطيط مسبق بين مدخلات ومخرجات العملية التعليمية.
- تدني الإعداد المهني للطلبة بالجامعات، وكذلك تدني ارتباط المناهج بسوق العمل المستقبلي للطلاب، وعدم توازن الجوانب النظرية مع التطبيقية في المناهج، بالإضافة إلى تدني مستوى فاعلية التدريب الميداني في إكساب الطلاب المهارات المهنية اللازمة، وكذلك عدم توافر المساعدة الضرورية والرعاية المتوقعة من المؤسسات التي يتدرب فيها الطالب، ووجود فجوة بين تخصصات التعليم وبين متطلبات التنمية المستدامة.

- المهمة المزدوجة للتعليم العالي حيث يتحمل مسئولية مزدوجة من حيث توفير مقاعد لخريجي الثانوية العامة بالتخصصات الجامعية من جهة وبين مواءمة مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات التنمية الشاملة من جهة أخرى، ومن الصعوبة الجمع بين هاتين المهمتين.
- لا تزال الجامعات العربية غير قادرة على ترشيد القبول، وتقليص الالتحاق بالبرامج التي يعاني خريجوها شح الوظائف بسوق العمل.
- التزايد الكمي في الجامعات على حساب المستوى الكيفي؛ ما أدى إلى فقدان الجودة في التعليم.
- ضعف تأهيل الكوادر الأكاديمية والفنية في رسم السياسة العامة للتعليم العالي.
- ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية لمخرجات التعليم الجامعي من حيث: تدني التحصيل المعرفي والتأهيل التخصصي، وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية، والقصور في تعزيز القيم والاتجاهات الإنتاجية فضلًا عن تخريج أعداد في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل مع عجز وطلب في تخصصات أخرى.
- بطء تعديل مسار التعليم العالي بالدول العربية بما يتلاءم ومتطلبات البيئة الجديدة للتعليم، وتحقيق الاستجابة للتغيرات المحلية والإقليمية والدولية السريعة في سوق العمل.
- قصور الفكر الإداري والثقافة المؤسسية في فهم وهيكلة الوظائف والمهن القائمة حاليًا وتصنيفاتها العلمية والمهارية والسلوكية اللازمة للارتقاء بالأداء.
- ضعف البعد الاقتصادي والتنموي في رسم سياسة التعليم العالي.
- قصور التخطيط للتعليم العالي والتنمية، وغياب الاستراتيجية المستقبلية المحددة للتعليم العالي.
- الخلل في توزيع التخصصات المتاحة بين احتياجات المجتمع وما توفره الجامعات.
- افتقار الجامعات العربية إلى التنافس الأكاديمي.
- قصور التدريب على أخلاقيات العمل والالتزام في العمل وتنمية المهارات التطبيقية والمهنية.

- الخلل الهيكلي بمؤسسات التعليم العالي من حيث انتشار مؤسساته أفقيًّا بصورة فجائية غير متدرجة وغير مدروسة وهذا الخلل هو الذي أدى بصورة غير مباشرة إلى وجود الفجوة الهائلة بين أعداد الخريجين وحاجة مرحلة العمل، وأدى أيضًا إلى ضعف مستوى الخريجين الذي يظهر جليًّا في خريجي الكليات الناشئة بسبب افتقارها شبه الكلي إلى متطلبات جودة التعليم العالي.
- ضعف التمويل والموارد، وضعف برامج الدراسات العليا والبحوث بالجامعات وغياب دور التعليم في التنمية والاستثمار.
- تخريج عدد هائل من الطلبة مثقلين بكم معرفي هائل لكنهم جاهلون بكيفية توظيف هذه المعارف عند دخول عالم العمل.
- ضعف اهتمام الطالب بالتحصيل العلمي بقدر اهتمامه بالحصول على شهادة تؤهله للحصول على وظيفة مستقبلًا، وقصور إدراكه للمجالات المهنية التي يمكن أن يؤهله لها تخصصه، وهذا ما يؤدي إلى التركيز على تخصصات معينة دون تخصصات أخرى، وغياب الاهتمام بتكوين الطالب الجامعي المثقف الذي يكون على دراية بكل ما يحصل من حوله من متغيرات اقتصادية واجتماعية.
- غياب آليات الرقابة والمساءلة وضعف الشفافية في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي.
- غياب وجود إطار عام لمعايير أكاديمية كمرتكز لبناء مناهج التعليم والتعلم وقياس مستوى تحصيل الطالب بعد التخرج.
- التزايد المفرط في المعطيات والمعلومات حول الاحتياجات المتوقعة للقطاع الاجتماعي والاقتصادي في مجال التكوين الأولي والتكوين المستمر، وعدم المعرفة المتبادلة لانشغالات وبرامج التطوير للجامعات والقطاع الاقتصادي والاجتماعي.

ولما كان الهدف من الدراسة هو التقييم والتحسين فمن المجدي رصد وتحليل أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي ارتكازًا على التوجهات النظرية لذلك القياس حتى يتم في ضوئه تحديد مستواها ومن ثمَّ العمل على تحسينها وفق أبعاد الأداء المتوازن؛ حيث إن أفضل الممارسات العالمية تمثل الأساس الذي يتم الارتكاز عليه في بناء وتصميم الخريطة الاستراتيجية لقياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي، فيتم في ضوئها تحديد الأهداف الاستراتيجية لتحسين مخرجات التعليم الجامعي، وكذلك المبادرات ومؤشرات الأداء اللازمة، والمسئولين عن التنفيذ.. وهو ما يتم تناوله تفصيلًا كما يلي.

المحور الثاني: أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي:

استكمالًا لسير البحث في تحقيق الهدف منه يتناول هذا المحور توضيحًا لماهية مدخل أفضل الممارسات العالمية، وأهدافه، ودواعي الاهتمام به في تحسين قياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي، ثم عرض أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي.. وهذا تفصيلًا كما يلي:

1. ماهية مدخل أفضل الممارسات العالمية:

مدخل أفضل الممارسات العالمية هو: منهجيات العمل أو الأُطر والإجراءات المتعلقة به التي أثبتت التجارب الناجحة في عدة جهات، والبحوث المستندة على مؤشرات أداء تم قياسها قبل وبعد وفي أثناء تبني هذه الممارسات أنها الأمثل لتحقيق الأهداف المنشودة، ومن ثمَّ تبنيها من جانب جهات أخرى نظرًا إلى سمعتها الناجحة. (European Norm. 2017, 63)

وقد أصبح الاهتمام بأفضل الممارسات العالمية ركيزة أساسية في تطوير سياسات التعليم بشكل متزايد؛ حيث يمكن استخدامها كمنهجية علمية لتحليل السياسات والقضايا المتعلقة بالموضوعات المختلفة، وإيجاد لغة مشتركة وموحدة بين النظم التعليمية ومؤسساتها، فأغلب دول العالم تسعى إلى الاستفادة والتعلم من بعضها البعض كيفية ترسيخ أسس ومبادئ التعليم للجميع، وتعزيز الكفاءات لمجتمع المعرفة، وإدارة التدريس والتعلم لتعزيز التعلم مدى الحياة والحفاظ على جودة التعليم ودعم التعلم المستمر (OECD, 2018, 3).

2. أهداف مدخل أفضل الممارسات العالمية في قياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي:

يهدف مدخل أفضل الممارسات إلى تحسين الوضع الراهن للمؤسسات والمنظمات في جميع المجالات، كما يعدُّ جزءًا من استراتيجيات تحقيق الجودة والتميز، والاستفادة من تجارب وحلول تم تطبيقها وتجربتها في دول أخرى؛ بما يمثل المشاركة في المعرفة والحلول مع الآخرين قبل إعادة البحث عن حلول وممارسات وأداءات جديدة أخرى؛ وهو ما ينعكس على توفير الوقت والجهد، مع مراعاة تعديل وتكييف الممارسات المتميزة لتتلاءم مع السياق الاجتماعي والبيئي المحيط، وتكمن أهمية اتباع مدخل أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي في أنه يمثل: (Raoel et. al, 2015, 171)

- أساليب أو تقنيات عندما تنفذ تعطي نتائج متفوقة بالمقارنة مع غيرها من الوسائل، ويمكن استخدامها كمقارنة مرجعية في قياس مخرجات التعليم الجامعي.
- مجموعة من المبادئ التوجيهية، والأخلاقية أو الأفكار التي تمثل بطبيعة الحال أكثر كفاءة وحكمة في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مخرجات التعليم الجامعي.
- مجموعة من الوسائل والعمليات والنظم التي تستخدمها الجامعات لتحسين أدائها، وتقييم كفاءة المعايير في قياس مخرجاتها المختلفة.

3. دواعي الاهتمام بأفضل الممارسات العالمية في قياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية:

إن مخرجات التعليم الجامعي تعتبر النمط التعليمي ذا المساهمة الأعلى في التنمية والنمو الاقتصادي، نظرًا إلى أهميتها ذات الأبعاد الاقتصادية والتنموية، فضلًا عن دورها الحاسم في تحقيق الازدهار الفردي والمجتمعي، وهو ما يفرض أهمية الاعتماد في قياسها وتقييمها على نظام قياس يتضمن سلسلة من المقاييس ذات الصلة تكون غنية بالمعلومات وتركز على قياس التأثير والنتائج وليس على المدخلات، وأن يتم في ضوء استبدال حساب معدل تخرج الطلاب لتتم في ضوء تنقل الخريجين عبر المؤسسات وليس على نظام الفوج كما هو متبع، وكذلك أن يتم تقييم الطلاب على مستوى المهارات الأساسية القابلة للتحويل والتوظيف (Weingarten et al, 2019, 2)، وهو ما يجعل مدخل أفضل الممارسات العالمية أفضل المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في قياس مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية كخطوة إجرائية يستتبعها تحديد الخطط والمسارات الاستراتيجية اللازمة لتحسينها.

فمدخل أفضل الممارسات هو طريقة معيارية قياسية أو أداة منهجية تهدف إلى تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، كما أنه يعتبر طريقة ووسيلة تحدد بها المؤسسات الجامعية بالدول العربية عملياتها الرئيسية وتسعى إلى مقارنتها بعمليات مماثلة في مؤسسات جامعية في دول أخرى متقدمة ومعترَف بها في تقديم أفضل خدمات جامعية على المستوى التعليمي والبحثي والخَدَمي والمجتمعي، كما أنها تعمل على تحسين البيئة الأكاديمية، ويعتبر الغرض من هذا المدخل هو جمع المعلومات واستجلاء الأساليب والطرق الأكثر فعالية وكفاءة بهدف تحديد أفضل الممارسات التي تحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية وكذلك وضع معايير لها لتنفيذها. (عبد الرازق، 2020، 192)

كما أن مدخل أفضل الممارسات لا يقف عند حد قياس مخرجات التعليم الجامعي وتقييمها فقط وإنما يمكن اعتباره نقطة الانطلاق إلى تحسين وتطوير هذه المخرجات؛ فهو بمنزلة، مدخل تطويري أو أسلوب منهجي يمكن الاستناد إليه في تطوير الوضع الراهن لمؤسسات التعليم الجامعي بجميع جوانب الأداء من خلال الاستفادة من حلول وممارسات فعالة جُرِّبت وطُبقت في مؤسسات وجهات أخرى على نحو يحقق البناء على ما توصل إليه الآخرون ويوفر الوقت والجهد المستنزَف في إعادة التفكير في حلول وممارسات جديدة مع الأخذ في الاعتبار تعديل وتكييف أفضل الممارسات لتتلاءم مع ظروف وطبيعة البيئة المحلية المحيطة (الهنداوي، والأشقر، 2021، 167) ، كما أن مدخل أفضل الممارسات يسهم بشكل لافت في تحسين الأداء وتطويره في سياق محدد، ويكون لها أثر قابل للإثبات وملموس، بالإضافة إلى كونها مستدامة على الصعيد الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والبيئي (قرني، وقرني، ومحمد، 2022، 197)، وهو ما يؤكد أهمية الاعتماد على مدخل أفضل الممارسات العالمية في قياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية.

وفي ضوء تحديد ماهية مدخل أفضل الممارسات العالمية، وأهميته، ودواعي الاهتمام به في قياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية يتم رصد وتحليل أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي على النحو التالي.

4. أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي:

نظرًا إلى الأهمية الكبيرة التي تمثلها مخرجات التعليم الجامعي لكونها تمثل حلقة الوصل المباشر مع عالم العمل؛ فإن ذلك قد جعل هناك الكثير من الممارسات العالمية لقياس تلك المخرجات سواء على المستويات الوطنية أو الدولية، وقد تباينت تلك المبادرات فيما بينها حول هدف كل مبادرة من هذا القياس والتقييم لمخرجات التعليم الجامعي؛ فمنها ما استهدف من القياس تحسين جودة التعليم، ومنها ما استهدف تحقيق الاستثمار الأمثل منها، وما استهدف قياسها بهدف التنافسية سواء على المستويات الدولية أو المحلية.

فطلب التقييم المباشر لمخرجات التعليم الجامعي لا يعتبر حدثًا جديدًا؛ ففي دول مختلفة من العالم قد نادى العديد من أصحاب المصلحة من داخل الجامعات وخارجها لسنوات طويلة بضرورة قياس وتقييم مخرجات التعليم الجامعي، وعلى مدى العقدين الماضيين زاد الاهتمام بقياس مخرجات التعليم الجامعي وقياس نتائج ذلك التعليم من خلال معايير ومبادرات مختلفة؛ حيث تنامت المساءلة من قِبَل أصحاب المصلحة وأولياء الأمور ووكالات الاعتماد عن جودة التعليم العالي وقياس مخرجاته، وقد نُسِبت أولى إرهاصات قياس مخرجات التعليم العالي إلى الجمعية الأمريكية للتعليم العالي في ثمانينيات القرن العشرين من خلال مؤتمرها الأول عن تقييم التعليم العالي وإنشاء منصة لهذا الغرض، وزادت تلك المطالبات مع بداية التسعينيات من القرن العشرين في ضوء تخوفات أصحاب المصلحة في الولايات المتحدة الأمريكية من خسارة المنافسة على المستوى العالمي، وخسارة القيادة في الشباب الذين حصلوا على تعليم جامعي، بالإضافة إلى ضغط صانعي السياسات البارزين على مؤسسات التعليم العالي لتقديم أدلة على تحصيل الطلاب تحقيق الأهداف المطلوبة. (Scholl & Olsen, 2014, 38)

وكان هناك العديد من المناقشات حول ماهية مخرجات التعليم العالي، وكيف يمكن تحديدها وتشغيلها، ورُصد العديد من التحديات التي تواجه عملية القياس أهمها صعوبة إنشاء بيانات موثوقة وصالحة ليقام عليها القياس، وقد خضع تطوير المقاييس المستخدمة في عملية القياس لعملية تحديد سوق العمل، وقد تمت الإشارة إليها باسم سباق نتائج التعليم؛ حيث الجهات الفاعلة والمنظمات المختلفة تقدم تصميمات متباينة للتعامل مع مخرجات التعليم فيما يتعلق بالأعلى تعليمًا، ومن ثمَّ فقد انتقل ضمان جودة التعليم العالي من التركيز على المدخلات إلى الارتكاز على المخرجات لتحقيق المساءلة وتحسين النتائج، وقد تعددت العمليات والتجارب الهادفة لقياس مخرجات التعليم العالي بهدف تحقيق المواءمة بين برامج التعليم العالي وسوق العمل وتوجهاته، وتحسين مهارات الحياة، وتوفير مزيد من المعرفة حول مستوى الكفاءة التي حصل عليها الخريجون بالفعل، ومن هذه العمليات والتجارب: إطار المؤهلات الأوروبية لمدى الحياة وما تضمنه إعلان بولونيا بالإضافة إلى مبادرات أخرى من قِبَل الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عززت ذلك التوجه. (Caspersen & Smeby, 2018, 117- 118)

وقد بدأ تقييم مخرجات التعليم العالي من خلال بعض المؤشرات المؤسسية منها تقييم البرامج المقدمة بمؤسسات التعليم العالي، والدعم وبيانات أعضاء هيئة التدريس، وبيانات خلفية الطلاب، ومعدلات التسجيل والتخرج، وتصورات أصحاب المصلحة وغيرها من المؤشرات المؤسسية الرئيسية، وفي وقت لاحق ظهرت الحاجة للحصول على معلومات مرتبطة بفعالية التعليم العالي بما يؤدي إلى قرارات مالية وأكاديمية. (Nasser & Mohd, 2022, 574)

ولتعرُّف أفضل الممارسات العالمية لقياس مخرجات التعليم الجامعي على النحو الأمثل الذي يفي بالغرض من الدراسة يتم رصدها وتحليلها وفق مسارين: الأول منهما أفضل الممارسات العالمية المستقاة من التجارب الدولية، أما المسار الثاني فيمثل أفضل الممارسات المستقاة من التوجهات العالمية المعاصرة في قياس مخرجات التعليم الجامعي.. ويتضح ذلك فيما يأتي.

أولًا: أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي المستقاة من التجارب الدولية:

هناك العديد من الدول التي اهتمت بقياس مخرجات التعليم الجامعي منها: الولايات المتحدة الأمريكية، وأستراليا، وألمانيا فهي تتخذ هذا النهج في قياس مخرجات التعليم الجامعي لأغراض التمويل والمساءلة وضمان الجودة، فالولايات المتحدة في بداية التسعينيات من القرن العشرين بدأت في قياس مخرجات التعليم الجامعي ثم امتد هذا المدخل بعد ذلك في العديد من البلدان مثل كندا، وأستراليا، ونيوزيلندا، والمملكة المتحدة، ودول أخرى في أوروبا الغربية (Ewell, 2017, 11)، ويمكن إلقاء الضوء على بعض هذه التجارب والممارسات فيما يلي:

1. تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

وُضعت علامة تدقيق منهجي للتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال إنشاء لجنة Spellings Commission عام 2005، وقد أعربت عن أسفها للنقص الملحوظ في المساءلة وآليات ضمان نجاح الجامعات وانعدام الشفافية والبيانات التي تسمح بإجراء مقارنة مباشرة للمؤسسات؛ وهو ما أسفر عن العديد من مبادرات المساءلة منها النظام الطوعي للمساءلة (VSA) الذي تم إطلاقه من قِبَل المنظمات التعليمية الرائدة التي تمثل شرائح مختلفة من التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية منها: (المؤسسات العامة والمؤسسات الهادفة إلى الربح وكليات المجتمع)، ويقوم النظام بصورة أساسية على مطالبة المؤسسات الجامعية بتقديم دليل على تعلم الطلاب باستخدام أحد المعايير الوطنية الثلاثة للتقييم وهي: Collegiate Learning Assessment (CLA) أو ETS® Proficiency Profile أو Collegiate Assessment of Academic Proficiency، وتم تقييم النتائج بناء على تلك المعايير، واجتذب نظام VSA قبولًا تدريجيًا من قبل المؤسسات الجامعية واستخدمت أكثر من ألف مؤسسة للتعليم العالي أحد أشكال القياس والتقييم التي تم إقرارها (Liu, Bridgeman & Adler, 2012, 352- 353)

وقد كان لنموذج القيم الذي تم وضعه من قِبَل فرق أعضاء هيئة التدريس بمختلف أنحاء الولايات المتحدة تأثير كبير في تحديد توصيف مخرجات التعليم الجامعي على مستوى الولايات المتحدة، هذا بالإضافة إلى نموذج اختبار (CLA) الذي تم تطويره من قِبَل مجلس المساعدة للتعليم (CAE) فقد ساهم في وضع معايير قياس مخرجات التعليم الجامعي؛ حيث تضمن الاختبار أسئلة مفتوحة لقياس المهارات العليا مثل التفكير التحليلي والتقييم وحل المشكلات والتواصل الكتابي كنهج بديل عن الاختبارات التقليدية، كما أنه ركز على المهارات العامة مقابل المهارات الخاصة (Caspersen & Smeby, 2017, 23)

وهناك دراسة محورية بالولايات المتحدة الأمريكية حول استخدام أداة تقييم التعليم الجماعي (CLA) اكتشفت أن ما يكتسبه الطلاب من التعليم العالي لا يطور مهاراتهم الأساسية كالتفكير النقدي والمركب، وهو ما طرح بدوره تساؤلًا حول ما يتعلمه الطلاب بمؤسسات التعليم العالي إذا ما كان كافيًا؟ وهذا التساؤل هو ما شكل صميم اهتمام منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي حاولت الإجابة عنه من خلال دراسة جدوى تعلم الطلاب وتقييم مخرجات التعليم العالي بدول مختلفة من العالم. (Howson & Buckley, 2020, 7)

2. تجربة إنجلترا:

منذ عام 2014 نفذت الحكومة في إنجلترا برنامج عمل لاستكشاف وقياس مكاسب التعليم الجامعي ومخرجاته لإنشاء سوق في التعليم العالي، ويتمثل السبب وراء ذلك البرنامج هو الاحتجاجات الطلابية بسبب زيادة الرسوم الدراسية، والتخوف من تضخم الشهادات بدافع الزيادة في منح شهادات الدرجة الجامعية، وتعزيز ثقافة السوق بالتعليم العالي والنقاشات السياسية المكثفة التي دفعت الحكومة الإنجليزية إلى طلب معلومات قابلة للمقارنة للمساءلة عن مقابل المبالغ الكبيرة التي يدفعها الطلاب كرسوم دراسية، وكذلك لاستخدام قياس تلك المخرجات في الكشف عن مواءمة تلك المخرجات لاحتياجات سوق العمل، كما أن تلك القياسات تعتبر أساسًا للجودة في التصنيفات العالمية للجامعات التي تركز على البحث العلمي وسمعة المؤسسة الجامعية وكذلك قياس رضا الطلاب، ومن ثمَّ قامت المحاولة على قياس مكاسب التعليم الجامعي التي تم تحديدها في أنها: محاولة لقياس التحسن في المعرفة والمهارات والاستعداد للعمل والتنمية الشخصية من قِبَل الطلاب خلال الوقت الذي قضوه في التعليم العالي. (Howson & Buckley, 2020, 8)

واستثمر مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا أربعة ملايين جنيه إسترليني في تمويل ثلاثة عشر مشروعًا تجريبيًّا لتطوير واختبار الأدوات والأساليب لقياس مكاسب ومخرجات التعليم العالي، بالإضافة إلى الأساليب المستعارة –إلى حد كبير- من الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تمثل الهدف من القياس في استكشاف التغيير في المعرفة والمهارات والاستعداد للعمل والتطوير الشخصي، فضلًا عن تعزيز الممارسات والنتائج على مستوى التخصص والمؤسسة ودعم التنافسية، وقد تم ذلك بالتركيز على المخرجات مثل القدرة على القيادة والمنافسة داخل سوق العمل والمكاسب الفردية والجماعية التي تتحقق من الاستثمار في التعليم العالي؛ وهذا في ضوء اعتبار نتائج الطلاب عنصرًا أساسيًّا للقيمة مقابل المال الذي يدفعه الطلاب والدولة وأن هذه القيمة تخضع للقياس. (Howson & Buckley, 2020, 6- 7)

3. تجربة دول الاتحاد الأوروبي:

كان أحد أهداف إعلان بولونيا (Bologna Declaration) عام 1999 هو تحقيق التقارب بين النظم الأوروبية بما يتضمنه من تشجيع التعاون الأوروبي في ضمان جودة التعليم العالي بهدف توحيد النظم ومسميات الدرجات الجامعية في جميع الدول الأوروبية لتسهيل إجراءات الانتقال والعمل للطلبة والخريجين في دول الاتحاد الأوروبي في ضوء تطوير معايير قابلة للمقارنة والمنهجيات، وأُطر المؤهلات التي تمت المناداة بتوحيدها على مستوى دول الاتحاد تم النظر إليها باعتبارها أدوات مهمة في تحقيق المقارنة والشفافية، وهي تصف المؤهلات الناتجة عن النظام التعليمي، وكيفية ارتباطها ببعضها بعضًا، وهي تشمل جميع مؤهلات التعليم العالي وتصف ما يُتوقع من المتعلمين معرفته وفهمه والقدرة على القيام به في إطار مؤهل معين، وكذلك كيف يمكن للمتعلمين الانتقال من مؤهل إلى آخر داخل النظام، وقد شجع بيان برلين عام 2003 وزراء دول الاتحاد الأوروبي على وضع إطار للمؤهلات التي تكون قابلة للمقارنة وتتوافق مع أنظمة التعليم العالي الخاص بدول الاتحاد والتي ينبغي أن تسعى إلى وصف المؤهلات من حيث عبء العمل ومستوى نتائج التعليم والكفاءات والملف الشخصي، كما يتعهدون بوضع إطار شامل لمؤهلات التعليم العالي بالمنطقة الأوروبية. (Gallavara, 2008, 13)

وركزت أُطر المؤهلات على المخرجات بقدر ما ركزت على الإجراءات؛ حيث إن أُطر المؤهلات تعد صكًّا لتصنيف المؤهلات وفقًا لمجموعة من المعايير لمستويات مخرجات التعليم التي تحققت (European Commission, 2008, 11)؛ فبالرغم من أن المخرجات لم يأتِ ذكرها في إعلان بولونيا الأول عام 1999 أو بيان براغ (Prague Communique) لعام 2001 ولكن عندما عُقِدت قمة بولونيا ببرجن عام 2005 لوضع إطار المؤهلات الأوروبية European Qualification Framework (EQF) أصبح قياس مخرجات التعليم العالي أمرًا مطلوبًا؛ حيث هدف الإطار إلى اعتماد نظام موحد للشهادات العليا يفسح المجال للمقارنة بين الشهادات التي تم الحصول عليها بمختلف الدول الأوروبية، بالإضافة إلى اعتماد نظام دراسي موحد واعتماد نظام موحد لقياس مخرجات التعليم الجامعي من خلال تقييم أداء الطلاب ومدى تقدمهم خلال مشوارهم الدراسي. (European Commission, 2012, 1)

