

مقاربة فكرية منهجية حديثة لتطبيق نظام PPBES في تقويم الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية

نوال سالم صالح باقطيان^{1*}¹ قسم الإدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الجند، تعز، اليمن

البريد الإلكتروني:

Dr: Baqutyana@gmail.com

* نوال سالم صالح باقطيان

للاستشهاد بهذا المقال:

المؤلف: نوال سالم صالح باقطيان

عنوان المقال : مقاربة فكرية منهجية حديثة لتطبيق نظام PPBES في تقويم الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية
المؤتمر الدولي للتكنولوجيا والعلوم و الإدارة -2021، 2021، 6صفحات

تاريخ إرسال المقال: يوم - شهر 2020. قبول المقال: يوم - شهر 2020. تاريخ النشر: يوم - شهر 2021.

الملخص:

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق مجموعة من الأهداف اكما يلي : إبراز أهمية تطبيق نظام *PPBES* (نظام التخطيط *Planning* ، و البرمجة *Programming*، وتقدير الميزانية *Budgeting*، والتقييم *Evaluation*) في تقويم الأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية ، توضيح أهمية البعد في نظام *PPBES* المؤثر في تقويم الأداء المؤسسي والاستفادة منه في الجامعات الأهلية اليمنية، نشر منهجية فكرية حديثة لـ نظام *PPBES* وكيفية استخدامه بين المديرين والعاملين والقائمين على الجامعات اليمنية الأهلية، تقديم تصور مقترح لتطبيق نظام *PPBES* لتقويم الأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية، تعتبر نتائج الدراسة وتوصياتها مساهمة فكرية وبحثية تضاف للباحثين في مجال تقويم الأداء المؤسسي ، واستخدمت الباحثة المنهج الأساسي النظري في جمع المعلومات ، وتم التطبيق على الجامعات اليمنية الأهلية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج وهي : أوضحت العلاقة بين نظام *PPBES* وتقييم الأداء المؤسسي ، وبينت البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد النظام المؤثر في تقويم الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية، وتوصلت أخيراً إلى صياغة رؤية منهجية فكرية لتطبيق نظام *PPBES* في تقويم الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية.

كلمات مفتاحية: مقاربة فكرية منهجية ، نظام *PPBES* ، تقويم الأداء المؤسسي ، الجامعات اليمنية الأهلية .

1. المقدمة

التراكم المعرفي المؤسسي مصدر قوة مؤسسية على الحركة و التقدم و التنمية المستدامة ، وهذا يتطلب تطوير رؤية مؤسسية تعتمد على الموارد في نطاق الإدارة الاستراتيجية و التغيير الفعال ، من خلال ما يلي : الموارد المتميزة ، القدرات والكفاءات التنظيمية، والقدرات التكنولوجية، والموجودات غير المرئية المتمثلة بالمعرفة والمهارات والخبرات للموارد البشرية، وفي القدرات المحورية المترابطة بالمهارات والمعرفة والتكنولوجيا والإدارية والاتجاهات والقيم (Abraham & Aarz، 2005: 2).

أن هناك ضوابط لتقويم الأداء المؤسسي تتلخص في صياغة الإدارات العاملة بالجامعات في شكل نتائج محددة وواضحة قابلة للقياس الكمي ، ووجود خطط وبرامج العمل القابلة لتنفيذ مختلف الأنشطة ، ووجود مؤشرات قياس أداء تتناسب مع أنشطة الجامعة و أهدافها ، ووجود نظم معلومات دقيقة وسليمة ، وكفاءات ومهارات متخصصة في مختلف المجالات ، وقيادة وإدارة فاعلة في مختلف المستويات الإدارية (علام، 2003: 64).

تكتسب عملية تقويم الأداء المؤسسي أهمية خاصة عند تطبيقها سواء في القطاع العام أو الخاص ، لكونها تمثل البديل عن الدافع الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص ، ويدعم سعي الإدارة لتحقيق أهدافها ، حيث أن عملية تقويم الأداء كأحد المقومات الرئيسية للعملية الرقابية ، تستند على مقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة المؤسسة ، وكذلك الأداء الكلي لها بمؤشرات ومقاييس محددة مسبقاً ، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة ، ومن ثم تحديد المسئول عن هذه الانحرافات للحكم على مدى كفاءة التشغيل سواء على مستوى القطاعات الداخلية أو على مستوى المؤسسة ككل (المطيري، 2010: 14). إن لتقويم المؤسسي جذوراً تاريخية قديمة على الرغم من أنه من الأنظمة الحديثة نسبياً، وقد مر بمراحل متعددة في تطوره (علام، 2003: 73-77). ولقد أضحت تقويم وتطوير قيم وسياسات واستراتيجيات مؤسسية ذات بعد عالمي في ضوء

وهناك العديد من الدراسات العربية التي أوضحت أهمية مجال تقويم الأداء المؤسسي وما نلاحظه في اليمن أن هذا المجال لم يأخذ نصيبه من الاهتمام والتطبيق، حيث وأن الجامعات الأهلية اليمنية بحاجة لمثل هذا النوع من التقويم، وإلى وضع رؤية تساعد المختصين بالتقويم بالقيام بعمليات التقويم بطريقة أسرع وأسهل وأدق، كما تقدم لمتخذي القرار وفرة من المعلومات وتوضيح الواقع كما هو مما يساعد في الوصول إلى قرارات حكيمة وسليمة. لذلك؛ وانطلاقاً مما سبق قامت الباحثة بوضع رؤية منهجية لتقويم الأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية نظراً لقصور استخدام تطبيق تقويم الأداء المؤسسي باستخدام نظام PPBES فيها حسب علم الباحثة.

ه أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة في موضوع نظام PPBES ودوره في تقويم الأداء المؤسسي من خلال محاولته:

- 1- تحديد العوامل المدركة ذات الأثر في الجامعات الأهلية والتي تسهل عملية التقويم المؤسسي بما يعزز كفاءة وفاعلية الجامعات الأهلية في ظل المنافسة القائمة.
- 2- تعميق الفهم بين نظام PPBES وتقويم الأداء المؤسسي النظري والتطبيقي، فعلى الصعيد النظري توفر الدراسة نظام PPBES منظور أعمق وذات جودة لعملية التقويم المؤسسي، أما على الصعيد التطبيقي فإن دراسة نظام PPBES قد يحسن من عملية التقويم المؤسسي له.
- 3- أن الدراسة تضع رؤية لتطبيق نظام PPBES لتقويم الأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية.
- 4- الاستفادة من معرفة العلاقة بين نظام PPBES وتقويم الأداء المؤسسي، وذلك في ضوء نتائج هذه الدراسة والاستفادة منها في المجال التطبيقي.

مشكلة الدراسة:

وبموجب ذلك، فإن التساؤلات أدناه يمكن أن تسهم في توضيح مشكلة الدراسة وكالاتي:

- 1- ما هي العلاقة بين نظام PPBES وتقويم الأداء المؤسسي؟
- 2- ماهو البعد في نظام PPBES المؤثر في تقويم الأداء المؤسسي والاستفادة منه في الجامعات الأهلية اليمنية.
- 3- ماهي الرؤية المقترحة لتطبيق نظام PPBES لتقويم الأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- إبراز أهمية تطبيق نظام PPBES في تقويم الأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية .
- 2- توضيح أهمية البعد في نظام PPBES المؤثر في تقويم الأداء المؤسسي والاستفادة منه في الجامعات الأهلية اليمنية.
- 3- نشر منهجية فكرية حديثة لـ نظام PPBES وكيفية استخدامه بين المديرين والعاملين والقائمين على الجامعات اليمنية الأهلية.
- 4- تقديم تصور مقترح لتطبيق نظام PPBES لتقويم الأداء المؤسسي في

الجامعات الأهلية اليمنية.

5-تعتبر نتائج الدراسة وتوصياتها مساهمة فكرية وبحثية تضاف للباحثين في مجال تقويم الأداء المؤسسي .

منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة البحث الأساسي النظري أي أنها اعتمدت على الأسلوب المكتبي أو النظري من خلال الاطلاع على المراجع والأبحاث العلمية المتخصصة في هذا المجال ليستخلص من ذلك ما يحقق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يشمل تطبيق نظام PPBES لتقويم أداء المؤسسي الجامعات الأهلية اليمنية كمجتمع للدراسة.

مصطلحات الدراسة:

1- مدخل PPBES :

اعتمدت الباحثة تعريف (علام، 2003: 91-93)، تعريفاً إجرائياً لنظام (PPBES): الذي يعتبر نظاماً للتخطيط، و البرمجة، وتقدير الميزانية، و التقويم وهو أسلوب في التفكير يمكن من تخطيط البرامج ووضع الميزانيات بفاعلية أكبر مما لو استخدموا مفاهيم التخطيط التقليدية، نظراً لأنه يركز على المخرجات المرجوة ويربط الكلفة بالنواتج مما يجعل المساءلة التربوية ممكنة، ويربط المدخلات بالبرمجة بالمخرجات ويحدد الأولويات في ضوء متغيرات البرامج والموارد المتوفرة، كما يختبر الأساليب البديلة لحل مشكلات المؤسسات وتحسين أدائها في إطار تشاركي .