وقد تم الاتفاق على أن يتكون التعليم العالي من ثلاثة مستويات من المؤهلات العامة هي: الإجازة- الماجستير- الدكتوراه، يحصل الطالب بعد إتمام كل مرحلة على شهادة قابلة للتحويل من جامعة إلى أخرى في كل الدول المعتمدة لنظام بولونيا، ويقوم كل مستوى على تحديد توصيف لكل دورة بناء على وصف مخرجات التعليم من حيث المعرفة والمهارات العامة والكفاءات (Gallavara, 2008, 13)، كما وُضِعَت عدة مقاييس تقوم عليها عملية قياس المخرجات، وتقوم هذه المقاييس على خمسة أبعاد للقياس هي: معدلات حصول الخريجين على وظيفة تسمح لهم بسداد القروض الطلابية، ومدى تقدم الطالب وإكماله البرنامج الملتحق به أو الدرجة العلمية التي يسعى إلى الحصول عليها، وتكلفة كل درجة علمية، ونتائج توظيف الخريجين والتحاقهم بسوق العمل، ثم مخرجات تعلم الطلاب التي تعكس فعالية المؤسسة الجامعية في تقديم خدماتها. (Babel et al, 2023, 2)

ومن ثمَّ فقد تطور قياس مخرجات التعليم الجامعي في دول الاتحاد الأوروبي بداية من الاتفاق على إطار المؤهلات الأوروبي (EQF) حيث تم التركيز على قياس مخرجات التعليم المتحققة، وتم قياس وتقييم ماذا يتعلم الطلاب وماذا يعرفون حتى يمكن استخدام ذلك كمؤشر على جودة المؤسسات الجامعية وجودة الدراسة والبرامج، وهو ما أدى إلى مزيد من المساءلة والتركيز في مؤسسات التعليم العالي بدول أخرى، حيث إن القياس الدقيق لمخرجات التعليم الجامعي ينظر إليه عالميًّا على أنه وسيلة لتقييم جودة وفعالية مؤسسات التعليم العالي، كما أنه يمكن استخدام النتائج كأداة للمقارنة بين المؤسسات والمناطق والدول المختلفة (Caspersen & Smeby, 2017, 20)

4. مشروع نمذجة وقياس الكفاءات في التعليم العالي بألمانيا والنمسا (KOKOH):

وهو مشروع يقوم على أداء تقييمات خاصة بكل تخصص أو مهنة، ويركز على الكفاءات الأساسية بما تتضمنه من معارف ومهارات وقدرة على حل المشكلات والثقة بالنفس، وهو يشمل سبعين تقييمًا للكفاءات الخاصة والعامة بمختلف التخصصات الأكاديمية، ويقوم على حساب الكفاءات ومتطلباتها (Caspersen & Smeby, 2017, 25)

5. مشروع تقييم مخرجات التعليم العالي Assessment of Higher Education Learning Outcomes (AHELO): برعاية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

في ضوء السعي الدءوب للعديد من الدول لقياس مخرجات التعليم العالي بها واختلاف الغرض من تلك القياسات فإن ذلك قد أوجد محاولات لتقييم مخرجات التعليم الجامعي بطريقة قابلة للمقارنة على المستوى الدولي باستخدام الاختبارات المعيارية، وقد تم تنفيذه من قِبَل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في أوائل عام 2010، وسعى إلى قياس وتقييم مخرجات التعليم الجامعي متمثلًا فيما يعرفه الطلاب وما يمكنهم القيام به من مهارات في ثلاثة مجالات أساسية هي: الكفاءات العامة، والاقتصاد، والهندسة، بالتركيز على مهارات الطلاب في تطبيق المفاهيم وحل المشكلات وليس مجرد معرفتهم المجردة لها. (Loukkola et al, 2020, 14)

وقد اجتذب المشروع مشاركة الطلاب بالمراحل النهائية من درجة البكالوريوس الذين ينتمون إلى (248) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي موزعين بسبع عشرة دولة من دول العالم من ست قارات، هذه الدول هي: (الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، بلجيكا، إيطاليا، هولندا، روسيا الاتحادية، أستراليا، اليابان، الجمهورية السلوفاكية، جمهورية مصر العربية، كولومبيا، فنلندا، كوريا، الكويت، الإمارات العربية المتحدة، المكسيك، النرويج)، وتمثل الجدول الزمني للمشروع في ثلاث مراحل تبدأ من يناير 2010 وتنتهي في أكتوبر 2013، ومن أهم النتائج التي أسفر عنها المشروع تقديم خبرات وحفز التفكير حول كيفية قياس نتائج التعليم بشكل أكثر فعالية في المستقبل، وكذلك تقييم معارف الطلاب ومهاراتهم بشكل مباشر مع التركيز على المؤسسات التعليمية دون السماح بإجراء مقارنات على المستوى الوطني، كما أن المشروع قام بتزويد المؤسسات المشاركة ببيانات تسمح لهم بمقارنة أدائهم بأداء أقرانهم. (OECD, 2013)

وقد أكدت نتائج المشروع على صعوبة مهمة القياس لوجود العديد من التحديات التي تتعلق بالاختلافات الثقافية واللغوية والأنظمة التعليمية بين الدول، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بصعوبات تنفيذ المشروع وإدارته، ويعتبر مشروع AHELO هو المحاولة الوحيدة التي هدفت إلى قياس مخرجات التعليم العالي بصورة تسمح بالمقارنة بين المؤسسات الجامعية على المستوى الدولي. (Loukkola et al, 2020, 14) وقد خلص المشروع إلى التوصية بضرورة أن يدرج في التطبيقات التالية من المشروع تقييم المهارات التحليلية والمهارات التركيبية وفهم السببية والتفسيرات ذات الصلة بالموضوعات (Caspersen & Smeby, 2017, 20)، ويعتبر هذا المشروع هو الأكثر إثارة للجدل من حيث عدم الوضوح حول ما يجب قياسه خاصة مع ظهور اختلافات دولية وثقافية، وكيفية استخدام البيانات التي تم الحصول عليها، إلى جانب المخاوف المتعلقة بمدى جودة هذه البيانات. (Howson & Buckley, 2020, 7)

6. مشروع قياس ومقارنة إنجازات مخرجات التعليم العالي في أوروبا Measuring and Comparing Achievements of Learning Outcomes in Higher Education in Europe (CALOHEE):

وهو مشروع قامت بتمويله المفوضية الأوروبية بهدف تطوير بنية تحتية تسمح بإجراء اختبار لأداء طلاب البكالوريوس والماجستير بالدول الأعضاء بمجموعة من المجالات (Loukkola et al, 2020, 15)، وذلك انطلاقًا من السعي إلى تعرُّف ما إذا كان الطلاب الملتحقون بالتعليم العالي حول أوروبا تتطور كفاءاتهم بالصورة المطلوبة، وهل الدراسة ببرامج التعليم العالي المختلفة تفي بوعودها ويمكن مقارنة إنجازات الطلاب بمختلف البلدان بطريقة هادفة، مع التركيز على مجال المعرفة مع مراعاة التحضير للتوظيف والمواطنة الفاعلة وتقديم معلومات موثوقة لأصحاب المصلحة الرئيسين لاتخاذ قرارات مستنيرة، ومشروع (CALOHEE) يستخدم نفس طريقة AHELO في تحديد إطار عام للتقييم، وتحديد تخصصات الاقتصاد والهندسة المدنية، وهدف المشروع إلى تقديم نظرة ثاقبة حول أنسب الاستراتيجيات والأساليب المستخدمة للتقييم، وتتمثل أهمية المشروع في كونه مرجعًا مهمًا لبناء برامج جديدة وتحديث ومراجعة وتعزيز البرامج القائمة، فضلًا عن كونه مؤشرًا عادلاً وأداة موثوقة للقياس ومقارنة تحقيق مخرجات التعلم في بيئة وطنية ودولية. (Tuning CALOHEE, 2016, 2- 10)

ومن الملاحظ أن جميع التجارب والمبادرات السابقة قد اعتمدت على أسلوب الاختبارات في تقييم مخرجات التعليم العالي، إلا أن الاختلافات بينها قد تمثلت في طبيعة الاختبار وكذلك نمط الأسئلة المطروحة في كل اختبار من تلك الاختبارات، والمهارة التي يسعى كل اختبار لقياسها.. وقد استخدمت مؤسسات التعليم العالي في الدول آليات مختلفة لتطبيق أساليب القياس لأخذ التقييمات؛ فبعضها قام بتحديد أيام خاصة للتقييم وتفويض الطلاب لإجراء اختبارات التقييم، وأخرى قامت بتقديم مجموعة من الحوافز والمكافآت للطلاب مقابل المشاركة في اختبارات التقييم؛ حيث إن نتائج الاختبار ليست مؤثرة على مكانة الطالب الأكاديمية أو تخرجه، كما أن نقص دافعية الطلاب بالاختبارات تشكل خطوررة على نتائج التقييم. (Liu, Bridgeman & Adler, 2012, 353)

وقد أسفرت التجارب والممارسات الدولية في قياس مخرجات التعليم الجامعي عما يلي:(Nasser & Mohd, 2022, 575)

- إنشاء نظام للمساءلة؛ حيث تظهر الجامعات أدلة على ما تقوله وما تقدمه وما تزعم أنها تريد تحقيقه.
- أصبحت الجامعات مسئولة أمام أصحاب المصلحة ووكالات الاعتماد لإظهار دليل على تعلم الطلاب من خلال بيانات ومعلومات عن مخرجات التعليم.
- استخدام التقييمات لكشف نتائج التعليم على معارف ومهارات وكفاءات الطلاب الناتجة عن اجتيازهم برنامجًا من برامج التعليم العالي.
- التأكد مما يجب أن يعرفه الطلاب أو يكونوا قادرين على فعله بنهاية البرنامج.

ويلاحظ مما تم عرضه من تجارب في قياس وتقييم مخرجات التعليم الجامعي أن جميعها قد ركزت على قياس مخرجات التعليم الجامعي متمثلًا في الكفاءة النوعية للخريجين دون غيره من المخرجات الأخرى للتعليم الجامعي، وقد يرجع ذلك إلى الأهمية الكبيرة التي يمثلها الخريجون؛ فالطالب الجامعي يعد أحد العناصر الأساسية والفاعلة في العملية التربوية طيلة التكوين الجامعي، إذ إنه يمثل عدديًا النسبة الغالبة في المؤسسة الجامعية، ويمثل المستوى النوعي للخريجين وما اكتسبوه من مهارات وخبرات وعادات أهم مخرجات التعليم الجامعي؛ حيث إن درجة مواءمتهم الكمية والنوعية لاحتياجات خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية هي العنصر الحاسم على مدى جودة العملية التعلمية في تلك المؤسسات، وبهذا يعد الخريجون المحور الأساسي في قياس مخرجات التعليم الجامعي وتقييمه؛ إذ إن المؤسسات الجامعية أُنشِئَت لخدمته ومن أجله، كما أن من خلال الكفاءة النوعية للخريجين يمكن الكشف عن سمعة الجامعة والاستدلال على رضا المستفيدين من خدماتها.

ثانيًا: أفضل الممارسات المستقاة من التوجهات العالمية المعاصرة في قياس مخرجات التعليم الجامعي:

إلى جانب الممارسات والتجارب الدولية -التي عُرضت سلفًا- لقياس مخرجات التعليم الجامعي فهناك توجهات عالمية معاصرة لقياس مخرجات التعليم الجامعي تتضح من خلالها أشكال وصور متباينة لأفضل الممارسات العالمية لقياس المخرجات المتعددة للتعليم الجامعي، يمكن الاعتماد عليها في قياس مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية؛ حيث يندرج منها مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تستخدم لهذا الغرض، وكذلك تُبنَى عليها الخطط والجهود المنوطة بتحسين هذه المخرجات.. ويمكن تصنيف هذه الممارسات إلى ممارسات تركز على القياس الكمي لمخرجات التعليم الجامعي وممارسات تركز على التقدير الكيفي والنوعي لهذه المخرجات، ويتضح ذلك تفصيلًا فيما يأتي:

1. أفضل الممارسات العالمية التي تركز على القياس الكمي لمخرجات التعليم الجامعي:

ويقصد بها أفضل الممارسات التي تهتم بقياس مخرجات التعليم الجامعي في صورة كمية، وتعتمد في عملية القياس على المقاييس الكمية التي تأخذ شكلًا كميًّا أو رقميًّا أو نسبة أو عددًا، ويمكن تصنيفها إلى ممارسات خاصة بالقياس الكمي لمخرجات التعليم الجامعي من حيث كفاءتها الداخلية، وممارسات خاصة بالقياس الكمي لمخرجات التعليم الجامعي من حيث كفاءتها الخارجية.

<u>ومن أفضل الممارسات الخاصة بالقياس الكمي لمخرجات التعليم الجامعي من حيث كفاءتها الداخلية ما يلي:</u>

أ- قياس معدل التخرج والدرجات الممنوحة بالدراسات العليا والترقيات العلمية:

وهو الاتجاه الذي يقوم على قياس مخرجات التعليم الجامعي وفقًا لأعداد الخريجين الحاصلين على درجة البكالوريوس أو الليسانس وفقًا للعدد الكلي للطلاب كل عام، وكذلك عدد الدرجات الممنوحة بمرحلة الدراسات العليا، وعدد الترقيات العلمية لأعضاء هيئة التدريس كل عام قياسًا إلى عددهم الكلي الذي استوفى شروط الترقية، وهذا الاتجاه هو أبسط اتجاهات قياس مخرجات التعليم الجامعي إلا أنه يعد مهمًا من منظور اقتصاديات التعليم لأنه يتحدد في ضوئه معدلات الإنجاز الأكاديمي الكمي، ومعدلات الإنفاق في ضوء النتائج، ونسبة الهدر الكمي بالتعليم الجامعي، ودالة الإنتاج التربوي في التعليم الجامعي.

ب- قياس عدد الأبحاث العلمية والمؤلَّفات والترجمات المنشورة محليًّا و إقليميًّا ودوليًّا:

وهو الاتجاه الذي يعنى بقياس مخرجات التعليم الجامعي متمثلة في صورة الإنتاج البحثي والفكري بما يرتبط بوظيفة الجامعات في البحث العلمي كإحدى الوظائف الرئيسة للجامعة، وهذا الاتجاه يرتبط بالقياس الكمي لنمو الأبحاث والمؤلفات العلمية والترجمات بغض النظر عن مجالها وأهميتها واستخدامها وانعكاساتها على الأفراد أو الجامعة أو المجتمع بقطاعاته المختلفة.

ج- قياس مقدار العائد الاقتصادي والنقدي الذي تحققه الجامعة من أنشطتها سنويًا:

وهذا العائد يرتبط بالدخل النقدي الذي تحققه الجامعة من خلال ما تقوم به من أنشطة وخدمات، كالعائد النقدي الذي تتحصل عليه من خلال الطلاب الوافدين، أو من خلال الخدمات التي تقدمها من خلال مراكزها المتخصصة ووحداتها ذات الطابع الخاص، والتي حددها قانون (49) لعام 1972م والخاص بتنظيم الجامعات المصرية ببابه السادس المادة (307- 308) من إمكانية إنشاء وحدات ذات طابع خاص بقرار من مجلس الجامعة من وحدات: (مستشفيات الجامعة وكلياتها ومعاهدها- حساب البحوث بالجامعة- مراكز التجارب والبحوث الزراعية- ورش الجامعة وكلياتها ومعاهدها- مركز الحساب العلمي- المعمل التجاري الإحصائي- مطبعة الجامعة- مراكز الخدمة العامة- وحدات التحاليل الدقيقة)؛ بهدف معاونة الجامعة في القيام برسالتها سواء في تعليم الطلاب أو تدريبهم أو مجال البحوث، وكذلك إجراء البحوث العلمية الهادفة إلى حل المشكلات الواقعية التي يواجهها النشاط الإنتاجي أو دور الخدمات أو مواقع العمل المختلفة بالمجتمع، بالإضافة إلى معاونة النشاط الإنتاجي بالأساليب العلمية التي تؤدي إلى تطوير وخلق أساليب جديدة يترتب عليها وفرة الإنتاج وتعدده وتحسينه، والإسهام في تدريب أفراد المجتمع على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة، وتعليمهم ورفع كفايتهم الإنتاجية في شتى المجالات، إلى جانب القيام بالأعمال الإنتاجية للغير (قانون 49 لسنة 1972، 2006، -122 123).

فالجامعات تضم صفوة العلماء والباحثين في مختلف التخصصات ويمكن الاستفادة منها لخدمة رجال الأعمال وقطاعات الإنتاج الخاص والعام من خلال الدراسات والبحوث وتقديم المشورة وبما قد يعود على الجامعة وأساتذتها بدخول إضافية فضلًا عن إظهار وظيفية الجامعة والإعلاء من تأثيرها في المجتمع، وهذا الاتجاه بدأ منذ فترة طويلة وأخذ في التنامي بشكل كبير جدًّا وبخاصة بعدما أنشات عديد من الجامعات قطاعًا رئيسًا يعنى بشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، 2012، 161)، بالإضافة إلى استخدام مؤسسات التعليم الجامعي كمراكز إنتاج: إن المؤسسات الجامعية تمتلك مستشفيات تعليمية ومزارع وورشًا فنية ومراكز تكنولوجية وغيرها من المراكز التي يمكن أن تستغل كمراكز إنتاج متقدم توظف فيها الجامعة معطيات العلم الحديث لا سيما في العلوم التطبيقية لتطوير الإنتاج بأنماطه المختلفة. (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، 2012، 162)

د- قياس معدل القيمة المضافة للخريجين من الاستثمار في التعليم الجامعي:

القيمة المضافة مفهوم اقتصادي بالأصل ابتدعه علماء الاقتصاد أمثال كارل ماركس وميلتون فريدمان وغيرهما، وقد نشأ المفهوم بالقطاعات والمجالات الاقتصادية، فهي تشير إلى الفرق بين المخرجات أو المنتجات النهائية لشركة ما والمدخلات اللازمة للوصول إلى تلك المنتجات(الدهشان والسبوق، 2015، 17)، وقد كان قطاع التعليم من القطاعات التي لاقى بها مفهوم القيمة المضافة رواجًا كبيرًا خاصة في ضوء تطور الاستثمار في رأس المال البشري واعتباره أعلى الموجودات التي يمكن الاستثمار فيها وتوليد قيمة من هذا الاستثمار؛ والقيمة المضافة للتعليم هي: نموذج يستخدم في تحليل نتائج تقييم المتعلمين بطريقة تحدد القيمة التي تسهم بها المؤسسة في تقدم تعلمه خلال فترة زمنية معينة، وتقاس القيمة المضافة في أبسط صورها بتحديد الدرجات (العلامات) القبلية للطلاب ووضع محكات متوقعة يتوجب عليهم بلوغها في نهاية مرحلة التعلم وبعد إخضاعهم لمجموعة من الاختبارات يتم مقارنة درجاتهم الفعلية بدرجاتهم السابقة ودرجاتهم المتوقعة. (Kane, 2017, 1)

وتعني القيمة المضافة للتعليم العالي: مدى الإنجاز الذي يحققه الطلاب من معارف ومهارات وإسهامات كنتيجة لخبراتهم التي مروا بها في التعليم العالي، وتعني كذلك المقدار التراكمي الذي حققه الطالب نتيجة الفترة الزمنية التي قضاها في التعليم العالي وتقييم المؤسسات وفقًا لهذه القيمة التي تحققت لدى الخريجين.. ومن ثمَّ فهو يعبر عن: التحسن الذي يطرأ على الطلاب من حيث قدراتهم، وتمثل الفرق بين تحصيلهم بعد إكمال الدراسة الجامعية وقبل بدايتها، أي ما تضيفه الدراسة الجامعية إلى الطلاب، فالقيمة المضافة تعود إلى الإنجاز في المعرفة والمهارات والقدرات لدى الطلاب، والتحسن لديهم في مهارة النقد والتعلم مدى الحياة (غنايم، 2018، 134- 135)

وتنطلق الأهمية الكبيرة لتطبيق مدخل القيمة في التقييم من امتلاكها عدة نماذج التي تقوم عليها ويعكس استخدام تلك النماذج عديد من الفوائد التي تضيف إلى أهمية مدخل القيمة المضافة، من أهمها أنها توسع الأساس التجريبي للتقييم، وتكون النتائج أكثر ارتباطًا بالطالب، وتعزز تصورات العدالة في تجاهل العوامل الاجتماعية والاقتصادية للطلاب ومن هذه النماذج: (الشخيبي، وأحمد، ومطاوع، 2016، 37)

- **التقييم المباشر للقيمة المضافة:** ويقوم هذا النموذج على تقييم تأثير المؤسسة التعليمية على الطلاب وأدائهم التعليمي من خلال مقارنة معارف الطلاب ومهاراتهم التعليمية عند الالتحاق بالمؤسسة التعليمية وبعد تخرجهم فيها، ويمثل هذا الفرق تأثير أداء المؤسسة التعليمية وأعضائها والخدمات التي تقدمها على تعلم الطلاب وإنجازهم، وهو ما يمكن الاستفادة منه أيضًا في مقارنة المؤسسات التعليمية ببعضها.
- **تقييم القيمة المضافة غير المباشر:** وهو يبتعد عن مجرد اختبار الطلاب؛ فيقوم على قياس وتقييم سلوك الطلاب وكذلك ممارسات وأداء وأنشطة المؤسسة التعليمية التي ترتبط بعملية تعلم الطلاب وإنجازهم ومن ثمَّ الاعتماد على مقاييس للممارسة المؤسسية الجيدة على أنها مؤشرات لتعلم الطلاب، كما أنه يمكن من خلالها توقع مستوى تعلم الطلاب إذا ما كان جيدًا أو لا.
- **تقييم القيمة المضافة التطبيقية:** وهو نموذج يختلف عن النموذجين السابقين؛ حيث إنه يعتمد على قياس أثر التعليم على الطالب ولكن من خلال ممارسة الطالب لما تعلمه في وضع تطبيقي مثل تعرُّف مدى امتلاك الطلاب للمعارف والمهارات التي تؤهلهم للعمل بصورة تطبيقية، وسؤال الطالب ومناقشته حول ما اكتسبه من خبرات ومهارات تفيده في حياته الشخصية والعمل الذي يلتحق به، كما أن للقيمة المضافة عدة مقاييس تستخدم لتحديدها وقياسها ومن هذه المقاييس مقياس رضا أصحاب سوق العمل (Sen et al, 2018, 187). Employer Satisfaction Style.

وتعد القيمة المضافة من الاتجاهات الكمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي الخاصة بالطلاب من ناحية الكفاءة الداخلية وكذلك الكفاءة الخارجية؛ فإذا ما تم استخدام نموذج القيمة المضافة المباشرة وغير المباشرة يمكن قياس الكفاءة الداخلية للخريجين، بينما من خلال تقييم المضافة التطبيقية يمكن قياس كفاءة الخريجين التطبيقية في سوق العمل، وكذلك من خلال اعتمادها على مقاييس رضا أصحاب سوق العمل يمكن قياس الكفاءة الخارجية لخريجي المؤسسات الجامعية.

أما أفضل الممارسات الخاصة بالقياس الكمي لمخرجات التعليم الجامعي من حيث كفاءتها الخارجية فتتمثل في:

أ- قياس أعداد الخريجين الملتحقين بسوق العمل والمؤَهَّلين لمواكبة مهاراته ومتطلباته:

إن التطورات التي حدثت في الهياكل المعرفية والتكنولوجية والتقنية قد فرضت تحولات كبيرة بمختلف الأنشطة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي لم يستأثر بها بلد دون الآخر، أو خصت دولة دون أخرى؛ فلم تستطع أى دولة أن تعيش بمنأى عن تلك التغيرات والتطورات، وهو ما انعكس على متطلباته من العمالة القادرة على الوفاء باحتياجاته؛ حيث أصبحت له متطلبات خاصة تتماشى مع طبيعة التطورات المتلاحقة التي تفرضها الثورة المعرفية والتكنولوجية التي يعايشها العالم بالوقت الحالي، فقد تغيرت موازين العرض والطلب وأصبحت آليات السوق تحكمها عوامل جديدة فرضتها الأوضاع الاقتصادية الجديدة ما أدى إلى تغير سمات احتياجات سوق العمل من العمالة الجديدة.

وقد أصبحت العديد من المجتمعات تواجه مشكلات عديدة في مسألة توفير فرص عمل مناسبة لخريجي النظم التعليمية فيها، وقد تعالت فيها الأصوات التي تنادي بعدم الاحتياج إلى هذا الكم الهائل من الشهادات الجامعية التي تعاني البطالة بعد تخرجها، بل تحتاج في المقام الأول إلى العناصر المدربة والخبرات الواعية في مجالات التنمية، لأن التنمية الشاملة تحتاج إلى العمالة الماهرة المستعدة للتدريب المهني، ومن ثمَّ التأهيل الوظيفي مع الرغبة في اكتساب القدرات المطلوبة وكفاءات العمل (محروس، 2014، 165)؛ فالتغير في هيكل الاقتصاد أدى إلى ارتفاع الطلب على العمالة الماهرة بما انعكس على هيكل الأجور حيث يحظى ذوو المهارات العالية على أجور متباينة عن أجور ذوي المهارات الأقل، ويرجع ذلك إلى انخفاض الصناعات التي تتطلب مهارات منخفضة مقابل تزايد الصناعات التي تحتاج ذوي المهارات العالية وحتى الصناعات التقليدية كان فيها طلب متزايد على ذوي المهارات العليا لتصنيع برامج التشغيل المتطورة وتحسين أساليب الإنتاج وهو ما يطلق عليه الاقتصاديون: التكنولوجيا المنحازة للمهارات(Lovenheim & Turner, 2018, 106) ، ومن ثمَّ يعتبر عدد الخريجين الملتحقين بسوق العمل والمؤهلين لمواكبة مهاراته ومتطلباته أحد القياسات المهمة لمخرجات التعليم الجامعي.

ب- قياس معدلات البطالة بين خريجي الجامعات:

تعد مرحلة انتقال الخريجين إلى سوق العمل أهم مراحل علاقة التنمية الشاملة باقتصاديات التعليم العالي؛ حيث إن الهدف المحوري للاستثمار في التعليم الجامعي يتمثل في تكوين رأسمال بشري على مستوى عالٍ من الجودة والكفاءة لتوفير قوى عاملة قادرة على قيادة التنمية الشاملة، ما يتطلب توافر عدد من المهارات والكفاءات المتميزة في الخريجين؛ فسوق العمل يتسم بطبيعته الديناميكية دائمة التغير، إلا أنه في الآونة الأخيرة قد زادت حدة هذا التغير؛ وهو ما انعكس على معدلات التوظيف والالتحاق بسوق العمل، التي خلَّفت تضاعفًا في نسب البطالة التي لم يعد يعاني منها غير المتعلمين وإنما انتشرت بصورة كبيرة بين خريجي المؤسسات الجامعية.

فقد كُتب لبعض القطاعات والتخصصات المهنية أن تتوارى بعيدًا عن الأنظار، أُذن لتخصصات جديدة أن ترى النور نتيجة لما أحدثته التكنولوجيا الحديثة من استحواذ على معظم الوظائف التي كانت موجودة منذ عقدين من الزمان إلا أنه بالمقابل قد أسفرت تلك التكنولوجيا عن ظهور العديد من القطاعات والتخصصات التي لم تكن موجودة حتى عهد قريب والتي فتحت بدورها آفاقًا جديدة وواعدة في عالم الأعمال (الكعبي، 2019، 1)، وهو ما جعل احتياجات سوق العمل من الأفراد الذين يمتلكون المهارات الأساسية فقط قد تناقصت مقابل تزايد حاجته من الأفراد ذوي مهارات التفكير العليا التي تمكنهم من إضافة قيمة عالية لأعمالهم من خلال تطبيق مهارات تواصل وتفكير معقدة لمواكبة مشكلات وبيئات جديدة .

ويصعب الوقوف على مدى جودة التوليفة المكونة لعرض الخريجين التي تلبي متطلبات سوق العمل وخاصة في ظل نقص بيانات الخريجين والتوظيف والأجور وتزايد عرض الخريجين وضعف ملاءمة تخصصاتهم لمجالات التنمية المطلوبة وكذلك هناك إشكالية اختلال التوازن بين عرض وطلب خريجي التعليم الجامعي، ومن ثمَّ الحد من فرص التوظيف وبالتالي تزايد عدد البطالة بينهم، وبالرغم من تزايد أعداد الخريجين فإنها ليست بالضرورة أن تسبب مشكلة اقتصادية خاصة إذا كانوا يتمتعون بمهارات التفكير وحل المشكلات والابتكار وبالتالي تكون زيادة الخريجين ذوي الجودة والكفاءة مكسبًا. (عبد القادر وآخرون، 2021، 503)

ومن ثمَّ تعتبر معدلات التوظيف والبطالة من أهم اتجاهات قياس مخرجات التعليم الجامعي التي تعكس جودته وكفاءته الخارجية؛ وهو ما جعل خمس وكالات ضمان الجودة من مجموع (16)، وثلاثة تصنيفات عالمية من مجموع (8) تعتمد في تقييماتها على مؤشر توظيف الخريجين، ومنها مَن يركز على نسبة البطالة بين خريجي التعليم العالي ويصنفها إلى معدلات بطالة بين خريجي المرحلة الجامعية الأولى وبطالة الحاصلين على دراسات عليا (Loukkola et al, 2020, 17)

ج- قياس حجم الابتكارات وريادة الأعمال:

هناك العديد من القياسات الدولية التي تعتمد في قياساتها لمخرجات التعليم الجامعي وجودتها على معدلات المشروعات القائمة على الابتكار وريادة الأعمال كمؤشر على نقل المعرفة وتوظيفها؛ فتعتمد في قياساتها على عدد الشركات والمشروعات التي تم تأسيسها من قِبَل أفراد المجتمع الجامعي، وعدد شاغلي المناصب الريادية، والمناصب القيادية في أفضل الشركات العالمية (Loukkola et al, 2020, 17)، ويدخل في هذا النطاق أيضًا ما تقوم الجامعات بإنشائه من إدارات ووحدات للمساهمة في البحث والتطوير ودعم الابتكارات وتعزيزها، وهو ما تحول إلى دخل أعلى للجامعات وللدولة بما يحقق عوائد تسهم في التنمية الاقتصادية(Schüler, 2018, 29) ، هذا بالإضافة إلى كونها أصبحت أحد المعايير التنافسية للجامعات.

د- قياس مستوى القدرة التنافسية للجامعات وتقدمها في التصنيفات الدولية:

التصنيفات العالمية للجامعات تعد إحدى ظواهر القرن الحادي والعشرين التي تؤثر على الطريقة التي يُنظر بها إلى مؤسساته، وكيف تتفاعل مؤسسات التعليم العالي مع تلك التصورات، وقد كانت تلك التصنيفات بمنزلة، ناقوس الإيقاظ الذي أخذ يدق نتيجة عدم قدرة بعض المؤسسات الجامعية على تحقيق التوقعات المنوطة بها، وبمرور الوقت أدى انتشار تلك التصنيفات إلى تعزيز الوعي بين المؤسسات المعنية بقضايا الشفافية والجودة، وتركز تلك التصنيفات بالمقام الأول على الأداء البحثي وسمعة المؤسسة الجامعية (Loukkola et al, 2020, 9). ويقوم اتجاه قياس مخرجات التعليم الجامعي من خلال التصنيفات الدولية والقدرة التنافسية للجامعات على قياس كمي لعدة مخرجات للتعليم الجامعي من منظور اقتصاديات التعليم؛ حيث يعتمد ذلك الاتجاه في قياس مخرجات التعليم الجامعي على ترتيب الجامعات بالتصنيفات الدولية المعترف بها، التي تقوم على معايير واضحة ومحددة مسبقًا تعتمد فيها على مؤشرات كمية تبني عليها قياساتها.

ومن أهم وأشهر التصنيفات الدولية للجامعات تصنيف ويبومتريكس الإسباني الذي يعتمد على الحضور الإلكتروني للجامعة والذي يقوم على حجم المحتوى على شبكة الإنترنت وقدرة الجامعات الأخرى على رؤيته، وتأثير منشورات الجامعة على الإنترنت من خلال عدد الروابط الخارجية التي تشير إليها، وتصنيف جامعة جياو جونغ شنغهاي الصيني الذي يعتمد على مؤشرات نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على جوائز نوبل أو ميدالية Fields Medals، وعدد منسوبي الجامعة الحاصلين على جوائز نوبل أو جوائز أخرى في مجالاتهم، والاقتباس المكثف للباحثين في (21) تخصصًا، وعدد المقالات المنشورة في مجلتي Nature & Science، وعدد المقالات المنشورة في كشاف الاقتباسات المرجعية العلمية الموسع وكشاف الاقتباسات المرجعية للعلوم الاجتماعية Index، والأداء الأكاديمي بما يتناسب مع حجم الجامعة، وتصنيف التايمز Quacquarelli Symonds (QS) الإنجليزي، ويقيس تميز الجامعة في عدة مجالات رئيسية هي: حكم المعاهد الأخرى على مستوى الجامعة، وحكم جهات التوظيف، ونسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب، وعدد الاقتباسات لدى أبحاث أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء هيئة التدريس من دول أخرى، والطلاب من دول أخرى.

هـ- قياس كم براءات الاختراع والأبحاث المنشورة في دوريات علمية مصنفة دوليًّا وذات معامل تأثير عالٍ:

ويركز هذا الاتجاه على العدد الكمي للأبحاث العلمية ولكن بالتركيز على قيمتها وتأثيرها في الحركة البحثية والعلمية على المستوى الإقليمي والدولي، فهو يركز على الكم ولكن من منظور الجودة البحثية واستخداماتها، ويتم القياس مقارنة بالنسب الدولية التي تقدمها منظمات دولية كإحصاء منظمة اليونسكو التي أوردته بتقريرها عن العلوم حتى عام 2030، الذي يقيس الحركة العلمية والبحثية وفقًا لعدد الباحثين قياسًا بعدد السكان، والتوجهات البحثية، والنشر العلمي، وبراءات الاختراع. (يمكن مراجعة تقرير منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة: تقرير اليونسكو للعلوم حتى عام 2030)

و- قياس عدد الذين فازوا بجوائز وميداليات كبرى محلية أو إقليمية أو عالمية.

ويركز هذا الاتجاه في قياس مخرجات التعليم الجامعي على عدد الحاصلين على جوائز سواء كانوا خريجين أو باحثين أو أعضاء هيئة تدريس في فترة زمنية محددة قياسًا بالمعايير الدولية وبقيمة الجائزة.

ز- قياس معدل التدويل:

لقد أصبحت جوانب متنوعة من تدويل التعليم العالي جزءًا مهمًا من التجارة في خدمات التعليم العالي التي تتوسع لتلبية رغبات الطلاب فيما يتجاوز قدرة النظم الوطنية مع توفير دخل تصديري لبلدان الإمداد، وتتضمن أشكال التجارة في خدمات التعليم العالي الدراسة في الخارج (حِراك الطلاب)، وتحرك الأشخاص الطبيعيين (حِراك المدرسين)، والوجود التجاري (حِراك المؤسسات)، وتنشأ عن هذه الحراكات اتفاقيات دولية تتجاوز الحدود الوطنية فيما يتعلق بالاعتراف بالمؤهلات، واعتماد مقدمي الخدمات، وضمان الجودة، ويسعى كل خريجي التعليم العالي الوطني الأجانب والمحليين إلى الاعتراف الدولي بمؤهلاتهم بحيث يتمكنون من الحصول على عمل بأي مكان بالعالم. (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والبنك الدولي، 2010، 196)

وعلى ذلك يهتم هذا الاتجاه بالقياس الكمي لمعدل التدويل الذي يتمثل في عدة أبعاد هي معدل دوران وحِراك الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة الدريس على المستوى الدولي، وعدد الشراكات والتوءمة مع جامعات أجنبية، وكذلك عدد المشروعات العلمية والبحثية الممولة دوليًا أو مع جامعات أجنبية مرموقة، خاصة المشروعات التنافسية على المستوى الدولي، والمشروعات التي تتناول قضايا محورية على المستوى العالمي، وتتمثل أهمية هذا الاتجاه في كونه يعكس سمعة المؤسسة الجامعية ورضا المستفيدين منها.

ح- قياس مقدار العائد الاقتصادي المتحقق بقطاعات الإنتاج بالشراكة مع الجامعات:

ويهتم هذا الاتجاه بقياس مخرجات التعليم الجامعي المتمثلة في التقدير الكمي والنقدي المتحقق بقطاعات الإنتاج من خلال مخرجات التعليم الجامعي، سواء كانت تلك المخرجات تمثل القوى العاملة المؤهلة للالتحاق بسوق العمل بقطاعات الإنتاج المختلفة، أو الاستشارات والأبحاث التطبيقية التي تقوم بها الجامعات لخدمة قطاعات الإنتاج، أو ما تسهم به الجامعات بخدمات تطبيقية وعملية من خلال حاضنات الأعمال الجامعية.

2. أفضل الممارسات العالمية التي تركز على القياس الكيفي والنوعي لمخرجات التعليم الجامعي:

ويقصد بها أفضل الممارسات العالمية التي تهتم بقياس مخرجات التعليم الجامعي في صورة كيفية نظرًا إلى تعسر وصعوبة قياسها كميًّا، وتعتمد في عملية القياس على المؤشرات الدالة، وتركز على الكفاءات النوعية لمخرجات التعليم الجامعي بأبعادها المختلفة، ومن أفضل الممارسات لقياس مخرجات التعليم الجامعي من المنظور الكيفي والنوعي الممارسات التي تعتمد على تقدير وتقييم ما يلي:

أ- تعزيز رأس المال الاجتماعي وتحسين الحراك المجتمعي:

يهتم مفهوم رأس المال الاجتماعي بتعرُّف المشكلات الاجتماعية المرتبطة بنقص أو ضعف الروابط والصلات الاجتماعية بين الناس، ومن ثمَّ فإن دور رأس المال الاجتماعي يمكن أن يفيد في تحقيق منافع اقتصادية، أو على الأقل يستخدم هذا المفهوم في تحقيق تنمية اقتصادية مناسبة للمجتمع، وينظر إلى رأس المال الاجتماعي على أنه مرادف موضوعي لجملة التفاعلات التي تربط بين الناس بالأمور الحياتية العادية، كما يعكس أيضًا العلاقات البشرية التي تربط بين أعضاء الجماعة أو الأسرة الواحدة ويعكس أيضًا الرابطة التي تجمع بين مجموعة من الناس في وحدة إنسانية واحدة. (عابدين، 2021، 482)

ويسهم رأس المال الاجتماعي مساهمة فاعلة في سهولة الحصول على الخدمات وكذلك مواجهة المشكلات، وتفعيل الجهود المدنية، وترابط النسيج والبناء الاجتماعي، والثقة في النظم الاجتماعية وتفعيل الولاء والانتماء والهوية الثقافية للإنسان وتحديد إطار الشخصية التنموية للإنسان في المجتمع، ومن ثمَّ فهو يعكس أن أية برامج للإصلاح سواء كان اقتصاديًّا اجتماعيًّا لا يمكن أن يؤتي ثماره في غياب رأس المال الاجتماعي الذي يسانده ويدعمه، ويتفاعل إيجابيًّا من خلال جماعات وتنظيمات وعلاقات وتفاعلات ومؤسسات تحقق وتنفذ خطط الإصلاح والثقة في آلياته والتجاوب مع سرعة إيقاعه والتفاعل الإيجابي مع التغيرات التي قد تطرأ على عوائده، كما يعمل رأس المال الاجتماعي على المساعدة في الحفاظ على المعايير الاجتماعية بالمجتمع من خلال تقليصه للسلوكيات المرتكزة على الذات دون مراعاة الآخرين بالمجتمع، كما أنه يزيد قوة ومتانة بنية المجتمع وبخاصة شبكات الأمان وروابط الدعم الاجتماعي المتبادلة، كما أن عوائده لا تقتصر على المستوى الكلي للمجتمع فقط وإنما تمتد لتشمل المنظمات الاقتصادية الهادفة إلى الربح؛ حيث إنه يعمل على تعضيد قيم التعاون والتنسيق ما يوفر الطاقات والموارد ويحسن من إنتاجية الفرد ويزيد من عمق وقوة ولاء العاملين بالمنظمات، فضلًا عن تذويب الفوارق الثقافية الموجودة بالمجتمع (عابدين، 2021، 483- 484)

وتعدُّ أبرز عوائد التعليم الجامعي تعزيز رأس المال الاجتماعي ودعم الحراك الاجتماعي من خلال تحقيق الرعاية الاجتماعية للأجيال بالإضافة إلى تحسين الصحة وتقليل معدلات الطلاق، وتحسين التربية الوالدية، وتقليل معدلات الجريمة، وتعزيز الديمقراطية والمشاركة المدنية الأعلى (Burgess, 2016, 17)، بالإضافة إلى دعم قدرة الأفراد على بناء علاقات جيدة وتشكيل تحالفات اجتماعية للعمل كمواطنين صالحين ومشاركين فاعلين في مجتمعاتهم (EENEE, 2021,5)؛ ومن ثمَّ تقوم بعض اتجاهات بقياس مخرجات التعليم الجامعي من خلال الاستدلال بمؤشرات هذه العوائد.

وإلى جانب اعتبار تعزيز رأس المال الاجتماعي وتحسين الحراك المجتمعي من المداخل والاتجاهات الكيفية في قياس مخرجات التعليم الجامعي التي يستدل عليها من خلال مؤشرات انخفاض معدل السرقة والجريمة بين الخريجين، وانتشار الوعي الصحي والبيئي وغيرها من المؤشرات، إلا أنه لا بد من عدم إغفال أن كثيرًا من صور تعزيز رأس المال الاجتماعي من مداخل الاستهلاك في التعليم الجامعي، حيث يتم إنتاج معارف وعلاقات وتتم تنمية مهارات يستخدمها أفراد المجتمع الجامعي في محيطهم البيئي والاجتماعي.

ب- تنشيط رأس المال المعرفي والمساهمة في إغناء اقتصاد المعرفة:

يمثل رأس المال المعرفى "المعارف والأبنية المعرفية والخبرات التراكمية والتقنيات وآليات ونظم العمل والحياة المباشرة وغير المباشرة الصريحة والضمنية التي يمتلكها مجتمع ما" (الزيات، 2011، 65)، كما أنه يمثل: "ذلك القسم من الثروة المعرفية الذي يستخدم فى إنتاج معارف جديدة ويؤدى نتيجة لذلك إلى نمو الثروة المعرفية"، ويرجع ظهور مصطلح رأس المال المعرفى إلى الاهتمام المتزايد بالمعرفة التي أصبحت تتخلل كل شيء فى المجتمع المعاصر، وتنامي الاعتقاد بأن الأصول المعرفية للمجتمع والتي تتمثل فى المعرفة والخبرة التي تتميز بالنمو والتراكم لا الأصول المادية التي تتميز بالتآكل والاستنزاف هى المحددات الجوهرية للإنتاجية والتنافسية، ومن ثمَّ محددات التقدم فى عالم اليوم والغد.

فالمعرفة لم تعد فقط أداة في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في المؤسسات، بل أصبحت عنصرًا من عناصر المنافسة، بالنظر إلى أن المؤسسات الأكثر اعتمادًا على المعرفة بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة (عابدين، 2021، 482)، وآفاق المستقبل أصبحت تعتمد على قدرة التعليم الجامعي على تلبية احتياجات الاقتصاد القائم على المعرفة والمهارات بشكل متزايد، ومن ثمَّ فإن المنظور الاقتصادي لمخرجات التعليم الجامعي يهتم بتحديد وقياس مقدار المعرفة والمهارات التي يحصل عليها الأفراد وتوظيف هذه المعارف بشكل تطبيقي يتيح إنتاج وتنشيط المعرفة ونشرها، كما أن التعليم الجامعي يؤثر بشكل كبير على الإنجاز الفكري وجوانب الحياة الجيدة، وهو ما ينعكس على مخزون المعارف والمهارات في بلد ما ومن ثمَّ يشكل أهمية كبيرة في ازدهاره ومعدل نموه (Burgess, 2016, 2)، وهناك عدة مؤشرات تعكس دور مخرجات التعليم الجامعي في تنمية اقتصاد المعرفة وإغناء رأس المال المعرفي منها: (العبيدي، 2009، 10)

- أن تؤدي الدور المنوط بها في إنتاج المعرفة عن طريق البحث العلمي في المجالات الاستراتيجية ذات الأولوية بالنسبة إلى النمو الاقتصادي والاجتماعي محليًّا وعالميًّا.
- أن يتناول البحث العلمي مجالات تتيح الاستباق وتقوي القدرة على المنافسة، وتشكل إسهامًا في إنماء رأس المال المعرفي.
- ألا يتوقف إسهام مخرجات التعليم الجامعي في إغناء اقتصاد المعرفة على المجالات العلمية التطبيقية فقط وإنما ينبغي أن تشمل العلوم الاجتماعية والإنسانية قدرًا من الاهتمام لما لها من إضافة متميزة تجعل الإنسان واعيًا بموقعه من هذا العالم، كما أنها تساعد على تحقيق الاستفادة الرشيدة من المعارف المنتَجَة وتسخيرها لخدمة الإنسان لا أن تستخدم فيما يضره.

ج- القدرة على توليد وتنمية رأس المال الفكري:

لقد أصبح يُنظر إلى رأس المال الفكرى باعتباره ممثلًا حقيقيًّا لقدرة هذه المؤسسات على المنافسة وتحقيق النجاح فى مجتمع المعرفة، خاصة بعد تحول الاقتصاد شيئًا فشيئًا نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، التي أصبحت الأصل الجديد وأحدث وأهم عوامل الإنتاج المعترف بها كمورد أساسى لتوليد الثروة، كما أنه العامل الأساسى في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستثمار المقدرة العقلية للأفراد، والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكرى المؤدى إلى التفوق التنافسي (محمود، وعبده، 2012، 151)، فرأس المال الفكرى هو: "الأفكار الذهنية والمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خلق الثروة" (ستيوارت، 2004، 56)، وهو: "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح" (حسن، 2011، 361)، ويركز رأس المال الفكرى على إنتاج القيمة المستقبلية من الموارد فى المؤسسات، والاستثمار فى قدرات ومهارات ومعارف الأفراد لإنتاج القيمة (Kahang,2014 , 2238)

ورأس المال الفكري يختلف عن رأس المال المادي؛ حيث إن رأس المال المادي يوجد في صورة مرئية وملموسة، كما أنه يوجد بأكمله ضمن البيئة الداخلية للمؤسسات، ويخلق الثروة من خلال العمل العضلي فيه، وله عمر إنتاجي معين، كما أنه يتناقص بالاستخدام، ومن أمثلته الآلات والمعدات والعقارات وغيرها؛ أما رأس المال الفكرى فيوجد الجزء الأكبر منه فى عقول الأفراد العاملين بالمؤسسات، ويخلق الثروة من خلال العمل المعرفي والاستخدام العقلي، وليس له عمر إنتاجي، ويتزايد مع تزايد القدرات الإبداعية، ويتمثل في الأفراد ذوي المعارف والخبرات والقدرات المعرفية العليا (المعاني، 2011، 228)، وهو ما يؤكد أهمية الاتجاه إلى قياس مخرجات التعليم الجامعي في ضوء ما تحققه من توليد وتنمية رأس المال الفكري؛ خاصة وأن رأس المال البشري يمثل أحد مكوناته وعناصره الأساسية.

3. مراحل تطبيق مدخل أفضل الممارسات العالمية في قياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية:

في ضوء تحديد أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعية على اختلاف أنواعها وأبعادها فإن تبنيها للاستفادة منها في قياس مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية، ونقلها وتطبيقها بصورة فعالة ينبغي أن يمر بست مراحل أساسية تتمثل في المراحل الآتية: (قاسم، وإبراهيم، 2022، -249 250)، (شحاتة، وفريد، 2011)

1. مرحلة البحث: وفي هذه المرحلة يتم جمع البيانات والمعلومات عن أفضل الممارسات لقياس مخرجات التعليم الجامعي، وهذا من خلال الدراسات المختصة والتقارير والوثائق المرتبطة بهذا الموضوع.
2. **مرحلة التقييم (تحليل الوضع الراهن):** وفي تلك المرحلة يتم فحص قيمة وجدوى الممارسات المطروحة وتقويمها.
3. **مرحلة التحقق:** وتقوم هذه المرحلة على الانتقاء بين أفضل الممارسات التي تم فحصها؛ لاختيار أكثرها ملاءمة لقياس مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية ومن ثمَّ البحث في سُبل تحسينها.
4. **مرحلة التنفيذ (النقل والتمكين):** وتعد هذه المرحلة أصعب المراحل، ويتم خلالها تبني وتكييف الممارسات التي انتُقيت لتلائم سياق الدول العربية ومحيطها، وتحديد إمكانيات دعم وتيسير تطبيق هذه الممارسات.

5. **مرحلة المراجعة:** وفي هذه المرحلة تتم مراجعة ممارسات قياس مخرجات التعليم الجامعي التي طُبقت؛ للوقوف على نتائج تطبيق تلك الممارسات وتقييمها، وتحديد جدوى تطبيقها، وأثر ذلك على تحسين مخرجات التعليم الجامعي.
6. **مرحلة ترسيخ العمليات:** بعد تقييم الممارسات التي طُبقت فإذا ما ثبت نجاح تطبيقها بشكل سليم، فإنه يتم دمجها في قواعد العمل والأداءات اليومية للمؤسسات وروتينها وتشكيل الهياكل والتنظيمات المؤسسية التي تدعم نجاح هذه الممارسات.

وبعد بيان أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي ومراحل تطبيقها فهذا ينقلنا إلى البحث في تحسين هذه المخرجات والتخطيط لتطويرها وفق مؤشرات القياس الناشئة عن أفضل الممارسات المختلفة في قياس مخرجات التعليم الجامعي وذلك من منظور الأداء المتوازن؛ وهو ما يُوجِب إيضاح المرتكزات المعرفية والفكرية التي يقوم عليها ذلك المنظور ليتسنى البحث في قياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي باستخدامه وذلك من خلال الكشف عن ماهية هذا المنظور ونشأته وتوجهاته ورؤيته وأبعاده الاستراتيجية.. وبيان ذلك على النحو التالي.

المحور الثالث: المرتكزات المعرفية والفكرية للأداء المتوازن:

ويتناول هذا المحور عدة نقاط تتبين تفصيلًا فيما يلي:

1. **مفهوم الأداء المتوازن:**

(أ) الأداء المتوازن لغويًّا:

يتكون مصطلح الأداء المتوازن من مفردتين هما: (الأداء- المتوازن)، وللمفردتين من الدلالات اللغوية ما يتفق مع المفهوم الاصطلاحي؛ حيث إن كلمة الأداء في اللغة تعني التأدية، وأدى الشيء: قام به، وتأدى الأمر: أُنجِزَ (مجمع اللغة العربية، 2008، 10)، كما يعني الأداء أيضًا: "إتيان الواجب في الوقت المحدد" (الجرجاني، 2004، 16)، أما كلمة المتوازن فهي من (وزن) أي ثقل شيء بشيء مثله (الفراهيدي، 2003، 368)، واتزن: اعتدل بالآخر وصار مساويًا له في الثِّقَل، "وتوازن الشيئان: تساويا في الوزن" (مجمع اللغة العربية، 2008، 667)؛ وعلى ذلك فالمفردتان مجتمعتان معًا تعنيان أداء الأمور أو الواجبات بالوقت المحدد وبشكل متساوٍ، بحيث لا يطغى أداء أحد هذه الأمور أو الواجبات على الآخر في الاهتمام بإنجازه أو الزمن المستغرَق لإتمام هذا الإنجاز.