2- مقارنة فكرية منهجية:

تعرفها الباحثة إجرائياً على أنها " أساس نظري يتكون من مجموعة من الإجراءات المنهجية المتسلسلة، يتأسس عليها وضع رؤية أو برنامج " .

3- تقويم الأداء المؤسسي :

تعرف الباحثة تقويم الأداء المؤسسي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: العملية التي يتم من خلالها إخضاع الجامعات الأهلية اليمنية أو أي وحدة تنظيمية ضمن هيكلها التنظيمي للحكم و التقدير بصورتيه الكمية والنوعية، وذلك انطلاقاً من الأهداف المعتمدة من خلال استخدام المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم وإدراك العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم في ضوء معايير محددة لتحديد جوانب القوة والضعف في أداء الجامعات الأهلية من أجل تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف، وصولاً إلى توصيات التطوير والتعديل.

4- الجامعات الأهلية اليمنية:

تعرف الباحثة الجامعات الأهلية اليمنية إجرائياً بأنها "هي مؤسسات تعليم عالي، أسسها أساتذة جامعيون لا تديرها الحكومات، وتحتوي على كليتين على الأقل ولا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات أو ما يعادلها، وتمنح الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس أو الليسانس) على الأقل وتملكها جهة غير حكومية".

الخلفية النظرية للدراسة

مقاربة فكرية منهجية حديثة لتطبيق نظام PPBES في تقويم الأداء المؤسسي ... نوال سالم صالح باقطين

مفهوم تقويم الأداء المؤسسي:

إعطاء صورة عن مفهوم تقويم الأداء المؤسسي ، لا بد من التعرف على مكونات هذا المفهوم والتي يبدو أن المكون المحوري فيها هو (الأداء المؤسسي) الذي يمكن تعريفه بأنه " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشتمل على ثلاثة أبعاد هي (عبد المنعم، 2000: 296):

- أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية المتخصصة..
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبالرغم اشمال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة إلا انه يختلف عن كل بعد منها لو اخذ منفردا، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية ، إلا انه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها . ويعرف المكون الثاني " تقويم" قياس مدى كفاءة وجودة المنظمة في مجال تحقيق أهدافها العامة والقانونية والاستفادة من هذه البيانات من خلال التحليل والدراسة لأغراض تحسين مستوى أداء المنظمة.

وعرف حنا (D.Hanna) مفهوم تقويم الأداء المؤسسي بأنه "مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحددة لها ، اما ديفرز (Devrise) وزملاءه فقد عرفوا المفهوم بأنه " عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة(الطعامنة، دت: 12).

بينما عرف ساستري (k.story) تقويم الأداء على انه " التعرف على مدى تحقيق المؤسسة أو عدم تحقيقها لأهدافها المتوقعة. ويلاحظ أن هذه التعريفات تشير بشكل عام إلى مفهوم الإدارة بالأهداف MBO وهو احد أهم الاتجاهات الفكرية التي انتشرت في بداية السبعينات من هذا القرن وركز على مفهوم تقويم الأداء.

يتضح من التعريفات السابقة أن :

تقويم الأداء المؤسسي: " عملية تهدف إلى قياس ما تم انجازه من قبل منظمة ما خلال فترة زمنية محددة ، مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعا وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف أن وجدت و سبل علاجها في الحاضر والمستقبل.

أهداف تقويم الأداء المؤسسي:

إن تقويم الأداء المؤسسي يحقق فحص دقيق لواقع الحال، لتحديد مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لمعالجتها بهدف بناء معرفي شامل يعكس مستوى النجاح ومدى قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير مشتقة من رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية (Devie & Tarigan، 2006: 88) .

الهدف العام لتقويم الأداء المؤسسي :

إن الهدف العام من عملية تقويم الأداء المؤسسي هو رفع مستوى الكفاءة والفاعلية والإنتاجية وضمان المحاسبة وتعزيز ثقة المواطنين في الحكومة، وذلك من خلال تحديد الانحراف في الأداء ومعرفة نقاط الضعف والقوة ووضع آليات تحسين الأداء في المجالات المالية والإدارية ، والفنية وعلى مستوى خدمة الجمهور .

الأهداف الفرعية :

هناك أهداف كثيرة لعملية تقويم الأداء المؤسسي ، أهمها أنها تزود الوزارات بمنهجية للتركيز على أهداف خططها الاستراتيجية ، وأدائها من خلال آلية تقدير الأداء والانجاز

هناك مجموعة من الأهداف الفرعية لتقويم الأداء المؤسسي يمكن إيجازها في النقاط التالية (إدريس و المرسي ، 2006: 61):

- 1- ترشيد التكلفة .
- 2- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط .
- 3- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط .
- 4- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط و الاستراتيجيات .
- 5- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ .
- 6- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط .

معايير تقويم الأداء المؤسسي :

هناك " معايير " مختلفة تسمى Criteria ويطلق على المفرد منها "معيار" Criterion وتتمثل فيما يلي (بن عبود ، 2009 : 153) :

- القيادة Leadership
- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning
- إدارة العمليات Process Management
- إدارة الموارد البشرية Human Resource
- تحليل المعلومات Management
- رضا العاملين Information and Analysis
- المسؤولية الاجتماعية People Satisfaction
- نتائج العمليات Impact on Society
- رضا العملاء Business Results
- Customer Satisfaction

وتتكون هذه المعايير من معايير فرعية ، وتتم عمليات التقويم من قبل مقيمي الجودة في شكل تقويم موثق ويوضح مدى تحقيق المنظمة لمحتوى المعايير . كما تساعد النماذج المستخدمة في جوائز الجودة في إجراء التقويم الحقيقي لأداء كل جزء من أجزاء المنظمة ، ومن هنا فان بعض المنظمات تلجأ إلى استخدام هذه المعايير لعمل " المقارنات المرجعية" Benchmarking للأداء الحالي وتحديد الجوانب الايجابية والسلبية وذلك من خلال توزيع استبيانات مصممة بشكل يقيس كل معيار على حدة، ويساهم استخدام هذه النماذج في تحديد الاحتياجات التدريبية وتقويم وتطوير الأداء ومدى التطور والتحسين المستمر في أداء المنظمة ككل (Bose et all، 2001:7) وتحديد نقاط القوة والضعف في أجزاء المنظمة، وذلك بالنسبة لبعض المنظمات التي لا ترغب في المشاركة ، ولكن تهدف إلى تطوير أدائها من خلال التقويم الذاتي والتقويم والتحليل ومقارنة الأداء خلال فترات محددة يتم من خلال دراسة مدى التقدم في الأداء وأسباب عدم تحقيق الجودة .

مؤشرات عملية تقويم الأداء المؤسسي

يشير (خشارمة ، 2001 ، ص 297-304) إلى أن هناك العديد من الأدوات التي تستخدم في عملية التقويم التي تعني القيام

مقاربة فكرية منهجية حديثة لتطبيق نظام PPBES في تقويم الأداء المؤسسي ... نوال سالم صالح باقطين

الإنتاج إلى منتجات نهائية ، هي الأهداف المطلوب تحقيقها "(الخطيب شامية، 2003: 355)

أهداف نظام (PPBES)

يهدف هذا النظام إلى تسهيل مهمة متخذي القرارات في المراكز العليا عن طريق تحديد مدى الفائدة من البدائل المختلفة للوصول إلى الأهداف المطلوبة في ظل الإمكانيات المتاحة (العريني، 2007: 25).

يذكر (فرهود، 1403هـ: 626) مجموعة من الأهداف وهي :

- 1- أنها تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الرشيدة حول تخصيص الموارد المحدودة بين الجهات الإدارية المختلفة .
- 2- تعمل على تحليل نتائج كل برنامج في ضوء أهدافه .
- 3- تعمل على قياس تكاليف البرنامج ليست لسنة واحدة فحسب بل لعدة سنوات قادمة أيضا ، ومن ثم فإنها تعمل على الوصول إلى اختيار أكثر البرامج كفاءة لتحقيق الأهداف الأساسية بأقل تكلفة ممكنة .
- 4- تهدف إلى تخطيط البرامج لعدة سنوات وربط الموازنة السنوية بالخطة ، لذا فإن الوظيفة الأساسية لموازنة التخطيط و البرمجة هي الوظيفة التخطيطية وهي تتقدم على الوظيفة الإدارية و الوظيفة الرقابية .

وأوضح الرئيس الأمريكي أن كل وزارة أو مصلحة تعهد إلى فريق من الخبراء و المتخصصين لتحديد أهدافها وأكثر الوسائل فاعلية وأقلها تكلفة لتحقيق تلك الأهداف وتلك الموازنة سوف تمكن تحقيق ثلاث أهداف رئيسية (العريني ، 2007: 25-26):

- 1- سوف تؤدي إلى إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال بطريقة أفضل وأسرع وبتكلفة أقل .
- 2- سوف تؤدي إلى الحكم على الأمور بطريقة أفضل نتيجة الحصول على معلومات أدق و التعرف على الأمور التي يمكن تحسين أداؤها .
- 3- سوف يؤدي إدخال هذا النظام من الموازنات (كما تصور الرئيس الأمريكي) إلى جعل عملية القرارات حديثة مثلها مثل برامج اكتشاف الفضاء الأمريكي .