ومن ثمَّ يتبين من الفحص اللغوي لمفهوم (الأداء المتوازن) أنه يعكس الدلالة الاصطلاحية لهذا المفهوم؛ حيث يتضمن المفهوم اللغوي معنى تأدية المهام وإنجازها، بالإضافة إلى أنه يتضمن تحقيق التساوي والاعتدال في هذا الإنجاز، وهو بالفعل الأساس الذي بُنيَ عليه المعنى الاصطلاحي لمفهوم الأداء المتوازن وانطلق منه؛ حيث يقوم المصطلح على تأدية المهام والأعمال مع مراعاة التوازن بين الأبعاد المختلفة -سواء المالية أو غير المالية- دون أن يطغى أحد الأبعاد على بعد آخر، أو الاعتماد على قياس منظور دون الآخر كما كان يحدث قبل ظهور الأداء المتوازن؛ حيث كان يُكتفَى بمقاييس المنظور المالي فقط لتقدير أداء المؤسسات مع إهمال باقي الأبعاد والمقاييس غير المالية، لتظهر فكرة الأداء المتوازن تصحيحًا لذلك التوجه بهدف تحقيق أداء أفضل يؤدي إلى تطوير المؤسسات والارتقاء بأداءاتها وقدرتها على تحقيق غاياتها.. وهو ما يتبين تفصيلًا من خلال تناول التعريف الاصطلاحي لمفهوم الأداء المتوازن وما يليه من بيان لنشأة وتطور المصطلح وأهميته وأهدافه ووظائفه، وذلك كما يلي.

(ب) الأداء المتوازن اصطلاحًا:

لقد حظي الأداء المتوازن بالعديد من التعريفات الاصطلاحية التي كان للحداثة النسبية للمفهوم، وتطوره بصورة مستمرة في النطاق نفسه الذي نشأ فيه، وتركيزه منذ نشأته على أبعاد وغايات ووظائف واضحة ومحددة أثر بارز على اتفاقها مع بعضها بعضًا بدرجة كبيرة، ومن هذه التعريفات أنه: نظام يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي انطلاقًا من رؤية المؤسسة واستراتيجياتها، ومن تحديد عوامل النجاح الحرجة، وبناء المقاييس المالية وغير المالية، وقياس الأداء في المجالات الحرجة لها (Brown, 2012, 40)، ويعد الأداء المتوازن إحدى الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المؤسسة، ويهدف إلى تطوير مقاييس تستند فلسفتها على أربعة أبعاد أساسية هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، ويعتبر أول نظام تم تصميمه لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات مستمرة للتحسين، ويقوم بوصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة، فهو نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة (المغربي، 2007، 70).

ومفهوم الأداء المتوازن يقوم على أبعاد زمنية هي: الأمس، واليوم، والغد؛ حيث تسعى المؤسسات إلى الرقابة والتحليل والدراسة والتحكم من خلال ربط الأداء التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المؤسسة طويلة المدى؛ ومن ثمَّ فهي تركز على مجموعة من مقاييس الأداء الحاكمة في مجالات مستهدفة وذات مغزى لها، فما تفعله اليوم هو من أجل الغد وهو ما سيظهر تأثيره فيما بعد الغد (اليماني، 2015، 152).. وعلى ذلك فالأداء المتوازن هو تعبير عن: (النجار، 2014، 200)

أ. التحول من مرحلة التخطيط الاستراتيجي إلى التنفيذ، أي التحول إلى الأفعال والنتائج.
ب. مراعاة معايير الأداء.
ج. التنسيق بين معايير الأداء (المالي، والفني، والعملاء، والتعلم والنمو).
د. وصف المكونات الأساسية للأداء بالتركيز على البعد: (الزمني، والمالي وغير المالي، والاستراتيجي، والبيئي).

2. نشأة وتطور الأداء المتوازن:

ظلت المقاييس المالية هي محور قياس الأداء لمدة طويلة من الزمن وأنها هي الوحيدة القادرة على إيجاد القيمة للمؤسسات، ولكن مع مرور الوقت وكثرة التطورات والتغيرات ظهرت حاجة ملحة لتناول وقياس محاور أخرى مهمة مثل: العملاء، والعمليات الداخلية، وأنشطة الموظفين وتعلمهم ونموهم، وهو ما قاد كابلان ونورتون، Kaplan & Norton للقيام بدراسة أُجريت على عشرات المؤسسات لاستكشاف طرق جديدة لقياس الأداء، وكان الدافع لتلك الدراسة هو الاعتقاد المتزايد أن المقاييس المالية للأداء أصبحت غير فعالة، وقد وجدا بالفعل أن هذه المؤسسات محل الدراسة لم تكن تستخدم مقاييس مكملة للمقاييس المالية في قياس الأداء، ومن ثمَّ قدم كابلان ونورتون أداة جديدة لقياس الأداء أضافا فيها ثلاثة مقاييس جديدة تكون مكملة للمقاييس المالية، وتكون بمنزلة، محركات للأداء المستقبلي للمؤسسات وهذه المقاييس هي: العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وأطلقا على هذه الأداة الجديدة لقياس الأداء مسمى (بطاقة الأداء المتوازن)، وقد برز استخدام بطاقة الأداء المتوازن بسبب فعاليتها كأداة لمواجهة تحديات عديدة منها: الدور المتزايد للأصول غير الملموسة في الاقتصاديات الحديثة، والقصور في المقاييس المالية، وكذلك تحديات تنفيذ الاستراتيجية (Niven, 2006, 11).

ومرت بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من مراحل التغيير والتطوير التي طرأت عليها من أوائل تسعينيات القرن العشرين وحتى الآن، وتتمثل هذه المراحل في ثلاثة أجيال تتبين ملامحها فيما يلي:

- **الجيل الأول:** ويمثل هذا الجيل الفترة من 1992- 1996، وشكَّل الأداء المتوازن في هذا الجيل نقلة في عمليات قياس وتقييم الأداء؛ حيث إنه دمج بين المقاييس المالية وغير المالية في أداة واحدة دون سيطرة للمقاييس المالية وحدها على عملية قياس الأداء، بالإضافة إلى كونه أضاف ثلاثة أبعاد جديدة لقياس وتقييم الأداء لم تكن موجودة من قبل هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، فضلًا عن أنه من خلال أبعاده المختلفة وما ينطوي عليه من مؤشرات استطاع الربط بين التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات بالممارسات اليومية لكافة العاملين بها؛ ولكن وُجِّهت مجموعة من الانتقادات لنموذج الأداء المتوازن بهذه الفترة تتمثل في: عدم ترابط مؤشرات الأداء مع الأبعاد، والافتقار إلى وجود ترابط فعال لعلاقات السبب والنتيجة، وغياب الآلية التي يتم من خلالها وضع وتحقيق الأهداف. (كواشي، وبودودة، 2017، 237)
- **الجيل الثاني:** وشكَّل هذا الجيل الفترة من 1997- 2000، وظهر لتفادي الانتقادات والمشكلات التي ظهرت بالجيل الأول؛ لا سيما أنه أُدخل عدد من التحسينات جعلت نموذج الأداء المتوازن–متمثلًا في بطاقة الأداء المتوازن- أكثر وضوحًا من خلال الربط بين رؤية المؤسسة واستراتيجيتها وأهدافها وبين عملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطًا مع تلك الاستراتيجية والأهداف، وكذلك ترجمة كل بعد من أبعاد البطاقة إلى أربعة عناصر مترابطة هي: (الأهداف، المؤشرات، المستهدفات، المبادرات)، وهو ما يطلق عليه مسمى علاقة السبب بالنتيجة، الذي يعني وجود مؤشر بعينه مرتبط بهدف واضح ومحدد (Rangarajan & Mshra, 2014, 5-6)

ومن ثمَّ فقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن من مجرد أداة لقياس وتطوير الأداء -كما كانت في الجيل الأول- لتصبح جوهر عملية الإدارة في الجيل الثاني؛ وذلك من خلال ربطها بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل، وكذلك التركيز على علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة للبطاقة بما ينعكس إيجابيًّا على الأداء الشامل للمؤسسة (Anthoula & Hatzigeorgiou, 2011, 68)، كما تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في هذا الجيل كأداة لتحليل الفجوة بين الأهداف التنظيمية والنتائج الفعلية؛ وذلك لمعرفة أسباب الأداء غير المرضي.. وقد توالت التطورات على نموذج الأداء المتوازن سواء بالتركيز على التطبيقات العملية له أو من خلال إثراء الأطر النظرية التي تقوم عليها فكرة قياس الأداء المتوازن ليكون ذلك تمهيدًا لظهور الجيل التالي من الأداء المتوازن أو من بطاقة الأداء المتوازن، والذي تتبين ملامحه كما يلي:

- **الجيل الثالث:** ويبدأ هذا الجيل من 2001 وحتى الوقت الحاضر، وهو الجيل الأكثر تطورًا للأداء المتوازن؛ حيث تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في هذا الجيل كنظام تواصل يربط جميع أطراف المؤسسة وعناصرها، ويساعد على توصيل الاستراتيجية لكافة أقسامها، بالإضافة إلى استخدام عبارات القصد أو الغاية كنقطة بداية لاختيار الأهداف الاستراتيجية، واختيار المقاييس، ووضع الغايات، كما يحقق الارتباط والتدقيق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية، فضلًا عن تضمين تفاصيل وعناصر جديدة تهدف إلى إعطاء فعالية أكثر للعمل بين الاستراتيجيات ذات العلاقة (كواشي، والسعيد، 2017، 237).

ومن أبرز العناصر التي ظهرت في الجيل الثالث للأداء المتوازن ما يطلق عليه **بالخريطة الاستراتيجية** التي جعلت من الاستراتيجية نقطة الارتكاز لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وقد ظهرت كأحد أنماط التطور في بطاقة الأداء المتوازن؛ حيث اتضح في سياق تطور أدوات ومقاييس تقويم الأداء أنه من الأفضل أن يصبح نظام القياس موجهًا نحو الاستراتيجية، وأن يتم اشتقاق الأهداف والمقاييس المتضمنة في بطاقة الأداء المتوازن من رسالة المؤسسة ورؤيتها واستراتيجياتها، وبذلك يكون هذا النظام مفيدًا في توصيل الاستراتيجية وتنفيذها (Pietrzak, 2014, 29)، ومن ثمَّ فالخرائط الاستراتيجية تعتبر أكثر إبداعًا في تطور نموذج الأداء المتوازن؛ فبينما كانت بطاقة الأداء المتوازن فيما سبق تركز على تحسين نظام قياس أداء المؤسسة فإن الخريطة الاستراتيجية أصبحت بمنزلة الأداة التي تربط مقاييس الأداء مباشرة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ونتائجها،

والخرائط الاستراتيجية المعدَّة جيدًا تعمل على تحسين أداء الوظائف المختلفة للمؤسسة مثل: التخطيط الاستراتيجي، ووضع الميزانية، والرقابة، والعمليات، ونظام الأجور؛ ومن ثمّ فهي تعمل على تحسين تنفيذ الاستراتيجية (Armitage & Scholey, 2006, 4- 5)، كما أنها تساعد في التغلب على صعوبات توصيل استراتيجية المؤسسة من خلال عرضها في صورة رسم تخطيطي مختصر يتضمن الأهداف المهمة والعلاقات الحاسمة بينها والتي توجه الأداء الاستراتيجي للمؤسسة (Sales & Huxley, 2013, 110)، بالإضافة إلى أنها تهتم بوصف كافة الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ما يدعم تنفيذ الاستراتيجية (Hansen & Schaltegger, 2018, 943)، فضلًا عن أنها تسهم في وصف العلاقات التي قد تتطلب تفسيرًا مرهقًا يسهل نسيانه، كما أكدوا على أن العرض المصور للاستراتيجية يحول البيانات الخام إلى صور يمكن فهمها بسهولة وسرعة؛ حيث إنها صيغة متاحة وبسيطة لعرض المعرفة (Sales & Huxley, 2013, 110).

وعلى ذلك فإن هذا الجيل من الأداء المتوازن قد تلافى الانتقادات والمآخذ السابقة على بطاقة الأداء المتوازن بالجيلين السابقين؛ وهو ما جعلها تنتشر انتشارًا واسعًا حول العالم باعتبارها أداة رئيسة لتنفيذ الاستراتيجية حتى أصبحت بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الاستراتيجية مقبولة وفعالة على نطاق واسع؛ ما جعل مجلة هارفارد بزنس ريفيو تشيد بها وتعتبرها واحدة من الأفكار الـ(75) الأكثر تأثيرًا في القرن العشرين (نيفين، 2016، 30).. ومنذ انطلاق فكرة الأداء المتوازن من قِبَل كابلان ونورتون كأداة للرقابة الاستراتيجية وهي أصبحت أحد أهم المداخل المعاصرة في حقل الإدارة الاستراتيجية وأداة قيمة لتقويم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات؛ حيث تميزت بتمركزها حول رؤية المؤسسة واستراتيجياتها ونظرتها المتوازنة لمحاور الأداء الاستراتيجي؛ ما جعلها تلقى إقبالًا كبيرًا لاستخدامها بالمؤسسات الربحية وغير الربحية على حد سواء، وأصبحت تحظى باهتمام الباحثين والممارسين لبحث ودراسة تداعياتها على تطوير وتحسين أداء المؤسسات.

وعلى الرغم من التطورات التي لحقت بنموذج الأداء المتوازن بأجياله المختلفة، والإقبال الكبير على تطبيقه فإن خاصية التوازن التي قام عليها النموذج بالأساس ظلت السمة المميزة له عبر تطوراته المختلفة حتى إنه يمكن اعتبارها سبب الانتشار الكبير لنموذج الأداء المتوازن؛ فبالتدقيق في الأجيال المختلفة للأداء المتوازن يمكن استنتاج أن فكرة التوازن التي قام عليها النموذج نفسها تطورت وتوسعت على مدار الأجيال المختلفة للأداء المتوازن فقد قام هذا التوازن بالجيل الأول على مجرد تحقيق التوازن في التركيز على أبعاد ومنظورات الأداء المختلفة، والتوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية في عمليات قياس الأداء، أما بالجيل الثاني فقد تمثل التوازن أيضًا في تحقيق التوازن بين مكونات كل بعد من أبعاد الأداء المتوازن؛ كتحقيق التوازن بين المستفيدين من داخل المؤسسة وخارجها، والتوازن في العمليات الداخلية والخارجية، بينما مع التطورات والعناصر المختلفة التي ظهرت بالجيل الثالث للأداء المتوازن والتركيز على ربط الأداءات المختلفة باستراتيجية المؤسسة قد أضاف أهمية لتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وكذلك التوازن القائم على الربط بين مؤشرات القياس التنظيمي السابق والحالي والمستقبلي، وسمة التوازن التي يقوم عليها نموذج الأداء المتوازن تعتبر السمة والخاصية الأساسية التي ترتكز حولها مجمل خصائص الأداء المتوازن والتي تتبين فيما يلي.

3. خصائص نموذج الأداء المتوازن:

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص المميزة منها: (Kaplan & Norton, 2001, 87)، (النجار، 2014، 203)

أ. مواءمة الأهداف الاستراتيجية العامة بالأهداف الفرعية، والتوازن بين التكتيك والاستراتيجية.

ب. التركيز الاستراتيجي على أوجه الأداء المختلفة السابقة والحالية.

ج. تنفيذ الأهداف المالية من خلال المحركات غير المالية للأداء.

د. تقديم الرقابة الاعتيادية وإعطاء التحذيرات المبكرة للمشكلات.

هـ. تحقيق التغذية الراجعة والتحسينات المستمرة.

و. التركيز على الأداء الداخلي والخارجي معًا.

ز. التوازن بين مقياس النتائج المتوقعة والأداء الفعلي المتحقق.

4. أهداف نموذج الأداء المتوازن:

للأداء المتوازن العديد من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من أهمها: (أبو ماضي، 2018، 163- 164)

أ. ربط الأهداف العامة بالأهداف الفرعية، وتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.

ب. التأكيد على أهمية الاعتماد على مؤشرات وصفية غير مالية إلى جانب المؤشرات المالية.

ج. نشر التعلم التنظيمي من خلال مراجعة الأداء الدورية والتعلم لتحسين الاستراتيجية.

د. إدخال الاستدامة في العمليات التشغيلية للمؤسسة.

هـ. توفير خدمة الاتصال الاستراتيجي لربط الإدارة العليا للمؤسسة بكافة الأفراد.

و. قياس أداء المؤسسة عبر أربعة منظورات متوازنة تتمثل في المنظور المالي، ومنظور المستفيدين، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو.

ز. دعم التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات المختلفة.

5. أهمية نموذج الأداء المتوازن:

يستخدم نموذج الأداء المتوازن على نطاق واسع بمختلف المؤسسات نظرًا إلى ما يتمتع به من أهمية كبيرة ترجع إلى أنه: (Ronchetti, 2006, 28)، (المغربي، 2009، 68- 69)

أ. يعدُّ نظامًا إداريًّا يحفز التغيير والتطوير بالمجالات الحرجة كالمنتجات والعملاء وتطوير وتنمية العاملين.

ب. يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجياتها؛ بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقة معاشة داخل المؤسسة.

ج. يربط المستويات الدنيا للأهداف والأدوار والعمليات بالمستويات العليا للمؤسسة.
د. يساعد في تحقيق وتنسيق المبادرات الاستراتيجية.
هـ. يربط بين مقاييس الأداء والنجاح الاستراتيجي.
و. يساعد في إجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة إمكانية تحسين الاستراتيجية مستقبلًا.
ز. يوفر للمؤسسة أسس اتخاذ القرار في ضوء معلومات دقيقة خاصة بكل بعد من أبعاد الأداء.

6. أبعاد نموذج الأداء المتوازن:

إن أية مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها كان لزامًا عليها أن تتصف رؤيتها بالشمولية، وعدم التركيز على بعد واحد من أبعاد الأداء الاستراتيجي وتهمل بقية الأبعاد؛ ومن ثمَّ فقد درجت بطاقة الأداء المتوازن منذ ظهورها على تقديم رؤية أكثر توازنًا لأداء المؤسسة؛ حيث تتجاوز البعد المالي للأداء لتشمل أبعادًا أخرى هي بعد المستفيدين، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، فضلًا عن البعد المالي أيضًا، وبذلك فإن هذه الأبعاد تشمل الأفراد، وثقافة المؤسسة، والملكية الفكرية، والبنية التحتية والتكنولوجية. (Person, 2013, 6)، ويمكن توضيح كل بعد من تلك الأبعاد كما يلي:

أ. البعد المالي:

وهو البعد أو المنظور الذي يهتم بوصف لما تتوقعه المؤسسة أو المستفيدون منها فيما يتعلق بالربحية، ويرتبط هذا البعد بالقضايا المتعلقة باستراتيجيات التكلفة والاستثمار والحسابات (المغربي، 2006، 412)، ومن ثمَّ فهذا البعد يضم الأهداف والمؤشرات المالية مثل: العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتج، والربحية، والتدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك المقاييس المالية مثل النسب المئوية، والأرقام المالية (أبو ماضي، 2018، 52)، ويعتبر هذا البعد أو المنظور من أهم الأبعاد في المؤسسات الربحية ولكن أهميته قد تقل تدريجيًّا مع اختلاف طبيعة كل مؤسسة ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها، لكنه لا يمكن الاستغناء عنه في تقييم الأداء بكافة المؤسسات حتى بالمؤسسات غير الربحية مثل الجامعات؛ حيث إنها لا بد وأن تحافظ على وجود موارد كافية لها لتحفظ قدرتها على البقاء والاستمرار في أنشطتها ولا سيما أنشطتها وفاعلياتها، والبعد المالي للجامعات لا يتمثل فقط في إنفاقها على أنشطتها وخدماتها وإنما يتضمن أيضًا مصادر حصول الجامعات على الموارد المالية التي تساعدها في الإنفاق على أنشطة التدريس وتنمية الموارد البشرية، وكذلك البحث العلمي، بالإضافة إلى خدمة المجتمع وتنمية البيئة؛ ومن ثمَّ فالبعد المالي للجامعات هو بعد مميز يحمل جانبي الإنفاق والحصول على موارد في آنٍ واحد.

ب. بعد المستفيدين أو العملاء:

ويشمل هذا البعد أهدافًا تتعلق بإرضاء وخدمة المستفيدين، وتحقيق رغباتهم من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة، والاستجابة لشكواهم، وتحسين الخدمات المقدَّمة إليهم، وكذلك الأسلوب الذي تؤدَّى به هذه الخدمات (أبو ماضي، 2018، 52)، ويمكن تصنيف المستفيدين مما تقوم به الجامعات من أنشطة وخدمات إلى: (مستفيدين من داخل الجامعات- ومستفيدين من المجتمع الخارجي للجامعات)، وكلا النمطين من المستفيدين سواء داخل الجامعات أو خارجها له أهميته النسبية في بعد العملاء والمستفيدين بالأداء المتوازن؛ حيث لا بد من تلبية احتياجات الفئات التي تمثل المجتمع الداخلي للجامعات من طلاب أو أعضاء هيئة تدريس أو أعضاء الجهاز الإداري، فهم بالأساس أعضاء بالمجتمع الكلي فضلًا عن أنهم منوطون بخدمة الجامعات بوظائفها المختلفة، وهم المسئولون عن تنفيذ وتقديم الأنشطة المختلفة للجامعات بمجالاتها المختلفة، ومن ثمَّ فإنه ينبغي مراعاة احتياجاتهم المختلفة والعمل على تلبيتها.

أما المستفيدون من المجتمع الخارجي فيمثلون كل فئات المجتمع التي لا تنتمي إلى المجتمع الداخلي للجامعات بصرف النظر عن مستواهم الاجتماعي أو التعليمي أو الاقتصادي، وهم يشكلون أهمية كبيرة لأداء الجامعات لوظائفها؛ حيث إنها إن لم تستجب لمتطلبات المجتمع الخارجي، وتدرس احتياجاته وتلبيها، وتتابع شكواهم وآراءهم فيما تقدمه، وتعتني بالطريقة التي تؤدَّى بها الأنشطة والخدمات الجامعية فإن ذلك من شأنه انصراف المستفيدين من أفراد المجتمع الخارجي عن الجامعات ومخرجاتها وبالتالي يضعف دورها؛ بما يؤثر على علاقاتها بالمجتمع ومؤسساته المختلفة وعلى وظائفها في البحث العلمي وإعداد وتأهيل الكوادر البشرية وخدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال برامجها المختلفة، وهو ما قد يؤثر أيضًا على موارد الجامعات، وأحد مصادرها في الإنفاق على أنشطتها المختلفة، وينعكس ذلك بدوره على البعد المالي.

ج. بعد العمليات الداخلية:

ويعنى هذا البعد بجميع الأنشطة والفعاليات الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، التي من خلالها يتم تلبية احتياجات المستفيدين وغايات وأهداف أصحاب المصلحة، ويفترض أن يتضمن بعد العمليات الداخلية ما له الأثر المباشر على رضا المستفيدين داخل المؤسسة وخارجها، كما أنه من الضروري أن تحدد بطاقة الأداء المتوازن العمليات الجديدة التي ينبغي أن تتفوق فيها المؤسسة (أبو ماضي، 2018، 52)، ومن ثمَّ فهذا البعد يصف الطرق التي سيتم من خلالها إيجاد القيمة المضافة للخدمات المقدمة، وكيف سيتم تحقيق ذلك، وكذلك جهود التطوير بالمؤسسة، كما يشكل هذا البعد تحليلًا لعمليات المؤسسة الداخلية ويتضمن تعرُّف الموارد والقدرات التي تحتاجها المؤسسة للارتقاء بذاتها (المغربي، 2006، 415).

وعلى ذلك فإن بعد العمليات الداخلية بالجامعات يعنى بالمجالات والأنشطة المختلفة التي تقوم بها الجامعات لتحقيق الوظائف المنوطة بها، بالإضافة إلى الآليات التي تتبعها في تقديم تلك الأنشطة والفعاليات، ويتركز هذا البعد على تحسين الأداءات الاستراتيجية للجامعات في تقديم تلك الأنشطة والفعاليات، وتدعيم الآليات المستخدمة في ذلك لتقديم خدمات متميزة تلبي الاحتياجات وتحقق رضا المستفيدين من أعضاء المجتمع الداخلي والخارجي للجامعات على اختلافهم؛ بما يجعلها تستحوذ على أعلى قدر من ثقة هؤلاء المستفيدين فيما تقدمه من أنشطة وفاعليات تجعلهم راضين عن مخرجات التعليم الجامعي المتباينة، ومن ثمَّ يمكن ملاحظة أن بعد العمليات الداخلية يرتبط بعلاقة سببية ببعد المستفيدين؛ فالأداء الاستراتيجي بالعمليات الداخلية للجامعات ينعكس بدوره على بعد المستفيدين وكذلك البعد المالي.