ويحقق النظام ثلاث أهداف رئيسية (حجي، 2002: 164):

- 1- أنه يساعد على إيجاد طرق جديدة على أداء وظيفي أسرع وأفضل وبأقل تكلفة كما أنه يضمن وجود تقويم موثوق به من خلال معلومات حقيقية ، وإلقاء الضوء على الأمور التي ينبغي أن نركز عليها ، وتلك التي لا تلقي أهمية ، وهذه التقنية ستعجل عملية صناعة القرار عملية حديثة مثلما هي الحال في برنامج اكتشاف الفضاء الأمريكية .
- 2- ونظام التخطيط و البرمجة والموازنة يعتبر مقارنة لاتخاذ القرار يكامل منظومياً بين جميع أوجه التخطيط و التنفيذ في أي برنامج .
- 3- إن هذا النظام يعتبر إطار عمل للتخطيط ، وطريقة لتنظيم المعلومات وتحليلها بأسلوب منظمي ؛ ولذلك فإن تتابع الخيارات أو البدائل الخاصة ينظر إليها بوضوح .

مكونات نظام PPBES

وهذه المكونات الأربعة تتناول نواحي مختلفة هي (حجي، 2002: 166):

- 1- التخطيط Planning: ويوجه نحو الحفاظ على قيام المؤسسة التربوية بما يفترض أن تقوم به وهذه العملية تولد سلسلة من الأهداف

بالتقويم للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة ، وهو مطلب ضروري لكي تحقق المنظمة أهدافها بناء على المعايير الموضوعية، فهو عملية دورية تهدف إلى تقويم نقاط القوة والضعف في الجهود المبذولة، من أجل تحقيق هدف محدد خطط له المنظمة مسبقاً، ومن أهم هذه المؤشرات و المقاييس التي يركز عليها تقويم الأداء ما يلي :

- 1- مقاييس الكفاءة : ويقصد بها القدرة على تحقيق المطلوب انجازه ، فهي عنصر من عناصر النمو و التقدم للأفراد و للمنظمات ، وهي تتطلب وجود رغبة لدى الأفراد في أعمالهم و قدرتهم على كي يستطيعوا إتقان عملهم .
- 2- مقاييس الفاعلية : ويقصد بها القدرة و النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة ، فإذا نجح المديرون في تحقيق أهداف المنشأة فأنهم يوصفون بأنهم فعالون ، وهكذا فإن الفاعلية تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة .
- 3- مقاييس الاقتصاد : وهو يشير إلى العلاقة المادية و الكمية بين عناصر رأس المال و العمل و بين المنتج النهائي ، وبالتالي يمكن تحقيق أقصى كفاءة من خلال الحصول على أحسن إنتاج من نفس كمية المدخلات من الموارد .
- 4- مقاييس المسؤولية الاجتماعية : وهي مقاييس تتعلق بدمج المنظمة بين الاهتمامات المجتمعية و البيئية في تعاملها مع أصحاب المصلحة و الملاك و المساهمين و العملاء في الأسواق المستهدفة بشكل طوعي .
- 5- المؤشرات المالية : وهي المؤشرات التي تعتمد في احتسابها على المعلومات المالية المحاسبية بالمنظمة ، مثل : العائد على الأصول و العائد على حقوق الملكية و القيمة الاقتصادية المضافة و غيرها . ومن أهم ما تتميز به هذه المقاييس هو : سهولة احتسابها ، و تصور الأحداث بوحدة تقويم قابلة للمقارنة . ولكن يؤخذ على مؤشرات الأداء المالية أنها تضعف الأداء لأنها تاريخية بطبيعتها ، فهي تركز على التقرير عن الأنشطة التي حدثت في الفترة السابقة ، كما أنها لا تساعد المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في منظماتهم ولا تحفز المهارات و الكفاءات التي تحاول المنظمات أن تبتدع فيها ، فضلاً عن اختلاف طرق احتساب بعض هذه المقاييس مما يؤثر سلباً على دلالتها.

مفهوم نظام (PPBES):

يعرف على أنه طريقة فنية للتخطيط بشكل جوهري وأن هدفها الرئيس هو ترشيد عملية صناعة السياسة عن طريق توفير معلومات وبيانات ذات صلة بالتكاليف و المنافع للبدائل المختلفة لأغراض تحقيق الأهداف المتوخاة و قياس المخرجات لتسهيل عملية تحقيق هذه الأهداف بشكل أكثر فاعلية (سلوم و المهابني، دت: 110).

ويعرف بأنه : "أداة للتخطيط ووسيلة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بالمفاضلة بين البرامج البديلة اللازمة لتحقيق أهداف معينة ، أو لتعديل تلك الأهداف ، و تهدف إلى محاولة تبرير قرارات المخطط ، و تنظر إلى البرامج و الأنشطة الحكومية على أنها مجرد وسائل ، تهدف إلى تحويل الموارد العامة ، أو عوامل

مقاربة فكرية منهجية حديثة لتطبيق نظام PPBES في تقييم الأداء المؤسسي ... نوال سالم صالح باقطين

السنة و المعلومات المطلوبة تتصل بالأنشطة و الخدمات التي تؤدي في قطاع التعليم للعام الحالي و الأعوام المقبلة .

7- تغيير البرنامج Program Change ويصف تغييراً لبرنامج من البرامج التعليمية الجديدة وتعديلات البرامج الحالية ، بما يشتمل عليه ذلك من أسباب التغيير و الانجازات المتوقعة .

8- تحليل النظام Systems Analysis : وتحليل النظام مدخل لصنع القرار يؤكد على :

- أ- تحديد المشكلات التعليمية .
- ب- تنمية برامج بديلة .
- ت- تحليل الحلول البديلة .
- ث- اقتراح البرامج المفضلة .

9- أشكال البرنامج التعليمي Education Program Forms وهذه السلسلة من الأشكال تقدم معلومات عن البرامج التعليمية القائمة و البرامج التعليمية المقترحة ، وهي سلسلة جديدة من الأشكال تحدث تكاملاً في العناصر الأساسية لنظام التخطيط و البرمجة و الموازنة .

نظام PPBES وعلاقته بمعايير تقييم الأداء المؤسسي

من خلال جدول 1 تتضح العلاقة بين نظام PPBES ومعايير تقييم الأداء المؤسسي

البعد في نظام PPBES الأكثر تأثيراً في تقييم الأداء المؤسسي والاستفادة منه في الجامعات الأهلية اليمينية.

من خلال ما سبق ذكره نجد أن بعد التقييم في نظام PPBES هو البعد الأكثر تأثيراً في تقييم الأداء المؤسسي وذلك نظراً لأنه البعد الذي المتواجد في جميع معايير تقييم الأداء المؤسسي وآخر مراحل النظام الشاملة جميع المراحل السابقة في النظام ، ويمكن للجامعات اليمينية الأهلية الاستفادة منه في إتمام عملية تقييم الأداء المؤسسي على الوجه الأفضل.

رؤية مقترحة لتطبيق نظام PPBES في تقييم الأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمينية

أهداف الرؤية:

- 1- تقييم الفاعلية المؤسسية للجامعات اليمينية الأهلية من خلال: تقييم فاعلية التخطيط و فاعلية التخطيط للتنفيذ.
- 2- تقييم البنية المؤسسية من خلال: تقييم نظام الإدارة، والهيكل التنظيمي، وتقييم الثقافة التنظيمية، و تقييم الفريق القيادي، وتقييم المناخ التنظيمي، وتقييم شبكة العلاقات.
- 3- تقييم النطاق المؤسسي من خلال: تقييم البرامج و الأنشطة ، وتقييم الخدمات المقدمة للجمهور .
- 4- تقييم الموارد المؤسسية و الخدماتية من خلال: تقييم الموارد البشرية ، وتقييم الموارد المالية ، وتقييم الموارد الفنية..
- 5- تقييم عملية التقييم التي تسعى إلى التطوير المستمر لعملية التقييم نفسها وذلك من خلال تقييم فاعلية الرقابة و المتابعة ، وتقييم عملية التقييم.

جدول 1. العلاقة بين نظام PPBES ومعايير تقييم الأداء المؤسسي

توجه أساساً نحو مساعدة المدرسة كمنظومة للقيام بمسؤولياتها نحو المجتمع.

2- البرمجة Programming يختص بتوليد عدد من الأنشطة البديلة واختيار نشاط محدد أو عدد من الأنشطة تصمم من أجل تحقيق الهدف وتتضمن البرمجة تخطيطاً سنوياً مستمراً ، ومراجعة البرنامج وتحليل البدائل ، وتتكون البرمجة من الأداءات المتضمنة في تنمية وتطوير الخدمات و الأنشطة التي يظهر تباعدها عن بعضها .

3- الموازنة Budgeting : وتتمثل في تخصيص الموارد اللازمة للأنشطة وفقاً لأولويات محددة ، والموازنة أوسع من المفهوم الضيق لها ، أنها مفهوم واسع ، فهي مجموعة الأفعال التي يتضمنها النهائي للبرنامج ، والموارد المتاحة وفقاً لأولويات المحددة كما أنها

4- زيادة على ذلك إعداد وثيقة الميزانية ، واتخاذ إجراءات الموافقة عليها ، وهي كذلك تنفيذ خطط الموازنة.