د. بعد التعلم والنمو:

وهو البعد الذي يمكِّن المؤسسة من ضمان قدرتها على التجديد كشرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل، ومن خلال هذا البعد ينبغي أن تدرس المؤسسة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات المستفيدين، وتطوير تلك المعرفة، إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي توجِد القيمة المضافة للمستفيدين (المغربي، 2006، 415)، ومن ثمَّ فهذا البعد تعمل من خلاله المؤسسة على تعلم وابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة، كما يمكن أن يشمل هذا البعد أهدافًا أخرى مثل تطوير الخدمات المقدَّمة إلى الجمهور، بالإضافة إلى تقديم الحوافز الكافية إلى الموظفين من أجل دعم روح الإبداع والتطوير والابتكار (الغالبي، وإدريس، 2009)، ويتضمن ذلك البعد تنمية رأس المال البشري المنوط بأنشطة الجامعات، وكذلك تطوير رأس المال التنظيمي لها، والاستثمار في رأس المال المعرفي والتكنولوجي؛ بما يساعدها على تحقيق وظائفها وأهدافها الاستراتيجية.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن إطارًا قويًّا لإدارة وتقييم الأهداف البيئية والاجتماعية ومن ثمَّ فقد تضمنت التوجهات الحديثة لتطوير البطاقة إضافة البعد البيئي والبعد الاجتماعي لها نظرًا إلى أهميتهما وتأثيرهما المباشر على أداء المؤسسات فهما يدعمان المصلحة العامة، ويعملان على إضفاء طابع الاستدامة على البطاقة؛ حيث إنهما يهدفان بصورة أساسية إلى ممارسة الأنشطة والبرامج المختلفة بالمؤسسة بطرق وأساليب تزيل أو تتفادى وتقلل التأثيرات البيئية والاجتماعية السلبية، والعمل على مضاعفة الآثار الإيجابية على البيئة والمجتمع، ورفع الاستفادة من الموارد الاجتماعية والبيئية للأجيال الحالية دون التأثير على حقوق الأجيال القادمة، وقد قام البحث الحالي بإضافة هذين البعدين، لكونهما لازمين لطبيعة الدراسة؛ فهما يمثلان أهمية كبيرة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة التي تمثل الجامعات بما تقوم به من أدوار ووظائف كيانًا مهمًا في تحقيق هذه التنمية.. ومن ثمَّ يمكن تناولهما بالتوضيح كما يلي:

هـ. البعد الاجتماعي:

وهو يعنى الإحساس والشعور بالالتزام نحو مساعدة المجتمع الخارجي، ويشمل هذا البعد المسئولية الاجتماعية والقانونية، والأخلاقية والإنسانية تجاه المجتمع (أبو ماضي، 2018، 53)، ويمكن القول بأن هذا البعد يهتم بتأثير المؤسسة على النظم الاجتماعية داخل الإطار الذي تعمل فيه؛ ومن ثمَّ فإن هذا البعد في حالة الجامعات يهتم بتأثيرها على أغلب النظم الاجتماعية والعلاقة التي تربط بينها وبين كافة المؤسسات والنظم المجتمعية الأخرى.

و. البعد البيئي:

ويقوم هذا البعد على الارتقاء بممارسات الإدارة البيئية، والعمل على التحسين المستمر للأداء البيئي، وممارسة الأنشطة التي تتجنب أو تقلل أو تتحكم في التلوث والتغيرات المناخية، والاستجابة للقوانين واللوائح البيئية التي تحكم ممارسات المؤسسة، وتدريب العاملين على التعامل مع الموارد البيئية الحيوية غير المعروف تأثيرها، وتخفيض استعمال الموارد القابلة للنفاذ، والترويج لتقليل المخلفات وإعادة تدويرها، فضلًا عن تعريف الأفراد بواجباتهم ومسئولياتهم البيئية (عبد الحليم، 2005، 2).

ولقد تعددت الآراء حول كيفية إدخال ودمج البعد الاجتماعي والبعد البيئي بنموذج الأداء المتوازن حيث توجد عدة صور لدمجهما بالنموذج: فيمكن دمجهما في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بصورة ضمنية، وتسمى هذه الطريقة (بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية)، أو إضافتهما كبعد خامس يقوم بالتركيز على الشئون الاجتماعية والبيئية للمؤسسة وتسمى هذه الطريقة (بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف)، أو يتم تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي وتسمى هذه الطريقة (بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة) (عبد الحليم، 2005، -24 25).. ويتبنى البحث طريقة بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف، إلا أنه يقوم على إضافة البعد الاجتماعي والبعد البيئي إلى الأبعاد الأربعة الرئيسة للأداء المتوازن كل بعد مستقل بذاته وليس كبعد واحد يضمهما معًا لتتكون بذلك الخريطة الاستراتيجية المقترحة للأداء المتوازن من ستة أبعاد تتكامل فيما بينها لتكون بذلك أكثر تفصيلًا وشمولًا.

وينبغي التأكيد على أن التوازن سمة أساسية بين تلك الأبعاد إلا أن الأهمية النسبية لكل بعد من هذه الأبعاد يختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعة نشاط المؤسسة والأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، هذا فضلًا عن أن تلك الأبعاد متكاملة فيما بينها وكل منها يصب في الآخر، وتمثل العلاقة القائمة بين هذه الأبعاد مجتمعة علاقة السبب بالنتيجة.

7. مبررات استخدام نموذج الأداء المتوازن في قياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي:

وعلى ضوء العرض المفصَّل للأداء المتوازن يمكن التأكيد على أهم الملامح التي تجعله الأكثر مناسبة ليكون المسار التخطيطي الملائم لتحسين وتنمية مخرجات التعليم الجامعي، وهي:

- **أنه متعدد الأبعاد:** فهو يركز على كافة أبعاد الأداء الاستراتيجي وهو ما يشمل كافة أبعاد وظيفة الجامعات بالتعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، حتى ببعدَي المسئولية المجتمعية والبعد البيئي المستحدثين بالأداء المتوازن فهما يرتبطان ارتباطًا وثيقًا بوظائف الجامعات.
- **التوازن:** فالأداء المتوازن يقوم على تحقيق التوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات بكافة الأبعاد بصورة متوازنة دون أن يطغى أحد الأبعاد على الآخر؛ وهو ما يعمل على الارتقاء بوظائف الجامعات بصورة كلية وشاملة.
- **السببية والتكاملية بين الأبعاد:** فكل بعد من الأبعاد الستة للأداء المتوازن بوظائف الجامعات يتداعى على بقية الأبعاد ويؤثر فيها وتؤثر فيه، وكل أداء يشمله أي بعد من الأبعاد يمثل في حد ذاته نتيجة لأداء معين في بعد آخر وبالوقت نفسه فهو يمثل سببًا لأداء معين في بعد آخر، لتخرج الأبعاد الستة متكاملة فيما بينها بما يحقق تحسين الأداء الاستراتيجي وينعكس على تحسين مخرجات التعليم الجامعي.
- **الأداء المتوازن يمثل انعكاسًا للاستراتيجية:** فالأداء المتوازن لقياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي لا يقوم في فراغ وإنما يقوم على تحقيق استراتيجية الجامعات.
- **التحديد الدقيق لمقاييس النجاح:** وذلك من خلال تحديد الأهداف والعمليات والأنشطة الأساسية للتحسين، وكذلك وصف المؤشرات والمستهدفات والمبادرات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف؛ فالأداء المتوازن ينطلق من استراتيجية الجامعة وينتهي إلى تقييم نتائج تحقيق هذه الاستراتيجية ومقاييس نجاح الجامعات في تحقيق رؤيتها ورسالتها، مرورًا بوصف وتحليل التكتيكات والأنشطة التنفيذية اللازمة لتحقيق تلك الإستراتيجية.

وهذه الملامح تقود إلى مزيد من التركيز على فحص وتحليل دور التخطيط باستخدام نموذج الأداء المتوازن على تحسين مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية على ضوء أفضل الممارسات العالمية، وهو ما يمثل تحقيقًا للهدف من البحث من خلال توضيح كيفية قياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي باستخدام نموذج الأداء المتوازن على ضوء أفضل الممارسات العالمية وهو ما يتم تناوله تفصيلًا فيما يلي.

8. دور التخطيط بالأداء المتوازن في تحسين مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية على ضوء أفضل الممارسات العالمية:

إن النجاح في تحسين مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية يرتبط ارتباطًا كبيرًا بالقدرة على ترجمة وظائف المؤسسات الجامعية واستراتيجياتها إلى أفعال، وأن تتوافق أهدافها الاستراتيجية في تحسين مخرجاتها مع رؤيتها ورسالتها ووظائفها، وتتأكد من مساهمة كل فرد من أفراد المؤسسة في تحقيق ذلك النجاح، ومن ثمَّ فهي بحاجة إلى استخدام أدوات وأساليب جديدة لقياس مخرجاتها ومن أهمها أسلوب الأداء المتوازن؛ حيث إنه يعد أبرز المداخل لتقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات؛ فهو يساعد الجامعات على قياس أدائها الاستراتيجي في الأبعاد المختلفة سواء عملياتها الداخلية المتعلقة بهذه الوظيفة، أو علاقتها بالمستفيدين، وكذلك تعلم الأفراد بها ونموهم، بالإضافة إلى قدرتها على مراقبة إجراءاتها المالية وهو ما يمكنها من قياس وتقييم مخرجاتها؛ فالأداء المتوازن يعد نموذجًا مهمًا لتقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات وتمكينها من قياس وتقييم مخرجاتها؛ حيث إنه يعد مدخلًا قائمًا على فرضية أن القياس هو متطلب مسبق للإدارة الاستراتيجية يجب أن تولي له أهمية كبيرة من القيمة الاستراتيجية؛ فما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح (إدريس، والغالبي، 2009).

هذا بالإضافة إلى أن نموذج الأداء المتوازن يتميز بكونه لا يتوقف عند حد القياس والتقييم وإنما يتعدى ذلك إلى كونه من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تساعد الجامعات في تحسين وتطوير مخرجاتها؛ فهو يسهم في تقديم رؤية واضحة للجامعات عن وضعها الحالي والمستقبلي، فنموذج الأداء المتوازن يستخدم كنظام لإدارة وتوجيه وتقييم الأداء الاستراتيجي، بما يساهم في حل مشكلة توصيل وإدارة وتطبيق وتنفيذ خططها الاستراتيجية التي تستهدف تحسين مخرجاتها، فهو يعد منهجية استراتيجية تستخدم إطارًا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ الاستراتيجية في جميع أبعادها التي تتمثل في الأبعاد المالية، وتلبية احتياجات المستفيدين، ودعم عمليات التعلم والنمو، والارتقاء بعملياتها الداخلية؛ ومن ثمَّ فهو يهدف إلى الارتقاء بالأداء الاستراتيجي للجامعات وتحسين مخرجاتها من خلال تحقيق أداء عالٍ ومتميز فيما تقوم به من أنشطة على المستوى الداخلي والخارجي لها. (أبو ماضي، 2018، 163)

كما أن نموذج الأداء المتوازن يعتبر من أكثر الأساليب فعالية في بناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز بالمؤسسات الجامعية (Person, 2013, 15)؛ فهو يمثل ذلك التخطيط المتمركز حول المستفيد، ونظامًا لعمليات التحسين التي تهدف إلى التركيز على إدارة عملية التغيير من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعمل على ربط استراتيجية المؤسسة بأعضائها، وإمدادهم بالتغذية العكسية الفعلية عن تحقيق الأهداف. (Shulliang, 2016, 363)

ويزيد من فعالية نموذج الأداء المتوازن في تحسين مخرجات التعليم الجامعي اعتماده على أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي التي رُصدت وحُللت؛ فهي تمثل الأساس الواقعي والمنهجي الذي تُبنى عليه الخريطة الاستراتيجية لتحسين مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية، فلا يتم بناء وتصميم الخريطة من فراغ وإنما هي نتاج لتحليل دقيق لأفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي التي تمثل محكات ومعايير يتم الارتكاز عليها في عمليات هذه المخرجات من منظور الأداء المتوازن؛ فهي تمثل نظام قياس يتضمن سلسلة من المقاييس ذات الصلة تكون غنية بالمعلومات وتركز على قياس التأثير والنتائج وليس على المدخلات، ولا تعتمد إلى حساب معدل تخرج الطلاب المتبع بنظام الفوج كما هو متبع، وإنما تستند إلى تقييم الطلاب على مستوى المهارات الأساسية القابلة للتحويل والتوظيف، وتنقل الخريجين عَبر مؤسسات سوق العمل.

ونموذج الأداء المتوازن يتكامل مع مدخل أفضل الممارسات العالمية لتحقيق الهدف من البحث في السعي إلى تحسين مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية؛ حيث إن أفضل الممارسات العالمية تمثل طريقة معيارية قياسية أو أداة منهجية تحدد بها المؤسسات الجامعية بالدول العربية عملياتها الرئيسية وتسعى إلى مقارنتها بعمليات مماثلة في مؤسسات جامعية بدول أخرى متقدمة ومعترَف بها في تقديم أفضل الخدمات الجامعية، كما أنه يعتبر نقطة الانطلاق إلى تحسين وتطوير هذه المخرجات؛ فهو بمنزلة، مدخل تطويري أو أسلوب منهجي يمكن الارتكاز عليه في تطوير الوضع الراهن لمؤسسات التعليم الجامعي بجميع جوانب الأداء من خلال الاستفادة من حلول وممارسات فعالة تُجرَّب وتُطبق في مؤسسات وجهات أخرى على نحو يحقق البناء على ما توصل إليه الآخرون ويوفر الوقت والجهد المستنزَف في إعادة التفكير في حلول وممارسات جديدة، كما أن مدخل أفضل الممارسات يسهم بشكل لافت في تحسين الأداء وتطويره في سياق محدد، ويكون لها أثر قابل للإثبات وملموس، بالإضافة إلى كونها مستدامة على الصعيد الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والبيئي.

وعلى ذلك فإن التخطيط بالأداء المتوازن المرتكز على أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي يعمل على تحسين مخرجات التعليم الجامعي من خلال عدة أسس تتمثل في:

أ. ترجمة استراتيجية المؤسسات الجامعية في تحسين مخرجاتها إلى أهداف ومقاييس ومؤشرات ومبادرات واضحة ترتكز على أُسس منهجية مستقاة من أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي.

ب. التسلسل الاستراتيجي الواضح لكافة الفئات والجهات المنوطة بالعمل على تحسين مخرجات التعليم الجامعي وتطويرها، ومساعدتهم في تحقيق الأدوار المنوطة بهم في ذلك.

ج. إزالة عائق الموارد من خلال توزيع الموارد المالية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية.

د. قياس عمليات تحسين مخرجات التعليم الجامعي بأبعادها المختلفة، والتأكد من كفاءتها، وتعرّف فرص التحسين.

هـ. زيادة فهم احتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة من مخرجات التعليم الجامعي، والعمل على تلبيتها على النحو الأمثل، وبطرق وأساليب تم إثبات نجاحها من خلال أفضل الممارسات العالمية.

و. وصف المكونات والمحاور الأساسية لأبعاد الأداء الاستراتيجي لتحسين مخرجات التعليم الجامعي بالتركيز على البعد المالي، والبعد الزمني، والبعد البيئي، والبعد الاستراتيجي؛ حيث تهتم عمليات قياس الأداء بربط الأهداف التشغيلية قصيرة المدى برؤية واستراتيجية المؤسسة طويلة المدى.

ز. الدور المهم للخريطة الاستراتيجية للأداء المتوازن في تحسين مخرجات التعليم الجامعي وتداعياتها عليه؛ حيث إنها تهتم بوصف كافة الإجراءات التي يتم القيام بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لتحسين مخرجات التعليم الجامعي، كما أنها بمنزلة الأداة التي تربط مقاييس الأداء مباشرة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ونتائجها، بالإضافة إلى كونها تعمل على تطوير الأداء الاستراتيجي في عمليات: التخطيط، ووضع الميزانية، والرقابة، والعمليات الداخلية.

وفي ضوء جميع ما سبق فإن نموذج الأداء المتوازن المرتكز على أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي له دور كبير في تحسين مخرجات التعليم الجامعي، كما أنه يعد أفضل المداخل التي يمكن أن تستخدمها الجامعات في قياس وتحسين مخرجاتها؛ حيث إنه يقوم بإدارة الأداء الاستراتيجي للجامعات في تحسين مخرجاتها، كما أنه يؤدي العديد من الوظائف التي تنعكس على تحسين مخرجات التعليم الجامعي تتمثل في:

- **التخطيط للأداء الاستراتيجي:** فنموذج الأداء المتوازن يقوم بتوضيح وترجمة رؤية واستراتيجية الجامعات لتحسين مخرجاتها انطلاقًا من الوظائف المختلفة الموكلة إلى الجامعات، وكذلك فإنه يتولى عملية التخطيط بما تنطوي عليه من تحديد الأهداف، ومؤشرات قياس كل هدف من تلك الأهداف الموزعة على كافة أبعاد الأداء، والمستهدفات المأمول تحقيقها خلال الفترات الزمنية للتنفيذ، وكذلك وضع المبادرات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق كل هدف من الأهداف، وربطها بأبعاد الأداء المختلفة.
- **تنسيق وتنظيم الأداء الاستراتيجي:** فالأداء المتوازن يعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنوطة من الجامعات في تحسين مخرجاتها؛ وذلك من خلال تحديد مقاييس الأداء والمستهدفات للفرق التوجيهية، وتحقيق المواءمة الاستراتيجية بين الأهداف والأنشطة المختلفة ومن ثمَّ فإن كافة الأعمال والأنشطة تسير باتجاه واحد وهو تحقيق الأهداف.
- **إدارة الأداء الاستراتيجي:** فالأداء المتوازن يعمل كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي للجامعات في تحسين مخرجاتها من خلال عمليات التنظيم والتنسيق والتوجيه لكافة الأنشطة والأبعاد المتضَمنة للوظائف المنوطة منها، وإيصال معلومات التقدم الخاصة بتطبيق الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في تحديد وضعية الجامعات في خدمة المجتمع وقياس تقدم أدائها لاتخاذ القرارات المناسبة.
- **نشر استراتيجية الجامعات في تحسين مخرجاتها وتسويقها:** وذلك من خلال التحديد الدقيق لأبعاد الأداء الاستراتيجي للجامعات في تحسين مخرجاتها، وتحديد الأهداف والمؤشرات والمستهدفات والمبادرات اللازمة، وينشرها على كافة المعنيين بتحسين مخرجات التعليم الجامعي.
- **قياس الأداء الاستراتيجي وعوائد الاستراتيجية:** ويتم من خلال التحديد المسبق للأهداف والمؤشرات والمستهدفات من الأداء الاستراتيجي للجامعات في تحسين مخرجاتها، الذي تتضح من خلاله الأداءات الجيدة والضعيفة، والمسئوليات والإجراءات التصحيحية.

وإضافة إلى ما سبق في توضيح دور وكيفية مساهمة التخطيط بالأداء المتوازن في تحسين مخرجات التعليم الجامعي على ضوء أفضل الممارسات العالمية فإنه يلزم تقديم خريطة استراتيجية تمثل نموذجًا عمليًّا وتطبيقيًّا لتحسين مخرجات التعليم الجامعي من منظور الأداء المتوازن على ضوء أفضل الممارسات العالمية؛ ليتحقق الهدف من البحث بصورة نظرية منهجية، وكذلك بتقديم دليل تنفيذي وعملي لخريطة استراتيجية يمكن استخدامها في تحسين مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية وهو ما يمثل المسار الرابع والأخير من البحث، الذي يتضمن تصميم وبناء الخريطة الاستراتيجية المقترحة لقياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي، وهو ما تتضح معالمه فيما يلي.

المحور الرابع: الخريطة الاستراتيجية المقترحة لقياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية:

تعدُّ الخريطة الاستراتيجية إحدى الوسائل التي تستخدم في قياس التقدم بالأداء تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتحسين مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية؛ فهي تُترجم رسالة الجامعات في تحسين وتنمية مخرجاتها لمجموعة من الأهداف والأبعاد الواضحة ذات العلاقات المتكاملة والمحددة المسارات، كما أنها تصف العلاقات التي تحتاج تفسيرًا كبيرًا؛ حيث تتعدد مخرجات الجامعات بالإضافة إلى تعدد الأطراف ذوي الصلة بالجامعات والمستفيدين من مخرجاتها سواء داخل الجامعات أو خارجها، بالإضافة إلى كونها تعد أداة اتصال قوية تشير إلى جميع المعنيين على محركات النجاح في تحسين وتنمية مخرجات الجامعات، وتقدم وسائل إلى جميع المستفيدين كي يحددوا كيفية إسهامهم في تنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة إلى كونها تتفادى العبارات الإنشائية التي تحتوي عليها الخطط الاستراتيجية والتي قد لاتضح للكثيرين أو تعنيهم تفاصيلها، فضلًا عن كونها تمتاز بالإيجاز قد سُميت الخريطة الاستراتيجية بهذا الاسم انبثاقًا عن نماذج الخرائط المتعارف عليها؛ فهي أشبه بها لكونها منوطة بتحديد المواقع والمسارات والطرق والروابط والعلاقات بين النقاط والمحاور والأبعاد المختلفة، ومن ثمَّ فإن الخريطة الاستراتيجية المقترحة لتحسين مخرجات التعليم الجامعي تقوم برسم الطرق، وبيان العلاقات والروابط بين المحاور والأبعاد المختلفة للأداء الاستراتيجي للجامعات بوظائفها المختلفة، وتوضيح خطوط السير اللازمة لهذا الأداء وصولًا إلى تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية المنوطة من الجامعات في تحسين مخرجاتها، وكذلك فهي تعتمد على مجموعة من المفاتيح التي تمثل القواعد والأعمدة التي تقوم عليها هذه الخريطة، وبيان هذه المفاتيح يتمثل فيما يلي:

المفتاح الأول: المنطلقات التي تقوم عليها الخريطة الاستراتيجية:

إن بناء وتصميم خريطة استراتيجية منهجية لقياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي لا ينشأ منقطعًا في فراغ وإنما يتطلب أن يتم في ضوء تحديد دقيق للمنطلقات والأسس التي يقوم عليها هذا التحسين والتي تتمثل في:

1. أن مخرجات التعليم الجامعي هي جزء من نظام التعليم الجامعي ومن ثمَّ فنتيجة قياس وتقييم المخرجات ترتبط بصورة أساسية بطبيعة مدخلات نظام التعليم الجامعي وكفايتها وكفاءتها، كما أن جزءًا كبيرًا منها يدخل النظام مرة أخرى في شكل مدخلات، وعلى ذلك ينبغي التأكد من كفاية وجودة مدخلات النظام التعليمي وعملياته والتحكم فيها وإدارتها على الوجه الأمثل لما لذلك من تداعيات وتأثير مباشر على مستوى كفاءة وجودة وإنتاجية المخرجات المستهدف تحقيقها والوصول إليها، كما يجب التأكد من جدوى الريادة في الاستثمار في التعليم الجامعي وليس التوسع الأفقي في مؤسساته ومخرجاته، بالإضافة إلى التأكيد على تطوير نوعية وجودة المخرجات بحيث يصبح العائد من الاستثمار في التعليم يفوق الإنفاق عليه، وبما يتوافق مع متطلبات التنمية الشاملة والمستدامة.
2. أن مخرجات التعليم الجامعي تتميز بطابع خاص يميزها عن غيرها من مخرجات الأنظمة المجتمعية الأخرى، وينبع الاهتمام الكبير بها من حيث كونها المَعبَر من النظام التعليمي إلى عالم العمل، وهذا يتطلب القياس والتقييم المستمر والدوري لهذه المخرجات من خلال المقارنة المرجعية بين مستوى هذه المخرجات في الواقع وبين المستويات المعيارية التي يتم السعي إلى تحقيقها؛ وكي يتم تحقيق المستوى المرغوب على الوجه الأمثل فإن ذلك يحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي لتلك المخرجات بأبعادها المختلفة بحيث توائم الأغراض والأهداف المنوطة منها، وأي خلل أو تهوين لهذا التخطيط يؤدي إلى انحراف تلك المخرجات عن مسارها الحرج والمستهدف إما في صورة فائض في تلك المخرجات، أو ضعف العوائد المنوطة من تلك المخرجات، أو انخفاض مستوى الخدمة والإنتاجية المقدَّمة منها وإليها، فضلًا عن الارتباك والتضارب الذي يحدث بين تلك المخرجات والجهات ذات المصلحة المستفيدة منها.

3. أن عملية قياس مخرجات التعليم الجامعي تتركز بصورة أساسية في قدرتها على تلبية احتياجات سوق العمل ومواكبة متغيراته؛ ومن ثمَّ فهذا يؤكد أهمية التخطيط لتحقيق التواؤم بين العدد والكم والكيف المطلوب من تلك المخرجات وبين متطلبات سوق العمل التي تتسم بطبيعتها غير المؤكدة والمتقلبة، وهو ما يستتبع انتهاج استراتيجية المحيط الأزرق في التخطيط لمخرجات التعليم الجامعي بحيث يتم التحكم في حجم القوى العاملة من مخرجات التعليم الجامعي تبعًا للطلب المتوقع عليها من سوق العمل وفي ضوء دراسة احتياجاته وتحديدها، أو من خلال استراتيجية المحيط الأحمر في التخطيط لهذه المخرجات من خلال قيام المؤسسات الجامعية بتهيئة مخرجاتها للتأثير على تشكيل متطلبات سوق العمل واحتياجاته من خلال الاستقراء المستقبلي لاحتياجات سوق العمل واستباقها والتركيز على احتياجاته النوعية.
4. ولما كان الطالب من أهم مخرجات التعليم الجامعي إلى جانب أهمية الحفاظ على سمعة المؤسسات الجامعية وحرصها على تحقيق رضا المستفيدين منها فيتوجب عليها إغناء وتحسين الحياة الفكرية والاجتماعية والبحثية لهم، وكذلك تفعيل العلاقة بين الطلاب ومؤسسات المجتمع قبل الخروج إلى سوق العمل وكذلك التنسيق مع مؤسسات الدولة وسوق العمل لتعرُّف متطلباتها من الخريجين والعمل على تحسين مستوى الخريجين باعتبارهم من أهم مخرجات التعليم الجامعي.
5. لمخرجات التعليم الجامعي عوائد ومردودات لا يمكن قياسها بصورة مباشرة ولكن هذا لا يعني الاستغناء عنها وتجاهلها؛ وإنما يمكن الاستدلال عليها بصورة غير مباشرة بالاعتماد على مؤشراتها، وفي هذه الحالة ينبغي اختيار تلك المؤشرات بعناية كبيرة، وإدراك حدود ما يمكن أن تدل عليه تلك المؤشرات فهي ليست مؤشرات مطلقة.
6. هناك ارتباط كبير بين التعليم الجامعي والاقتصاد، ومن ثمَّ فهذا يتطلب الربط بين التخطيط في التعليم الجامعي والتخطيط الاقتصادي، وكذلك ضرورة الإقرار بأن التعليم الجامعي له وظيفة رابعة تتمثل في دعم الاقتصاد الوطني، وأن تتمثل هذه الوظيفة فيما يقوم به التعليم الجامعي من أنشطة وأدوار.

المفتاح الثاني: الاعتبارات الواجب مراعاتها في تصميم وبناء الخريطة الاستراتيجية:

1. **بيان الاتجاه:** ويوضح تنظيم الأهداف والأنشطة بوجه عام، فلا يمكن الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لاتجاهها.
2. **الأهداف الاستراتيجية:** وتتناول الرؤية الشاملة للجامعات لتحسين مخرجاتها، ووضع الأهداف الاستراتيجية المترابطة مع هذه الرؤية، وإبراز علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف بوضوح.
3. **أبعاد الخريطة:** تتضمن الخريطة عدة أبعاد تمثل طبيعة عمل الجامعات وأنشطتها لتحسين مخرجاتها، وهذه الأبعاد هي: (بعد التمويل، وبعد المستفيدين، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي)، وكل بعد من تلك الأبعاد يحتوي على مجموعة من الأهداف التي تصب في اتجاه ذلك البعد التي تصفه والتي تعد من أبرز ما تقوم به الجامعات من عمليات وإجراءات وخطوات باتجاه ذلك البعد.
4. **الربط الاستراتيجي للمحاور:** ويبين أن هناك ثلاثة أنماط من المحاور والأبعاد التي تقوم عليها الخريطة الاستراتيجية لتحسين مخرجات التعليم الجامعي، النمط الأول يركز على الأبعاد الداخلية المتمثلة في: بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، أما النمط الثاني فيركز على الأبعاد الخارجية للأداء المتوازن وهي: بعد العملاء، والبعد المالي، بالإضافة إلى النمط البيني بين النمطين الداخلي والخارجي المتمثل في البعد البيئي والاجتماعي، وكل بعد من هذه الأبعاد يرتبط بباقي الأبعاد بعلاقة السبب والنتيجة.
5. **المقاييس والمبادرات:** وتشير إلى الاتفاق على الأهداف والمقاييس وتحديد المبادرات اللازمة لتدعيم قدرة الجامعات على فحص ومراقبة تطور أدائها الاستراتيجي تجاه تحقيق الأهداف.

وعلى ضوء المنطلقات والاعتبارات الرئيسة لبناء وتصميم الخريطة الاستراتيجية فإن محاور الخريطة الاستراتيجية لتحسين وتنمية مخرجات التعليم الجامعي تتمثل فيما يلي.

المفتاح الثالث: محاور الخريطة الاستراتيجية:

هناك عدة محاور تقوم عليها الخريطة الاستراتيجية للأداء المتوازن لتحسين مخرجات التعليم الجامعي تتمثل فيما يلي:

1. الرؤية الاستراتيجية المقترحة:

تتمثل الرؤية الاستراتيجية المقترحة لتحسين مخرجات التعليم الجامعي في:

(أن تصبح مخرجات التعليم الجامعي منظومة ابتكارية لها الدور الريادي في تحقيق التطلعات التنموية للدول العربية، وتكون قادرة على مواكبة متطلبات التنافسية الدولية وتسهم في تشكيلها من خلال تصدرها لقائمة تصنيفات أفضل الجامعات على مستوى العالم)

2. الرسالة المقترحة:

تتمثل الرسالة المقترحة لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات بخدمة المجتمع في:

(تحقيق التميز والتنافسية لمخرجات التعليم الجامعي التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع؛ من خلال ما تمتلكه الجامعات من رأسمال مادي وبشري وفكري وتنظيمي يحقق أهدافها وتطلعاتها وفقًا للمستجدات العالمية)

3. الأهداف الاستراتيجية:

- تنمية العوائد الاقتصادية للجامعات.
- ترشيد النفقات وتحسين أوجه الصرف على أنشطة ومرافق الجامعات.
- تعزيز الابتكار وريادة الأعمال بأنشطة وبرامج الجامعات ذات العائد.
- رفع كفاءة الخدمات والأنشطة المقدمة بالجامعات.
- تقديم برامج علمية متميزة تواكب متطلبات سوق العمل.
- تلبية احتياجات المستفيدين من مخرجات التعليم الجامعي.
- تعزيز البرامج والأنشطة والخدمات الجامعية.
- الدعم المهني لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والخريجين وتأهيلهم للابتكار وريادة الأعمال.
- تفعيل البحوث العلمية لخدمة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته.
- تنمية برامج التدريب والتعليم المستمر بالجامعات وتطويرها.

- الارتقاء بجودة الأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعات إلى أفراد المجتمع الداخلي والخارجي لها.
- التسويق الاستراتيجي للخدمات المجتمعية للجامعات.
- تنمية رأس المال البشري للجامعات.
- تطوير رأس المال التنظيمي للجامعات.
- الاستثمار في رأس المال المعرفي والتكنولوجي، والمساهمة الفعالة في إغناء اقتصاد المعرفة.
- تعزيز رأس المال الاجتماعي والحراك المجتمعي.
- تفعيل مساهمة الجامعات في المبادرات المجتمعية التي تتبناها الدولة.
- دعم الاستدامة البيئية والتوجه الأخضر باستراتيجيات الجامعات وخططها التنفيذية.
- دعم التميز البيئي للجامعات ورفع الكفاءة البيئية لخدماتها وأنشطتها التعليمية والبحثية والمجتمعية.
- مواجهة التغيرات المناخية من خلال الابتكارات البحثية والخدمية للجامعات.

4. الأبعاد الاستراتيجية لنموذج الأداء المتوازن لقياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي:

تتمثل الأبعاد الاستراتيجية لنموذج الأداء المتوازن لقياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي في الأهداف الاستراتيجية والمبادرات والمقاييس ومؤشرات النجاح طبقًا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي، وتتضح تلك الأبعاد تفصيلًا في النموذج الآتي:

أ. البعد المالي (التمويل):

ويتضمن الأهداف والمؤشرات والمستهدفات المبينة بالجدول الآتي:

الأهداف (Objectives)	المبادرات (Initiatives)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	طريقة القياس	مسئول التنفيذ	التكلفة- نوع التمويل	المستهدف (Target)
1- تنمية العوائد الاقتصادية للجامعات.	• دعم وتنمية الموارد الذاتية للجامعات. • تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية مبتكرة ذات عائد. • تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص (التي تقدم خدمات ذات عوائد مالية) لتنمية الموارد المادية للجامعات.	• قيمة المنح والتبرعات والعقود الآتية من الشراكات مع المؤسسات والهيئات المختلفة. • مقدار العائد المادي للأنشطة والخدمات الجامعية. • عدد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات. • عدد الخدمات ذات العائد التي تقدمها الجامعات.	كمية- نقدية- عددية	• إدارة الجامعات. • أعضاء هيئة التدريس. • مسئولو تنفيذ المشروعات الجامعية. • الشركاء بالمؤسسات المختلفة.	• تختلف التكلفة باختلاف الوضع الاقتصادي لكل دولة وعملتها المالية • يتنوع التمويل بين تمويل تمويل ذاتي من الموارد الذاتية للجامعات، وكذلك التمويل الحكومي للجامعات	من المستهدف تحقيق 20٪ من كافة أهداف ومبادرات بعد المستفيدين كل عام جامعي، ليكون المتحقق 100٪ مع انتهاء الخطة الاستراتيجية الخمسية لكل جامعة، لتبدأ دورة جديدة من الأهداف والمبادرات، مع مراعاة التباين بين الجامعات في الظروف والإمكانات.
2- ترشيد النفقات وتحسين أوجه الصرف على أنشطة ومرافق الجامعات.	• ضمان جودة الإنفاق على الخدمات والأنشطة التعليمية والبحثية التي تقوم بها الجامعات. • تقليل نسبة النفقات المهدرة بالأنشطة المختلفة. • الاعتماد على الخامات والمعدات ذات التكلفة المناسبة. • ترشيد الإنفاق على الفعاليات والندوات والمؤتمرات.	• نسبة الترشيد في النفقات سنويًا. • معدل الإنفاق على الأنشطة والخدمات التعليمية والبحثية والخَدَمية. • قيمة أعمال الصيانة لمرافق الجامعات. • معدل التطوير في أنشطة الجامعات المختلفة.	كمية- نقدية- عددية	• إدارة الجامعات. • أعضاء هيئة التدريس. • مسئولو وحدات ضمان الجودة بالجامعات.		

الأهداف (Objectives)	المبادرات (Initiatives)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	طريقة القياس	مسئول التنفيذ	التكلفة- نوع التمويل	المستهدف (Target)
3- تعزيز الابتكار وريادة الأعمال بأنشطة وبرامج الجامعات ذات العائد.	• دمج مقررات الابتكار وريادة الأعمال بالبرامج الجامعية المختلفة. • تشجيع الأبحاث والدراسات المبتكرة. • نشر ثقافة الابتكار وريادة الأعمال لدى طلاب المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا. • استحداث برامج تعليمية متكاملة في الابتكار وريادة الأعمال.	• كم الأبحاث المبتكرة وبراءات الاختراع. • عدد الفعاليات المنعقدة حول ريادة الأعمال ونشر أهدافها. • عدد مقررات ريادة الأعمال على مستوى جميع الكليات الجامعية. • نسبة الأبحاث والدراسات المبتكرة قياسًا بالإنتاج البحثي ككل. • معدل البرامج التعليمية المستحدثة في الابتكار وريادة الأعمال.	كمية- نقدية- عددية	• الوزارات المعنية. • إدارة الجامعات. • أعضاء هيئة التدريس. • مسئولو تنفيذ المشروعات الجامعية. • طلاب المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا. • الشركاء بالمؤسسات المختلفة.		

ب. بعد المستفيدين:

ويتضمن الأهداف والمؤشرات والمستهدفات المبينة بالجدول الآتي:

الأهداف (Objectives)	المبادرات (Initiatives)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	طريقة القياس	مسئول التنفيذ	التكلفة- نوع التمويل	المستهدف (Target)
1- رفع كفاءة الخدمات والأنشطة المقدمة الجامعات.	• تنمية الخدمات والأنشطة الجامعية. • جذب أفراد ومؤسسات المجتمع للتعاون مع الجامعات. • عقد شراكات وبروتوكولات تعاون مع العديد من المؤسسات.	• عدد أفراد المجتمع الذين يحضرون إلى الجامعة أو يستخدمون مرافقها. • معدل النمو في عدد الأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية المقدمة. • كم الشراكات وبروتوكولات التعاون المبرمة سنويًا مع الجامعات.	كمية- نقدية- عددية	• الوزارات المعنية. • إدارة الجامعات. • أعضاء هيئة التدريس. • مسئولو تنفيذ المشروعات الجامعية. • طلاب المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا. • الشركاء بالمؤسسات المختلفة.	• تختلف التكلفة باختلاف الوضع الاقتصادي لكل دولة وعملتها المالية. • يتنوع التمويل بين تمويل ذاتي من الموارد الذاتية للجامعات، والتمويل الحكومي للجامعات.	من المستهدف تحقيق 20٪ من كافة أهداف ومبادرات بعد المستفيدين كل عام جامعي، ليكون المتحقق 100٪ مع انتهاء الخطة الاستراتيجية الخمسية لكل جامعة، لتبدأ دورة جديدة من الأهداف والمبادرات، مع مراعاة التباين بين الجامعات في الظروف والإمكانات.
2- تقديم برامج تعليمية متميزة تواكب متطلبات التنمية وسوق العمل.	• زيادة عدد الخريجين الملتحقين بسوق العمل. • تطوير البرامج التعليمية المقدمة. • دراسة احتياجات سوق العمل.	• عدد أفراد المجتمع المشتركين في أنشطة التواصل المجتمعي. • قيمة الخدمات والأنشطة التي تقدمها الجامعات قياسًا بالجهات الأخرى. • عدد الأنشطة والخدمات المقدمة للأفراد. • نسبة الإقبال على الالتحاق بالأنشطة المختلفة.	كمية- نقدية- عددية			

الأهداف (Objectives)	المبادرات (Initiatives)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	طريقة القياس	مسئول التنفيذ	التكلفة- نوع التمويل	المستهدف (Target)
3- تلبية احتياجات المستفيدين من مخرجات التعليم الجامعي.	• تحديد احتياجات المستفيدين من مخرجات التعليم الجامعي. • استحداث برامج تعليمية تنافسية.	• نتائج استبيانات تحديد احتياجات المستفيدين من مخرجات التعليم الجامعي. • تقارير أداء خريجي التعليم الجامعي الملتحقين بسوق العمل. • نتائج استطلاعات الرأي حول البرامج والأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعات. • معدل التدويل بالتعليم الجامعي. • وجود قاعدة بيانات للمستفيدين من مخرجات التعليم الجامعي.	كمية- نقدية- عددية			
4- تعزيز البرامج والأنشطة والخدمات الجامعية.	• إتاحة برامج تعليمية وخَدَمية تناسب كافة شرائح المجتمع.	• نسبة الإقبال على الالتحاق بالبرامج والأنشطة الجامعية. • معدل التخرج والدرجات العلمية الممنوحة سنويًا. • قيمة دعم الأنشطة المقدمة إلى أفراد المجتمع الداخلي. • عدد الملتحقين بالأنشطة من الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وأعضاء الجهاز الإداري بالجامعات. • وجود مواقع إلكترونية للمراكز والوحدات الجامعية.	كمية- نقدية- عددية			

ج. بعد العمليات الداخلية:

ويتضمن الأهداف والمؤشرات والمستهدفات المبينة بالجدول الآتي:

الأهداف (Objectives)	المبادرات (Initiatives)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	طريقة القياس	مسئول التنفيذ	التكلفة- نوع التمويل	المستهدف (Target)
1-الدعم المهني لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والباحثين والخريجين وتأهيلهم للابتكار وريادة الأعمال.	• تفعيل دور وحدات الإبداع والابتكار لتنمية الثقافة الريادية للطلاب. • تقديم برامج ودورات تدريبية متخصصة لتنمية الثقافة الريادية إلى أفراد المجتمع الداخلي للجامعات. • عقد مسابقات للمشروعات والأنشطة الابتكارية. • تشجيع الابتكار في البحث العلمي. • تقديم برامج ودورات تدريبية في ريادة الأعمال	• عدد براءات الاختراع المسجلة لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الجامعات. • كم الأبحاث العلمية المنشورة بالدوريات العلمية العالمية سنويًا. • عدد المشروعات والأنشطة الابتكارية بالجامعات. • تخصيص جوائز للمبتكرين وتكريمهم.	كمية- نقدية- عددية	• الوزارات المعنية. • إدارة الجامعات. • أعضاء هيئة التدريس. • مسئولو تنفيذ المشروعات الجامعية. • طلاب المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا. • الشركاء بالمؤسسات المختلفة.	• تختلف التكلفة باختلاف الوضع الاقتصادي لكل دولة وعملتها المالية. • يتنوع التمويل بين تمويل ذاتي من الموارد الذاتية للجامعات، والتمويل الحكومي للجامعات.	من المستهدف تحقيق 20٪ من كافة أهداف ومبادرات بعد المستفيدين كل عام جامعي، ليكون المتحقق 100٪ مع انتهاء الخطة الاستراتيجية الخمسية لكل جامعة، لتبدأ دورة جديدة من الأهداف والمبادرات، مع مراعاة التباين بين الجامعات في الظروف والإمكانات.
2-تفعيل البحوث العلمية لخدمة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته.	• تشجيع المبادرات البحثية ذات الأثر المباشر على المجتمع. • تنمية البحوث التطبيقية التي تسهم في حل المشكلات المجتمعية	• عدد المبادرات البحثية ذات الأثر المباشر على المجتمع. • عدد البحوث التطبيقية التي تسهم في حل المشكلات المجتمعية.	كمية- نقدية- عددية	• الوزارات المعنية. • إدارة الجامعات. • أعضاء هيئة التدريس. • مسئولو تنفيذ المشروعات الجامعية. • طلاب المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا. • الشركاء بالمؤسسات المختلفة.		

الأهداف (Objectives)	المبادرات (Initiatives)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	طريقة القياس	مسئول التنفيذ	التكلفة- نوع التمويل	المستهدف (Target)
3-تنمية برامج التدريب والتعليم المستمر وتطويرها.	• توفير الخدمات والاستشارات التربوية والنفسية لأعضاء المجتمع الداخلي والخارجي بالجامعات. • تنمية الأنشطة والخدمات التدريبية المقدمة. • توسع الفعاليات والتدريبات الرياضية والفنية والثقافية المقدمة.	• كم الخدمات والاستشارات التربوية والنفسية المقدمة لأعضاء المجتمع الداخلي والخارجي بالجامعات. • معدل الأنشطة والخدمات التدريبية المقدمة. • عدد الفعاليات والتدريبات الرياضية والفنية والثقافية المقدمة.	كمية- نقدية- عددية	• الوزارات المعنية. • إدارة الجامعات. • أعضاء هيئة التدريس. • مسئولو تنفيذ المشروعات الجامعية. • طلاب المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا. • الشركاء بالمؤسسات المختلفة.	• تختلف التكلفة باختلاف الوضع الاقتصادي لكل دولة وعملتها المالية. • يتنوع التمويل بين تمويل ذاتي من الموارد الذاتية للجامعات، والتمويل الحكومي للجامعات.	من المستهدف تحقيق 20٪ من كافة أهداف ومبادرات بعد المستفيدين كل عام جامعي، ليكون المتحقق 100٪ مع انتهاء الخطة الاستراتيجية الخمسية لكل جامعة، لتبدأ دورة جديدة من الأهداف والمبادرات، مع مراعاة التباين بين الجامعات في الظروف والإمكانات.
4-الارتقاء بجودة الأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعات لأفراد المجتمع الداخلي والخارجي لها.	• تقديم خدمات رياضية وفنية وثقافية متميزة إلى أفراد المجتمع الداخلي والخارجي للجامعات. • وجود مرافق داخل الجامعات يمكن لأفراد ومؤسسات المجتمع الاستفادة منها. • التميز في المشروعات البحثية التي تخدم مختلَف القطاعات. • الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية للاستفادة من مخرجات البحث العلمي في تطوير قطاع الإنتاج. • التوسع في تقديم الاستشارات العلمية للمؤسسات والأفراد.	• معدل الخدمات الرياضية والثقافية المقدمة لأفراد المجتمع الداخلي للجامعات. • عدد المرافق الجامعية التي يمكن إتاحتها لأفراد ومؤسسات المجتمع. • كم عقود الشراكة التي يتم إبرامها مع المؤسسات الإنتاجية سنويًا. • كم الاستشارات العلمية التي يتم تقديمها إلى المؤسسات والأفراد سنويًا.	كمية- نقدية- عددية	• الوزارات المعنية. • إدارة الجامعات. • أعضاء هيئة التدريس. • مسئولو تنفيذ المشروعات الجامعية. • طلاب المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا. • الشركاء بالمؤسسات المختلفة.		

الأهداف (Objectives)	المبادرات (Initiatives)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	طريقة القياس	مسئول التنفيذ	التكلفة- نوع التمويل	المستهدف (Target)
5- التسويق الاستراتيجي للخدمات المجتمعية للجامعات.	• التوسع في الإعلام بالأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعات. • استثمار التكنولوجيا في تسويق الخدمات المجتمعية للجامعات. • تنوع آليات الإعلام عن الأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعات. • وجود صفحات على وسائل التواصل الاجتماعي للإعلان عن الخدمات المجتمعية التي تقدمها الجامعات.	• معدل الزيادة السنوية في التعاقدات مع المؤسسات المختلفة. • كم الوسائل المستخدمة للإعلام بالفعاليات والأنشطة الجامعية. • نسبة الإنفاق على البرامج الإعلامية والتسويقية للجامعات. • عدد المتابعين لبرامج الجامعات وأنشطتها وخدماتها على صفحات التواصل الاجتماعي.	كمية- نقدية- عددية	• الوزارات المعنية. • إدارة الجامعات. • أعضاء هيئة التدريس. • مسئولو تنفيذ المشروعات الجامعية. • طلاب المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا. • الشركاء بالمؤسسات المختلفة.		

د. بعد التعلم والنمو:

ويتضمن الأهداف والمؤشرات والمستهدفات المبينة بالجدول الآتي:

الأهداف (Objectives)	المبادرات (Initiatives)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	طريقة القياس	مسئول التنفيذ	التكلفة- نوع التمويل	المستهدف (Target)
1- تنمية رأس المال البشري للجامعات.	• تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى طلاب الجامعات. • الاهتمام بتنمية مهارات وكفايات أعضاء هيئة التدريس. • رفع جدارات البحث العلمي لدى الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس. • استقطاب الكوادر المتخصصة للعمل بالأنشطة الجامعية المختلفة.	• عدد أعضاء هيئة التدريس والطلاب الحاصلين على جوائز وميداليات دولية. • عدد الأكاديميين المنخرطين في مجالس استشارية. • معدل الزيادة في ترقيات أعضاء هيئة التدريس. • معدل النمو في أعداد الخريجين. • نسبة الرضا الطلابي عن الأداء التعليمي للجامعات. • نتائج استبيانات استطلاعات رأي أصحاب العمل حول كفاءة خريجين الجامعات.	كمية- نقدية- عددية	• الوزارات المعنية. • إدارة الجامعات. • أعضاء هيئة التدريس. • مسئولو تنفيذ المشروعات الجامعية. • طلاب المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا. • الشركاء بالمؤسسات المختلفة.	• تختلف التكلفة باختلاف الوضع الاقتصادي لكل دولة وعملتها المالية. • يتنوع التمويل بين تمويل ذاتي من الموارد الذاتية للجامعات، والتمويل الحكومي للجامعات.	من المستهدف تحقيق 20٪ من كافة أهداف ومبادرات بعد المستفيدين كل عام جامعي، ليكون المتحقق 100٪ مع انتهاء الخطة الاستراتيجية الخمسية لكل جامعة، لتبدأ دورة جديدة من الأهداف والمبادرات، مع مراعاة التباين بين الجامعات في الظروف والإمكانات.

الأهداف (Objectives)	المبادرات (Initiatives)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	طريقة القياس	مسئول التنفيذ	التكلفة- نوع التمويل	المستهدف (Target)
2- تطوير رأس المال التنظيمي للجامعات.	• وضوح تدرج السلطة والمسئولية للأنشطة والمهام الجامعية. • لتحديد الدقيق للاختصاصات والمسئوليات الجامعية. • لاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بالجامعات. • تحقيق التعاون والشفافية والمحاسبية. • وجود معايير لاختيار الكوادر المتخصصة للعمل بوحدات الجامعات ومراكزها. • اعتماد معايير موضوعية لتقييم الأداء الاستراتيجي للوحدات والمراكز التعليمية والبحثية والخَدَمية بالجامعات. • تحديد مؤشرات التميز في الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.	• وجود خطة عمل لدى الجامعة للمشاركة المجتمعية. • نتائج الاستبيانات الخاصة بقياس درجة الرضا الوظيفي لأعضاء المجتمع الداخلي للجامعات. • حجم الاستثمار في البحوث والمشروعات التطبيقية. • وجود قائمة معلنة بمعايير تقييم الأداء الاستراتيجي للوحدات والمراكز التعليمية والبحثية والخَدَمية. • اعتماد قائمة بمؤشرات التميز في الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.	كمية- نقدية- عددية	• الوزارات المعنية. • إدارة الجامعات. • أعضاء هيئة التدريس. • مسئولو تنفيذ المشروعات الجامعية. • طلاب المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا. • الشركاء بالمؤسسات المختلفة.		

الأهداف (Objectives)	المبادرات (Initiatives)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	طريقة القياس	مسئول التنفيذ	التكلفة- نوع التمويل	المستهدف (Target)
3- الاستثمار في رأس المال المعرفي والتكنولوجي، والمساهمة الفعالة في إغناء اقتصاد المعرفة.	• أتمتة الخدمات والأنشطة الجامعية. • الاهتمام بتحقيق التقدم في التصنيفات الدولية للجامعات. • تنمية الكفاءة النوعية للأبحاث العلمية. • التسويق الإلكتروني للخدمات والأنشطة والفعاليات الجامعية.	• عدد المشاريع البحثية الدولية التي يشارك بها أعضاء هيئة التدريس والباحثين. • ترتيب الجامعات العربية في التصنيفات الدولية المعتمدة لأفضل الجامعات. • تعدد آليات التواصل بين المجتمع الداخلي والخارجي للجامعات.	كمية- نقدية- عددية	• الوزارات المعنية. • إدارة الجامعات. • أعضاء هيئة التدريس. • مسئولو تنفيذ المشروعات الجامعية. • طلاب المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا. • الشركاء بالمؤسسات المختلفة.		