5- التقييم Evaluating وتتضمن مراجعة الأداء الحقيقي الذي يقوم على الوضوح فيما إذا كانت الأهداف الموضوعية قد تحققت أم لا ، ويؤدي التقييم مباشرة إلى إعادة تصميم أهداف جديدة و إعادة فحص وتقييم البرامج و الأولويات ، وتخصيص الموارد ، وهكذا فإن التقييم كأحد مكونات منظومة التخطيط و البرمجة و الموازنة ، يقوم التجديد المستمر للبرنامج التعليمي .

أساسيات تنفيذ النظام (حجي، 2002: 167-168)

هناك مجموعة من الأساسيات لتنفيذ هذا النظام بدقة، هي :

- 1- الغايات Goals :والغاية عبارة عن تقرير ذي توجه واسع مبني على حاجات محددة ، إنها لا تتصل بعمل أو أداء محدود في زمن قريب.
- 2- الأهداف Objectives : و الأهداف هي انجازات مرغوبة يمكن أن تقاس في إطار زمني محدد ، وتحقيق الأهداف يؤدي إلى تقدم النظام نحو الغاية المرسومة ومن هنا فإن الأهداف ينبغي أن توضع للمساعدة والإسهام في تحقيق الغايات المرادة .
- 3- طرق التقييم Evaluation Methods : وينبغي أن تنمي طرق للتقييم لكل هدف لتقديم الوسائل اللازمة لتحديد ما إذا كان الهدف قد تحقق ، وتحديد فعالية البرنامج ومستويات الأداء .
- 4- بنية البرنامج Program Structure: وبنية البرنامج عبارة عن ترتيب هرمي للبرامج التي تمثل علاقة الأنشطة بالغايات و الأهداف .
- 5- ميزانية البرنامج Program Budget: وميزانية البرنامج في هذا النظام عبارة عن خطة تربط الميزانيات المقترحة للبرامج في إطار زمني محدد بالأهداف و الغايات وهي تتضمن العائدات المتوقعة لتمويل البرامج .
- 6- الخطة المالية و الإحصائية متعددة السنوات Multi-year Financial And Statistical Plan وتتمثل هذه الخطة بتقديرات التكلفة و البيانات الإحصائية للبرنامج لفترات متعددة في

المعيار الفرعي	المعايير الأساسية لتقويم الأداء المؤسسي	مراحل نظام PPBES
1- فاعلية التخطيط (الرؤية والرسالة)	أ- الفاعلية المؤسسية	التخطيط
2- فاعلية التنفيذ		
3- فاعلية الرقابة والمتابعة		
4- فاعلية الاتصال		
1- الحكم والإدارة	ب- البنية التنظيمية	
2- الهيكل التنظيمي		
3- الثقافة التنظيمية		
4- الفريق القيادي		
5- المناخ التنظيمي		
6- شبكة العلاقات		
1- البرامج والأنشطة	النطاق المؤسسي	البرمجة
2- الجمهور		
1- الموارد البشرية	الموارد المؤسسية والخدمات	الميزانية
2- الموارد المالية		
3- الموارد الفنية		
التقويم	التقويم	التقويم

متطلبات نجاح تنفيذ الرؤية:

أولاً: وجود إدارة مختصة بعملية التقويم

ثانياً: التدريب المستمر للمختصين بعملية التقويم على تقويم الآتي:

- 1-المنفذون للرؤية المقترحة:
- 1-الجهة الاشرافية : وزارة التعليم العالي بالتعاون مع مركز البحوث و التطوير التربوي ورؤساء الجامعات ونوابهم.
- 1- تقويم داخلي : القائمون بعملية التقويم :الإدارات المختصة بالتقويم التي يجب إنشاءها في الجامعات الأهلية اليمنية.
- 3-تقويم خارجي : من قبل وزارة التعليم العالي ومركز البحوث وخبراء مختصون من الجامعات .
- تقويم نجاح الرؤية:
- ويتم بصفة دورية من قبل وزارة التعليم العالي .