د. البعد الاجتماعي:

ويتضمن الأهداف والمؤشرات والمستهدفات المبينة بالجدول الآتي:

الأهداف (Objectives)	المبادرات (Initiatives)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	طريقة القياس	مسئول التنفيذ	التكلفة- نوع التمويل	المستهدف (Target)
1- تعزيز رأس المال الاجتماعي والحراك المجتمعي.	• تضمين المشاركة الاجتماعية في استراتيجيات الجامعات. • المشاركة المجتمعية متضمنة في السياسة العامة للجامعة واستراتيجياتها. • التعاون مع المؤسسات المجتمعية لتقديم خدمات متنوعة لأفراد المجتمع. • زيادة عدد المشروعات الثقافية التي تقوم بها الجامعات. • مضاعفة الفعاليات المتاحة لخدمة المجتمع. • المشاركة في حل بعض المشكلات المجتمعية الملحة مثل مشكلة الأمية.	• وجود خطة عمل لدى الجامعة للمشاركة المجتمعية. • عدد ممثلي المجتمع الخارجي بمجالس الجامعات وكلياتها. • عدد القوافل والفعاليات المقدمة بالشراكة مع المؤسسات المختلفة. • عدد الأنشطة والمشروعات الجامعية التي تستهدف الفئات المحرومة من المجتمع. • العائد المجتمعي من المشروعات والخدمات التي تشارك بها الجامعة في مبادرات الدولة. • النسبة المخصصة من ميزانية الجامعات للمشاركة المجتمعية. • حجم المشاركة في برامج التوعية بالقضايا المجتمعية.	كمية- نقدية- عددية	• الوزارات المعنية. • إدارة الجامعات. • أعضاء هيئة التدريس. • مسئولو تنفيذ المشروعات الجامعية. • طلاب المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا. • الشركاء بالمؤسسات المختلفة.	• تختلف التكلفة باختلاف الوضع الاقتصادي لكل دولة وعملتها المالية. • يتنوع التمويل بين تمويل ذاتي من الموارد الذاتية للجامعات، والتمويل الحكومي للجامعات.	من المستهدف تحقيق 20٪ من كافة أهداف ومبادرات بعد المستفيدين كل عام جامعي، ليكون المتحقق 100٪ مع انتهاء الخطة الاستراتيجية الخمسية لكل جامعة، لتبدأ دورة جديدة من الأهداف والمبادرات، مع مراعاة التباين بين الجامعات في الظروف والإمكانات.

الأهداف (Objectives)	المبادرات (Initiatives)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	طريقة القياس	مسئول التنفيذ	التكلفة- نوع التمويل	المستهدف (Target)
2-تفعيل مساهمة الجامعات في المبادرات المجتمعية التي تتبناها الدول.	• تنمية التواصل المجتمعي بين الجامعة والمؤسسات والجمعيات الخدمية والأهلية. • نشر ثقافة العمل المجتمعي التطوعي بين أفراد المجتمع الداخلي للجامعات. • اعتماد معايير موضوعية لتقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع. • وجود معايير لاختيار الكوادر المتخصصة للعمل بالأنشطة المجتمعية المختلفة.	• عدد المؤسسات المجتمعية والوزارات المعنية المبرم معها بروتوكولات لخدمة المجتمع. • معدل قنوات التواصل المجتمعي مع أجهزة الدولة المعنية بالمشروعات والمبادرات التنموية. • عدد الندوات وورش العمل المقدمة حول القضايا المجتمعية المعاصرة، والمستجدة. • عدد المبادرات المجتمعية للدولة التي تم المشاركة فيها. • وجود قائمة معلنة بالمعايير الخاصة بتقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات في المبادرات الاجتماعية التي تتبناها الدولة.	كمية- نقدية- عددية	• الوزارات المعنية. • إدارة الجامعات. • أعضاء هيئة التدريس. • مسئولو تنفيذ المشروعات الجامعية. • طلاب المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا. • الشركاء بالمؤسسات المختلفة.		

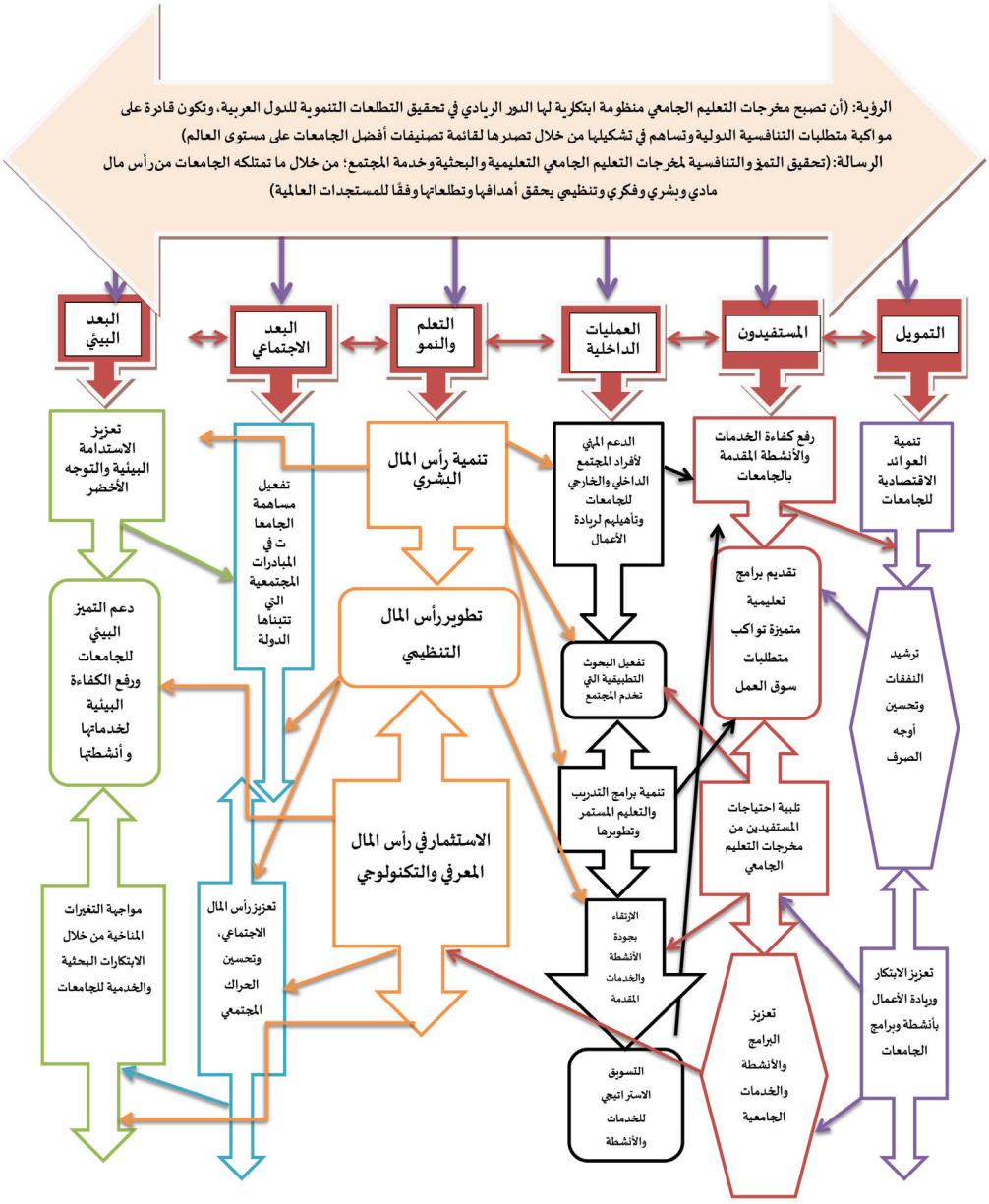
هـ. البعد البيئي:

ويتضمن الأهداف والمؤشرات والمستهدفات المبينة بالجدول الآتي:

الأهداف (Objectives)	المبادرات (Initiatives)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	طريقة القياس	مسئول التنفيذ	التكلفة- نوع التمويل	المستهدف (Target)
1- تعزيز الاستدامة البيئية والتوجه الأخضر	• الحفاظ على المرافق الخضراء بالجامعات، وزيادة عدد المرافق الجامعية المزروعة. • زيادة الفعاليات الخاصة بالاستدامة البيئية والاقتصاد الأخضر. • المحافظة على نظافة المرافق الجامعية بصورة مستمرة. • زيادة معدلات المحافظة على المصادر المائية بالجامعات.	• نسبة الزيادة السنوية في عدد المرافق المزروعة. • معدل الإنفاق على الأنشطة البيئية بالجامعات. • عدد الفعاليات الخاصة بالاستدامة البيئية والاقتصاد الأخضر. • كم التوفير في استخدام مصادر المياه بالجامعات.	كمية- نقدية- عددية	• الوزارات المعنية. • إدارة الجامعات. • أعضاء هيئة التدريس. • مسئولو تنفيذ المشروعات الجامعية. • طلاب المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا. • الشركاء بالمؤسسات المختلفة.	• تختلف التكلفة باختلاف الوضع الاقتصادي لكل دولة وعملتها المالية. • يتنوع التمويل بين تمويل ذاتي من الموارد الذاتية للجامعات، والتمويل الحكومي للجامعات.	من المستهدف تحقيق 20٪ من كافة أهداف ومبادرات بعد المستفيدين كل عام جامعي، ليكون المتحقق 100٪ مع انتهاء الخطة الاستراتيجية الخمسية لكل جامعة، لتبدأ دورة جديدة من الأهداف والمبادرات، مع مراعاة التباين بين الجامعات في الظروف والإمكانات.

الأهداف (Objectives)	المبادرات (Initiatives)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	طريقة القياس	مسئول التنفيذ	التكلفة- نوع التمويل	المستهدف (Target)
2- دعم التميز البيئي للجامعات ورفع الكفاءة البيئية لخدماتها وأنشطتها.	• التوسع في مشروعات تدوير المخلفات والنفايات التي تديرها الجامعات. • زيادة عدد أسطح المباني والمرافق المزروعة بالجامعات. • الاهتمام بالبحث العلمي في حل المشكلات البيئية وتغير المناخ. • زيادة الأبحاث العلمية والدراسات التطبيقية الخاصة بتنوع مصادر الطاقة المستخدمة وخاصة مصادر الطاقة النظيفة. • مضاعفة الأنشطة والمرافق الجامعية التي تستخدم الطاقة النظيفة.	• عدد مشروعات تدوير المخلفات والنفايات التي تديرها الجامعات. • مساحة أسطح المباني والمرافق المزروعة بالجامعات. • نسبة الزيادة بالأبحاث العلمية والبحوث التطبيقية في مجال تنويع مصادر الطاقة. • كم الأنشطة والمرافق الجامعية التي تستخدم الطاقة النظيفة.	كمية- نقدية- عددية	• الوزارات المعنية. • إدارة الجامعات. • أعضاء هيئة التدريس. • مسئولو تنفيذ المشروعات الجامعية. • طلاب المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا. • الشركاء بالمؤسسات المختلفة.		
3- مواجهة التغيرات المناخية من خلال الابتكارات البحثية والخدمية للجامعات.	• نشر الوعي البيئي بين أفراد المجتمع الداخلي والخارجي للجامعات. • تشجيع البحوث التطبيقية التي تساهم في تنمية البئة ومواجهة مشكلاتها. • الاهتمام بالتربية البيئية لطلاب الجامعات.	• عدد الفاعليات والندوات المقدمة عن التغيرات المناخية. • عدد المشروعات التطبيقية التي تصب في مواجهة التغيرات المناخية. • عدد البحوث المبتكرة في التصدي للتغيرات المناخية. • معدل الأنشطة الطلابية التي تخدم التربية البيئية.	كمية- نقدية- عددية	• الوزارات المعنية. • إدارة الجامعات. • أعضاء هيئة التدريس. • مسئولو تنفيذ المشروعات الجامعية. • طلاب المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا. • الشركاء بالمؤسسات المختلفة.		

ووفقًا لما تقدم فإن تصميم الخريطة الاستراتيجية المقترحة لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع يتمثل بالشكل التالي:



شكل (1) الخريطة الاستراتيجية المقترحة لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع

المفتاح الرابع: تحديد عوامل النجاح الحاكمة:

هناك العديد من العوامل الحاكمة لتقييم وتحسين مخرجات التعليم الجامعي من منظور الأداء المتوازن تستند على مجموعة من المرتكزات التي تقوم عليها الخريطة الاستراتيجية لقياس مخرجات التعليم الجامعي وهي:

1. الاعتماد على القياسات والأساليب الكمية والنوعية معًا في قياس مخرجات التعليم الجامعي؛ حيث إن القياسات الكمية والنوعية هي قياسات متكاملة وكلاهما لازمان من منظور اقتصاديات التعليم فكل منها يعتمد على الآخر وكل منها له دلالاته وأبعاده الخاصة والمميزة عن الآخر.
2. ضرورة اختيار الأسلوب والطريقة المناسبة لقياس كل مخرج من مخرجات التعليم الجامعي؛ فليس هناك نمط واحد من القياس متفق عليه لقياس مخرجات التعليم الجامعي، كما أنه لا يوجد اتجاه واحد من القياسات يمكن أن يتم من خلاله قياس جميع مخرجات التعليم الجامعي.
3. يجب أن تتم عملية قياس مخرجات التعليم الجامعي في ضوء التحديد المسبق للهدف من هذا القياس، وكيفية الاستفادة من نتائجه في عمليات التحسين والتطوير، وأن يقوم ذلك بالاعتماد على توفير بيانات دقيقة عن كل مخرَج من مخرجات التعليم الجامعي كلما تيسر قياسه بالأداة المناسبة وكانت نتائج القياس أدق.
4. ضرورة تعرُّف المدخلات والعمليات التي أدت إلى هذه النتيجة التي يتم الحصول عليها عند قياس مُخْرَجات التعليم الجامعي؛ حيث إن نتائج القياسات ليست قاطعة ولا يمكن إصدار حكم تقييمي عليها إلا من خلال الكشف عن أسباب تلك النتائج وتحليلها، إلى جانب إدراك أن نتائج قياس أحد المخرجات لا يمكن تعميمها على باقي المخرجات.
5. وجوب الاستفادة من الاتجاهات المختلفة لقياس مخرجات التعليم الجامعي للحصول على أفضل النتائج وتحقيق أهداف القياس وتفادي الصعوبات الناتجة عن استخدام طريقة واحدة في قياس مخرجات التعليم الجامعي، ولكنها في النهاية ليست قاطعة وحاسمة، وتختلف دلالاتها من مخرج لآخر.

6. ينبغي أن يكون إحصاء خريجي التعليم الجامعي سنويًّا سواء في المؤسسات الجامعية الحكومية أو الخاصة، وبقطاعات التعليم الجامعي المختلفة جزءًا من خطة استراتيجية متكاملة يتم بناؤها وتحديد بدائلها الاستراتيجية في ضوء متطلبات سوق العمل والاحتياجات المجتمعية المختلفة، ويشارك في بنائها كافة المعنيين بهذا الشأن؛ لتفادي التمدد الكمي على الجودة النوعية أو غلبة أحد القطاعات العلمية في عدد الخريجين على حساب باقي القطاعات.
7. عمل مسح دوري لاحتياجات سوق العمل الفعلية وتوجهاتها محليًّا وعالميًّا لتحديد البرامج الجامعية التي ينبغي إدخالها، وتحديث البرامج القائمة.
8. إحصاء معدلات البطالة بين خريجي الجامعات العربية، وتحديد أي القطاعات الجامعية التي يمثل خريجوها أعلى نسبة بطالة وأيها يمثل أقل نسبة بطالة ليس لمجرد الإحصاء وإنما لتقديم مسارات دراسية بديلة أو مصاحبة للبرامج التي يعاني خريجوها من البطالة، ويكون ذلك على مستوى الدولة ككل وليس مرتبطًا بجامعة دون أخرى.
9. إن نتائج قياسات مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية التي تتم من خلال قياس معدلات التنافسية على المستوى الدولي، تضم نتائج عدة قياسات أبرزها التصنيفات الدولية للجامعات، ومعدلات التدويل، والنشر الدولي، وقياس حجم الابتكار وريادة الأعمال ينبغي أن تتم ترجمتها إلى خطط عمل تضمن التحسين والتطوير المستمر في تلك القياسات وتحقيق مستوى تنافسي أفضل.
10. تحديد جهة منوطة بقياس عوائد التعليم الجامعي الكمية والنوعية، لضمان حيادية وشفافية عملية القياس وتوحيدها، ويكون ذلك انطلاقًا من تفعيل وظيفة الجامعة في خدمة وتطوير الاقتصاد الوطني، التي ينبغي أن يتم النص عليها كوظيفة رابعة للجامعات.

وبهذا تكون قد تكاملت قوائم ومفاتيح الخريطة الاستراتيجية المقترحة لقياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي من منظور الأداء المتوازن على ضوء أفضل الممارسات، وبذلك يكون قد تحقق هدف الدراسة، وفيما يلي خلاصة نتائج البحث وتوصياته.

خلاصة نتائج البحث:

1. إن مخرجات التعليم الجامعي هي جزء من نظام التعليم الجامعي، ومن ثمَّ فنتيجة قياس وتقييم المخرجات ترتبط بصورة أساسية بطبيعة مدخلات نظام التعليم الجامعي وكفايتها وكفاءتها، كما أن جزءًا كبيرًا منها يدخل النظام مرة أخرى في شكل مدخلات، وعلى ذلك ينبغي التأكد من كفاية وجودة مدخلات النظام التعليمي وعملياته والتحكم فيها وإدارتها على الوجه الأمثل لما لذلك من تداعيات وتأثير مباشر على مستوى كفاءة وجودة وإنتاجية المخرجات المستهدف تحقيقها والوصول إليها، كما يجب التأكد من جدوى الريادة في الاستثمار في التعليم الجامعي وليس التوسع الأفقي في مؤسساته ومخرجاته، بالإضافة إلى التأكيد على تطوير نوعية وجودة المخرجات بحيث يصبح العائد من الاستثمار في التعليم يفوق الإنفاق عليه، وبما يتوافق مع متطلبات التنمية الشاملة والمستدامة.

2. إن مخرجات التعليم الجامعي تتميز بطابع خاص يميزها عن غيرها من مخرجات الأنظمة المجتمعية الأخرى، وينبع الاهتمام الكبير بها من حيث كونها المَعبَر من النظام التعليمي إلى عالم العمل، وهذا يتطلب القياس والتقييم المستمر والدوري لهذه المخرجات من خلال المقارنة المرجعية بين مستوى هذه المخرجات في الواقع وبين المستويات المعيارية التي يتم السعي إلى تحقيقها؛ وكي يتم تحقيق المستوى المرغوب على الوجه الأمثل فإن ذلك يحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي لتلك المخرجات بأبعادها المختلفة بحيث توائم الأغراض والأهداف المنوطة منها، وأي خلل أو تهوين لهذا التخطيط يؤدي إلى انحراف تلك المخرجات عن مسارها الحرج والمستهدف إما في صورة فائض في تلك المخرجات، أو ضعف العوائد المنوطة من تلك المخرجات، أو انخفاض مستوى الخدمة والإنتاجية المقدَّمة منها وإليها، فضلًا عن الارتباك والتضارب الذي يحدث بين تلك المخرجات والجهات ذات المصلحة المستفيدة منها.

3. إن عملية قياس مخرجات التعليم الجامعي تتركز بصورة أساسية في قدرتها على تلبية احتياجات سوق العمل ومواكبة متغيراته؛ ومن ثمَّ فهذا يؤكد أهمية التخطيط لتحقيق التواؤم بين العدد والكم والكيف المطلوب من تلك المخرجات وبين متطلبات سوق العمل التي تتسم بطبيعتها غير المؤكدة والمتقلبة، وهو ما يستتبع انتهاج استراتيجية المحيط الأزرق في التخطيط لمخرجات التعليم الجامعي بحيث يتم التحكم في حجم القوى العاملة من مخرجات التعليم الجامعي تبعًا للطلب المتوقع عليها من سوق العمل وفي ضوء دراسة احتياجاته وتحديدها، أو من خلال استراتيجية المحيط الأحمر في التخطيط لهذه المخرجات من خلال قيام المؤسسات الجامعية بتهيئة مخرجاتها للتأثير على تشكيل متطلبات سوق العمل من خلال الاستقراء المستقبلي لاحتياجات سوق العمل واستباقها والتركيز على احتياجاته النوعية.

4. ولما كان الطالب من أهم مخرجات التعليم الجامعي إلى جانب أهمية الحفاظ على سمعة المؤسسات الجامعية وحرصها على تحقيق رضا المستفيدين منها فيتوجب عليها إغناء وتحسين الحياة الفكرية والاجتماعية والبحثية لهم، وكذلك تفعيل العلاقة بين الطلاب ومؤسسات المجتمع قبل الخروج إلى سوق العمل وكذلك التنسيق مع مؤسسات الدولة وسوق العمل لتعرُّف متطلباتها من الخريجين والعمل على تحسين مستوى الخريجين باعتبارهم من أهم مخرجات التعليم الجامعي.

5. لمخرجات التعليم الجامعي عوائد ومردودات لا يمكن قياسها بصورة مباشرة ولكن هذا لا يعني الاستغناء عنها وتجاهلها؛ وإنما يمكن الاستدلال عليها بصورة غير مباشرة بالاعتماد على مؤشراتها، وفي هذه الحالة ينبغي اختيار تلك المؤشرات بعناية كبيرة، وإدراك حدود ما يمكن أن تدل عليه تلك المؤشرات فهي ليست مؤشرات مطلقة.

6. هناك ارتباط كبير بين التعليم الجامعي والاقتصاد، ومن ثمَّ فهذا يتطلب الربط بين التخطيط في التعليم الجامعي والتخطيط الاقتصادي، وكذلك ضرورة الإقرار بأن التعليم الجامعي له وظيفة رابعة تتمثل في دعم الاقتصاد الوطني، وأن تتمثل هذه الوظيفة فيما يقوم به التعليم الجامعي من أنشطه وأدوار.

التوصيات:

هناك العديد من التوصيات التي تشكل العوامل الحاكمة لنجاح قياس وتحسين مخرجات التعليم الجامعي من منظور الأداء المتوازن وهي:

أ. الاعتماد على القياسات والأساليب الكمية والنوعية معًا في قياس مخرجات التعليم الجامعي؛ حيث إن القياسات الكمية والنوعية هي قياسات متكاملة وكلاهما لازمان من منظور اقتصاديات التعليم فكل منها يعتمد على الآخر وكل منها له دلالاته وأبعاده الخاصة والمميزة عن الآخر.

ب. ضرورة اختيار الأسلوب والطريقة المناسبة لقياس كل مخرج من مخرجات التعليم الجامعي؛ فليس هناك نمط واحد من القياس متفق عليه لقياس مخرجات التعليم الجامعي، كما أنه لا يوجد اتجاه واحد من القياسات يمكن أن يتم من خلاله قياس جميع مخرجات التعليم الجامعي.

ج. يجب أن تتم عملية قياس مخرجات التعليم الجامعي في ضوء التحديد المسبق للهدف من هذا القياس، وكيفية الاستفادة من نتائجه في عمليات التحسين والتطوير، وأن يكون ذلك بالاعتماد على بيانات دقيقة عن كل مخرَج من مخرجات التعليم الجامعي كلما تم قياسه بالأداة المناسبة وكانت نتائج القياس أدق.

د. ضرورة تعرُّف المدخلات والعمليات التي أدت إلى هذه النتيجة التي يتم الحصول عليها عند قياس مُخْرَجات التعليم الجامعي؛ حيث إن نتائج القياسات ليست قاطعة ولا يمكن إصدار حكم تقييمي عليها إلا من خلال الكشف عن أسباب تلك النتائج وتحليلها، إلى جانب إدراك أن نتائج قياس أحد المخرجات لا يمكن تعميمها على باقي المخرجات.

هـ. وجوب الاستفادة من الاتجاهات المختلفة لقياس مخرجات التعليم الجامعي للحصول على أفضل النتائج وتحقيق أهداف القياس، وتفادي الصعوبات الناتجة عن استخدام طريقة واحدة في قياس مخرجات التعليم الجامعي، ولكنها في النهاية ليست قاطعة وحاسمة، وتختلف دلالاتها من مخرج لآخر.

و. ينبغي أن يكون إحصاء خريجي التعليم الجامعي سنويًّا سواء في المؤسسات الجامعية الحكومية أو الخاصة، وبقطاعات التعليم الجامعي المختلفة جزءًا من خطة استراتيجية متكاملة يتم بناؤها وتحديد بدائلها الاستراتيجية في ضوء متطلبات سوق العمل والاحتياجات المجتمعية المختلفة، ويشارك في بنائها كافة المعنيين بهذا الشأن؛ لتفادي التمدد الكمي على الجودة النوعية أو غلبة أحد القطاعات العلمية في عدد الخريجين على حساب باقي القطاعات.

ز. عمل مسح دوري لاحتياجات سوق العمل الفعلية وتوجهاتها محليًّا وعالميًّا لتحديد البرامج الجامعية التي ينبغي إدخالها، وتحديث البرامج القائمة، وتحديد أي القطاعات الجامعية التي يمثل خريجوها أعلى نسبة بطالة وأيها يمثل أقل نسبة بطالة ليس لمجرد الإحصاء وإنما لتقديم مسارات دراسية بديلة أو مصاحبة للبرامج التي يعاني خريجوها البطالة، ويكون ذلك على مستوى الدولة ككل.

ح. إن نتائج قياسات مخرجات التعليم الجامعي بالدول العربية التي تتم من خلال قياس معدلات التنافسية على المستوى الدولي، تضم نتائج عدة قياسات أبرزها التصنيفات الدولية للجامعات، ومعدلات التدويل، والنشر الدولي، وقياس حجم الابتكار وريادة الأعمال ينبغي أن تتم ترجمتها إلى خطط عمل تضمن التحسين والتطوير المستمر في تلك القياسات وتحقيق مستوى تنافسي أفضل.

ط. تحديد جهة منوطة بقياس عوائد التعليم الجامعي الكمية والنوعية، لضمان حيادية وشفافية عملية القياس وتوحيدها، ويكون ذلك انطلاقًا من تفعيل وظيفة الجامعة في خدمة وتطوير الاقتصاد الوطني، التي ينبغي أن يتم النص عليها كوظيفة رابعة للجامعات.

قائمة المراجع:

1. إبراهيم، مجدي عزيز (2009). معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، القاهرة، عالم الكتب.
2. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين (1994). لسان العرب المحيط، مج 2، ج 11، بيروت، دار صادر.
3. أبو تراب، تغريد قاسم (2021). اقتصاديات التعليم وأثرها في النمو والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في دول الخليج العربي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مج 17، ع 26، -65 82.
4. أبو خنجر، حسين أبو القاسم (2015). مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل: دراسة سوسيولوجية لواقع التعليم العالي في ليبيا، مجلة عالم التربية، س 16، ع 51، -1 28.
5. أبو سفريته، فتحية رمضان (2015). إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية، المجلة الجامعة، ع 17، مج 3، -137 160.
6. أبو ماضي، كامل أحمد (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، غزة، مكتبة نيسان للطباعة والنشر.
7. أحمد، زقاوة (2017). البرامج الجامعية ومدى استجابتها لاحتياجات سوق العمل، مجلة التنمية البشرية، ع 7، مارس 2017.
8. إدريس، وائل محمد، والغالبي، وائل محسن (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان، دار وائل للنشر.
9. باناعمة، فوزية بنت عبدالرحمن (2019). المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي السعودي وسوق العمل في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030: دراسة تحليلية، مجلة التربية، كلية التربية- جامعة الأزهر، ع 184، ج 1، -725 746.
10. البهنساوي، ليلى كامل عبد الله (2018). المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي وسوق العمل: دراسة على عينة من الخريجين بالحضر، مجلة كلية الآداب، مج 78، ج 1، -35 97.
11. بو طيبة، فيصل أحمد (2019). العائد من الاستثمار في التعليم، عمان، دار اليازوردي.
12. بوفالطة، محمد سيف الدين (2019). التوجه الكمي والنوعي في مخرجات التعليم العالي الجزائري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة قسنطينة 2 نموذجًا، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج 3، ع 2، -83 115.

13. الجرجاني، علي بن محمد السيد (2004). معجم التعريفات، تحقيق: محمد صديق المنشاوي، القاهرة، دار الفضيلة.
14. الحاج، أحمد علي (2011). التخطيط التربوي الاستراتيجي.. الفكر والتطبيق، عمان، دار المسيرة.
15. الحاج، فيصل عبد الله، ومجيد، سوسن شاكر، وجريسات، إلياس سليمان (2008). دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان.
16. حجازي، إسماعيل، وعبداوي، نوال (2015). أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، مجلة الباحث الاقتصادي، ع 2.
17. حسن، راوية (2011). مدخل استراتيجى لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
18. حسين، ناصر ميلاد محمد (2010). سياسات الملاءمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل في الدول العربية، ملتقى مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المنامة، مملكة البحرين.
19. الحمدي، عائشة سيف (2015). مؤشرات الجدوى الاقتصادية من الدراسة في كليات المجتمع في المملكة العربية السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، ع 14، -115 161.
20. داغر، أزهار خضر، الطراونة، اخليف يوسف، والقضاه، محمد حامد (2016). درجة مواءمة مخرجات التعليم العالي الأردني لحاجة سوق العمل، دراسات العلوم التربوية، مج 43، ملحق 5، -2033 249.
21. الداود، وداد فرحان عبد الله (2017). اقتصاديات التعليم في المملكة العربية السعودية: الواقع، المشكلات، حلول مقترحة، مجلة كلية التربية، كلية التربية- جامعة أسيوط، مج 33، ع 10، -444 471.
22. الداوي، الشيخ، وبوعمامة، خامرة (2017). نحو بناء معايير أكاديمية لتحسين جودة مخرجات التعليم العالي في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج 10، ملحق، أكتوبر 2017، -358 376.
23. دربالة، علي، وحمزة، أماني (2016). تكنولوجيا النانو وتطبيقات في مجالات عديدة (الزراعة- تكنولوجيا الغذاء- المياة- البيئة- مكافحة الآفات)، القاهرة، دار الكتب العلمية.

24. دياب، فايد (2014). المعرفة كرأس مال التعليم والتقدم الاقتصادي في القرن الحادي والعشرين، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
25. الربيعي، فلاح خلف (2017). تحديات المواءمة بين مخرجات التعليم وسوق العمل في ليبيا، المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، مج 39، ع 457، -66 94.
26. الزيات، فتحي (2011): اقتصاد المعرفة نحو منظور أشمل للأصول المعرفية، القاهرة، دار النشر للجامعات.
27. ستيوارت، توماس (2004). ثروة المعرفة رأس المال الفكرى ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة: علا أحمد صلاح، القاهرة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.
28. السعد، مسلم علاوي، ومنهل، محمد حسين، والعبادي، هاشم فوزي (2012). بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، بيروت، دار الكتب العلمية.
29. سعيد، عمر (2012). جودة المخرجات الأكاديمية وملاءمتها لسوق العمل، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم: آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، القاهرة، -2 3 سبتمبر 2012.
30. شحاتة، صفاء أحمد، وفريد، أشرف محرم (2011). ضمان جودة التعليم الفني والتدريب المصري: مدخل أسلوب أفضل الممارسات، المؤتمر الدولي السادس للمركز العربي للتعليم والتنمية بعنوان: التعليم والبحث العلمي في مشروع النهضة- آفاق نحو مجتمع المعرفة، القاهرة، دار الضيافة- جامعة عين شمس، -5 7 يوليو 2011، -635 720.
31. شحاته، حسن، والنجار، زينب (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
32. الشخيبي، ريهام علي، أحمد، حنان إسماعيل، مطاوع، وسامة (2016). القيمة المضافة مدخل لتقويم أداء المؤسسات التعليمية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة البحث العلمي في التربية، ع 18، ج 4.
33. الشمري، نور فهد، والسعدون، بتول عبد العزيز (2019). واقع ملاءمة مخرجات التعليم لمتطلبات التنمية وسوق العمل في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية- جامعة أسيوط، مج 35، ع 11، نوفمبر 2019، -544 564.
34. الشميلي، عائشة يوسف (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي- البناء التنظيمي- القيادة الإبداعية- الرقابة والحوكمة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

35. صبوح، لؤي محمد، العشعوش، أيمن نايف، الرفاعي، عبد الهادي ممدوح (2021). العوامل المؤثرة في التوافق بين مخرجات التعليم وسوق العمل، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج 43، ع 5، -213 240.
36. الصديقي، عبدالرحمن غسان، وأبو مالح، عوض عمر (2017). أثر تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية على مخرجات التعليم العالي: دراسة حالة- جامعة الطائف، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة- جامعة بورسعيد، ع 3، -265 303.
37. طيبي، محمد وزاني (2019). تقدير مستوى قبول جودة المنتج الجامعي في سوق العمل: دراسة حالة منتج جامعة سعيدة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج 5، ع 2، يونيو، -58 73.
38. عابدين، رشدي إبراهيم (2021). اقتصاديات التعليم في ضوء استراتيجية تنمية المجتمع المصري، مجلة مصر المعاصرة، مج 112، ع 544، -467 504.
39. عبدالحليم، نادية راضي (2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 21، ع 2.
40. عبدالرازق، فاطمة زكريا (2020). مواجهة سلوكيات الاستقواء في الجامعات المصرية كمكان للعمل: الوقاية والتدخل على ضوء أفضل الممارسات العالمية: دراسة تحليلية، الثقافة والتنمية، س 20، ع 157، -186 276.
41. عبدالرازق، فاطمة زكريا (2023). آليات مقترحة لمكافحة التنمر في أماكن العمل بالجامعات المصرية على ضوء أفضل الممارسات العالمية، المجلة التربوية، ج 111، -631 674.
42. عبدالقادر، رمضان محمود (2020). رؤية مستقبلية لتحسين جودة مخرجات التعليم العالي السعودي لتلبية احتياجات سوق العمل تحقيقًا لرؤية المملكة 2030م، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، ع 15، يوليو 2020، -143 199.
43. عبدالقادر، محمد محمود، وعبدالمولى، سمية أحمد، والسيد، جيهان محمد (2021). أثر اقتصاديات التعليم العالي على التنمية الشاملة: إشارة خاصة لمصر، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س 41، ع 4، -481 510.
44. العبيدي، سيلان جبران (2009). ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي"، بيروت، الفترة من 6- 10 ديسمبر 2009.

45. علي، عبد المحسن أحمد محمد (2017). الاستثمار في التعليم العالي وتحسين مخرجاته بما يحقق أهداف رؤية 2030، أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030، القصيم، جامعة القصيم، يناير، 677- 735.
46. العنزي، سعد علي، وصالح، أحمد علي (2009). إدارة رأس المال الفكرى فى منظمات الأعمال، عمان، دار اليازوردى للنشر والتوزيع.
47. غنايم، مهني محمد إبراهيم (2018). البعد الغائب في حسابات اقتصاديات التعليم العالي العربي، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مج 1، ع 3، 123- 141.
48. الفراهيدي، الخليل بن أحمد (2003)، كتاب العين، تحقيق عبدالحميد هنداوي، بيروت، دار الكتب العلمية.
49. فلية، فاروق عبده، والزّكي، أحمد عبدالفتاح (2004). معجم مصطلحات التربية لفظًا واصطلاحًا، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
50. فلية، فاروق عبده (2007). اقتصاديات التعليم: مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، ط 2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
51. قاسم، سامر أحمد، وإبراهيم، أيهم يوسف (2022). دور نموذج "أفضل الممارسات" في معالجة مشكلة انخفاض جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج 44، ع 1، 241- 262.
52. قرني، حمادة عبد المنعم، وقرني أسامة محمود، ومحمد، عزام عبدالنبي (2022). آليات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية، مج 19، ع 113، 178- 206.
53. الكعبي، سليمان محمد (2019)، تقرير وظائف المستقبل 2040، أبو ظبي، مؤسسة استشراف المستقبل.
54. كلارك، جريجوري (2009). الاقتصاد العالمى نشأته، وتطوره، ومستقبله، ترجمة: أمين الأيوبى، بيروت، الدار العربية للعلوم.
55. كواشي، مراد رابح، وبودودة، مريم السعيد (2017). نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 13، ع 2.

56. كيلانو، طلال فرج يوسف (2012). الاستخدام الأمثل لوسائل القياس والتقويم ودورها في ضمان جودة مخرجات التعليم الجامعي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج 5، ع 9، -21 65.
57. مجمع اللغة العربية (2008). المعجم الوجيز، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
58. محمد، مجدي عبدالرحمن (2021). خطة تنفيذية مقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن، المجلة التربوية، عدد ديسمبر، ج 2، ص ص -45 110.
59. محمد، محمد النصر حسن، وإبراهيم، آمال محمد، وعثمان، أسماء السيد (2017). عائدات التعليم، مجلة العلوم التربوية، ع 33، -384 404.
60. محمود، حسين بشير، عبده، محمد أحمد (2012). رأس المال الفكرى للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مجلة بحوث و دراسات جودة التعليم، العدد الأول، يناير.
61. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (2012). اقتصاديات التعليم، الكويت، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.
62. مصطفى، نعمة محمد (2022). تحليل سوسيولوجي لدور مخرجات التعليم العالي في مواجهة التهديدات الأمنية غير التقليدية في الدول العربية: دراسة نظرية، مجلة كلية الآداب بقنا، كلية الآداب- جامعة جنوب الوادي، ع 55، أبريل 2022، -69 124.
63. المعاني، أحمد إسماعيل (2011): قضايا إدارية معاصرة، عمان، دار وائل للنشر.
64. المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح (2006). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة، المكتبة العصرية.
65. المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2007). برنامج الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة، المكتبة العصرية.
66. المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح (2009). بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المنصورة، المكتبة العصرية.
67. المفرجي، عادل، صالح، أحمد (2003). رأس المال الفكرى طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
68. الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2009). إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.

69. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) (2015). تقرير اليونسكو للعلوم حتى عام 2030، منشورات اليونسكو.
70. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2020). المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية، المغرب، مكتب تنسيق التعريب.
71. الموسى، ناهد بنت عبد الله (2017). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، ع 14.
72. النجار، فريد(2014). الإدارة الاستراتيجية وصناع المستقبل، الإسكندرية، منشأة المعارف.
73. نيفين، بول آر (2016). بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الربحية، ترجمة: الزهراني، أحمد بن عبدالله، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة.
74. هلال، إسراء سامي، رمضان، صلاح السيد، ورضوان، حنان أحمد (2020). تجسير الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي المصري وسوق العمل في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، كلية التربية- جامعة بنها، مج 31، ع 24، -688 724.
75. الهنداوي، أحمد عبد الفتاح، والأشقر، أحمد محمد (2021). تطوير سياسات ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية: رؤية مستقبلية، المجلة التربوية، ج 89، -151 246.
76. الورثان، عدنان بن أحمد (2019). تقييم مخرجات التعليم الجامعي وفق متطلبات سوق العمل: دراسة حالة لتخصصات التربية الخاصة علم النفس واللغة العربية بكليات التربية جامعة شقراء، مجلة الثقافة من أجل التنمية، س 20، ع 143، أغسطس 2019، -247 284.
77. اليماني، محمد مسعد (2015). إدارة المخاطر المالية باستخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن (مدخل تعظيم القيمة)، القاهرة، دار العلوم العربية للنشر والإعلام.

78. Al Dahiyat, Mohammed A. (2020). Measuring the Strategic Performance of Higher Education Institutions: A Balanced Scorecard Approach, Financial Studies Journal, Vol. 24, Issue 1.

79. Anthoula, Kladogeni & Hatzigeorgiou, Alexandros (2011). Designing Balanced Scorecard for The Evaluation of Local Authority Organization, European Research Studies Journal, Vol. XIV. Issue 2.

80. Armitage, Howard & Scholey, Cameron (2006). Using Strategy Maps to Drive Performance, Canada, The society of Management Accountants of Canada, The American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants.

81. Babel, Tom et al (2023). A Better Higher Education Data and Information Framework for Informing Policy: The Voluntary Institutional Metrics Project HCM Strategists Align. Available at https://www.luminafoundation.org Accessed in 5/ 3/2023.

82. Baghdadi, Assia (2021). Student,s Learning and Outcomes As Indicators of Quality Teaching in Higher Education, 3rd International Conference on Research in Education, 5-7 March 2021, Berlin, Germany.

83. Brown, Cindy (2012). Application of The Balanced Scorecard in Higher Education Opportunities and Challenges, Planning for Higher Education, July- September 2012.

84. Burgess, Simon (2016). Human Capital and Education: The State of The Art in The Economics of Education, Discussion Paper, Forschungsinstitut (IZA), Bonn, Germany.

85. Caspersen, Joakim & Smeby, Christian (2018). The Relationship Among Learning Outcome Measures Used in Higher Education, Quality in Higher Education, Vol. 24, No. 2, P.p. 117- 135.

86. Caspersen, Joakim & Smeby, Christian Jens and Aamodt, Olaf (2017). Measuring Learning Outcomes, European Journal of Education, Vol. 52, Issue 1, P.p. 20- 30.

87. Dearden, Lorraine, Stephen, Machin & Vignoles, Anna (2009). Economics of Education on Research: A Review and Future Prospects, Oxford Review of Education, vol. 35, Issue 5, Sep. 2009, P.p. 617- 632.

88. Etshim, R. (2017). Collaboration Between Higher Education and Labor Market in Kinshasa, DR Congo, Journal of International Education and Leadership, Vol 7(1), No. 1.

89. European Commission (2008). The European Qualification Framework for Lifelong Learning (EQF), Luxembourg, Office of Official Publication of The European Communities.

90. European Commission (2012). The Bologna Framework And National Qualifications Frameworks – An Introduction, Available at: http://www.dfes.gov.uk/londonblogna/uploads/documents/WGOF-report-final?pdf.

91. European Expert Network on Economics of Education (EENEE) (2021). The Latest Research Trends in The Field of Economics of Education: July-December 2021, EENEE Report, European Commission Directorate- General for Education and Culture.

92. European Norm (EN) (2017). Global Best Practices, European Norm.

93. Ewell, Peter (2017). Applying Learning Outcomes Concepts to Higher Education: An Overview, Hong Kong University Grants Committee, Available at: https://www.cetl.hku.hk Accessed in 3/ 3/ 2023.

94. Gallavara, Lori G. et al (2008). Learning Outcomes: Common Framework- Different Approaches to Evaluation Learning Outcomes in Nordic Countries, European Association for Quality Assurance in Higher Education, Finland. Helsinki.

95. Grant, Catherine (2017). The Contribution of Education to Economic Growth, K4D Helpdesk Report, Brighton, UK: Institution of Development Studies.

96. Hadjianastasis, M. (2017). Learning Outcomes in Higher Education: Assumptions, Positions and the Views of Early- Career Staff in the UK System, Studies in Higher Education, Vol.42 (12), 2250- 2266.

97. Hansen, Eric G. & Schaltegger, Stefan (2018). Sustainability Balanced Scorecard and Their Architectures: Irrelevant or Misunderstood, Journal of Business Ethics, Vol. 150, Issue 4.

98. Hegay, Oksana, Koberidze, Aleksander Z. & Efremov, Victor S. (2019). Approaches of Using Balanced Scorecard Method for University Management in Russia, Advances in Economics, Business and Management Research, Vol. 119.

99. Hladchenko, M (2015). Balanced scorecard- A Strategic Management System of The Higher Education Institution, International Journal of Educational Management, Vol. 29, No. 2.

100. Howson, C. Kandiko & Buckley, Alex (2020). Quantifying Learning: Measuring Student Outcomes in Higher Education in England, Politics and Governance, Vol. 8, Issue 2, P.p. 6- 14.

101. Hrnciar, M. & MadzAk, P. (2013). Improving the Quality of Higher Education in central Europe: Approach Based on GAP Analysis , Higher Education Studies, Vol. 3 (4), 75- 88.

102. Ilyasin, Mukhamd (2017). Balanced Scorecard: A Strategy for the Quality Improvement of Islamic Higher Education, DINAMIKA ILMU, Vol. 17, No. 2.

103. International Organization for Standardization (2017). Glopal Best Practices, International Organization for Standardization.

104. Jones, Marlyn (2016). Researching Language in Education in Divers, Twenty-First Century Settings, Language and Education, Vol 30, No 2.

105. Kahng, Lily (2014). The Taxation of Intellectual Capital, Florida Law Review, Vol. 66.

106. Kane, Michael T. (2017): Measurement Error and Bias in Value Added Models, ETS Research Report Series, December 2017.

107. Kaplan, R, Norton, D (2004). Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Boston, Harvard Business Press.

108. Kaplan, Robert & Norton, David (1996). Strategy Learning and The Balanced Scorecard, Strategy and Leadership, Vol. 24, No. 5

109. Kaplan, Robert & Norton, David (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press.

110. Kaplan, Robert & Norton, David (2001). Transforming Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management, Accounting Horizon, Vol. 15, No. 1.

111. Kaplan, Robert & Norton, David (2005), The Office of Strategy Management, Strategic Finance Montvale, Vol. 87, Issue 4.

112. Kapur, Radhika (2015). Economics of Education, Multidisciplinary International Journal, No. 1,Jan- Dec. 2015.

113. Kingdon, Geeta (2023). DFID New Economist Resource Centre Available at: https://partnerplatform.org Accessed in 5/ 3/ 2023.

114. Lina, Diana Manuela (2020). Balanced Scorecard Framework for Evaluating the Entrepreneurial Potential of the University: Analyzing the Case of A Romanian University, Business and Economic Research, Vol. 10, No. 2.

115. Liu, Ou Lydia, Bridgeman, Brent and Adler, Rachel (2012). Measuring Outcomes in Higher Education: Motivation Matters, Educational Researcher, Vol. 41, No. 9, P.p. 352- 362.

116. Livingstone, D. W& Gile, David (2012). The Knowledge Economy and Lifelong Learning, Rotterdam, Sense Publisher.

117. Loukkola, Tia, Peterbauer, Helene and Cover, Anna (2020). Exploring Higher Education Indicators, European University Association, Belgium, Switzerland.

118. Lovenheim, Michael & Turner, Sarah (2018). Economics of Education, New York, Worth Publisher.

119. Muijnck, samde & Tieleman, Joris (2021). Economy Studies: A Guide to Rethinking Economics, Amsterdam, Amsterdam University Press.

120. Nasser, Ramzi Naim & Mohd, Biju Theruvil (2022). A Systematic and Quantitative Method to Measure The Achieved Program Learning Outcomes in Higher Education,TEM Journal ,Vol. 11, No. 2, P.p. 574- 584.

121. Niven, Paul R. (2006). Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, 2nd Edition, New Jersey, John Wiley & Sons.

122. Nusche, Deborah (2008). Assessment of Learning Outcomes in Higher Education: A Comparative Review of Selected Practices, Organization for Economic Co- Operation and Development (OECD), Working Paper, No. 15.

123. OECD (2013). Testing Student and University Performance Globally: OECD,s AHELO Available at: https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/testingstudentanduniversityperformancegloballyoecdsahelo.htm

124. OECD (2018). OECD Handbook for Internationally Comparative Education Statistics 2018- Concepts, Standards, Definitions and Classifications, Paris, OECD Puplishing.

125. Panti, Ernes & Zamagni, Stefano (2005). An Outline of The History of Economic Thought, 2nd Edition, Oxford University Press.

126. Person, Ron (2013). Balanced Scorecard & Operational Dashboards with Microsoft Excel, 2nd Edition, Indiana, John Wiley & Sons.

127. Pietrzak, Michal (2014). Using the Strategy Map as A Strategic Communication Tool in Higher Education A Case Study of Warsaw University of Life, Science Online Journal of Applied Knowledge Management, Vol. 2, No. 2.

128. Quezada, Luis Ernesto et al. (2014). A Method for Generating Strategy Maps Using ANP, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 25, No. 8.

129. Rangarajan, K. & Mshra, Rakesh K. (2014). Balance Scorecard: Evaluation from Performance Management Tool to Strategic Management System, Vidyasagar University Journal of Commerce, Vol. 19.

130. Raoel, Potti Srinivasa, Viswanadhan, K. G., Raghunandana, K. (2015). Best Practices for Quality Improvement- Lessons from Top Ranked Engineering Institutions, Journal of International Education Studies, Vol. 8, No. 11>

131. Refrigeri, Luca & Aleandri, Gabriella (2014). The Economics of Education As Educational Science, Procedia Social and Behavioral Sciences, 116 (2014), P. p. 2059- 2063.

132. Ronchetti, Jan L. (2006). An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organization, Journal of Practical Consulting, Vol. 1, Issue 1.

133. Sales, Kristy & Huxley, Craig (2014). Enhancing Visualization to Communicate and Execute Strategy to Process Maps, Journal of Strategy and Management, vol. 7, No. 2.

134. Sayed, N. (2013). Ratify, reject or Revise: Balanced Scorecard and Universities, Journal of International Management, Vol. 27, No. 3.

135. Scholl, Kathleen & Olsen, Heather (2014). Measuring Student Learning Outcomes Using The SALG Instrument, SCHOLE: A Journal of Leisure Studies and Recreation on Education, No. 1 (2014), P.p. 37- 50.

136. Schüler, Ruth (2018). Education Economics from A Historical Perspective, IFO Institute, University of Munich.

137. Sen, Sadat, Terzi, Ragip, Yildirim, Ibrahim &Choen, Allans (2018). Does Equating Matter in Value Added Models?, Turkish Journal of Education, Vol. 7, Issue 4.

138. Sharaf- Addin, Hussein H., Fazel, Hesham (2021). Balanced Scorecard Development As A Performance Management System in Saudi Public Universities: A Case Study Approach, Asia- Pacific Journal of Management Research and Innovation, Vol. 17 (1-2).

139. Shulliang, Liu & Jing, Wu (2016). Analysis on Combination of Activity Based Costing and Balanced Scorecard, ASSEHR, Vol. 65.

140. Tuning CALOHEE (2016). Measuring and Comparing Achievements of Learning Outcomes in Higher Education in Europe, CALOHEE Project, Groningen, November 2016.

141. Weingarten, Harvey et al (2019). Education Metrics for The 21st Century, Higher Education Quality Council of Ontario, Toronto, Canada.

قائمة المحتويـــــات:

المستخلص 6

المقدمة ..... 7 - 8

مشكلة البحث ..... 9 - 14

أسئلة البحث 15

أهداف البحث 15

أهمية البحث ..... 15 - 17

حدود البحث 17

منهج البحث ..... 18 - 20

مصطلحات البحث ..... 18 - 20

الدراسات السابقة 20- 29

التعقيب على الدراسات السابقة ..... 29 - 31

خطوات البحث ..... 31 - 32

المحور الأول: الأُطر النظرية والفلسفية لمخرجات التعليم الجامعي ..... 33 - 47

المحور الثاني: أفضل الممارسات العالمية في قياس مخرجات التعليم الجامعي ..... 48 - 72

المحور الثالث: المرتكزات المعرفية والفكرية للأداء المتوازن ..... 72 - 83

دور التخطيط بالأداء المتوازن في تحسين مخرجات التعليم الجامعي

بالدول العربية على ضوء أفضل الممارسات العالمية ..... 84 - 87

المحور الرابع: الخريطة الإستراتيجية المقترحة لقياس وتحسين مخرجات

التعليم الجامعي بالدول العربية ..... 88 - 110

خلاصة نتائج البحث ..... 111 - 112

التوصيات ..... 113 - 114

قائمة المراجع ..... 115 - 127

فاز هذا العمل في جائزة خليفة التربوية
مجال البحوث التربوية على مستوى الوطن العربي
في الدورة السابعة عشرة 2024