- 1- تقويم عملية التخطيط .
 - 2- تقويم البرمجة من خلال تقويم البرامج و الأنشطة .
 - 3- تقويم عملية تقويم الميزانية نفسها .
 - 4- تقويم عملية التقويم نفسها.
- ثالثاً: توفير متطلبات عملية التقويم نفسها: من حيث الآتي :
- 1- الخبراء المتخصصون ذوي الكفاءة و النزاهة
 - 2- تجهيزات فنية من أجهزة ومعدات .
 - 3- موارد مالية .
 - 4- توفير استمارات تقويم محكمة ومعدة مسبقاً

مقاربة فكرية منهجية حديثة لتطبيق نظام PPBES في تقويم الأداء المؤسسي ... نوال سالم صالح باقطين

رؤية منهجية في تطبيق نظام PPBES لتقويم الاداء المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية

• كون أن التقويم المؤسسي يوفر مقياساً لمدى نجاح الجامعات اليمنية الأهلية من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، أن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة ، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل؛ فإنه يتوجب تفعيل الرؤية لتقويم الأداء المؤسسي في ضوء مدخل (PPBES) .

- ضرورة التكمال بين الجوانب التخطيطية والتنفيذية لضمان الاستفادة الكاملة من الرؤية المقترحة.
- معالجة المعوقات والتحديات المختلفة التي تحول دون تطبيق الرؤية المقترحة.
- لكي يتحقق التقدم المنشود في مجال تقويم الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية توصي الباحثة بضرورة توفير الدعم المادي والتمويل الكافي لتنفيذ البرنامج .
- وسيراً في حسن توظيف وتطبيق نظام (PPBES) في تقويم الأداء المؤسسي الباحثة بإدخال مادة تقويم الأداء المؤسسي في مقررات البكالوريوس (المرحلة الجامعية).

المقترحات

من خلال ما سبق يمكن للباحثة اقتراح مايلي:

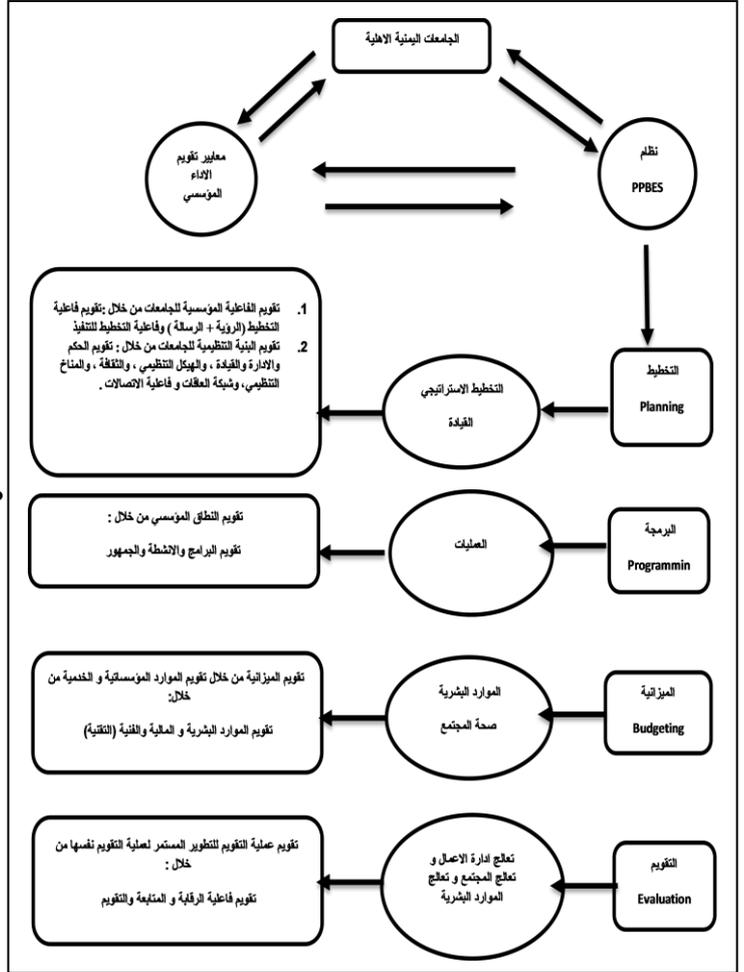
- 1- إجراء دورة تدريبية بخصوص تطبيق الرؤية المقترحة في هذه الدراسة في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 2- إجراء دراسة عن جدوى تطبيق الرؤية المقترحة في هذه الدراسة في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 3- إجراء دراسة لتقويم الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية.
- 4- إجراء دراسة لتقويم الأداء المؤسسي في التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية.
- 5- إجراء دراسة لتقويم الأداء المؤسسي في مكاتب التعليم المهني والتقني في الجمهورية اليمنية.

شكر و عرفان

أقدم بالشكر والعرفان لكل من جامعة الجند لتبنيها هذه الدراسة والشكر موصول لأخت العزيزة د. حنان باقطين لمراجعة الدراسة وتنسيقها ، وأقدم جزيل الشكر والعرفان لكل من تمني لي انجاز هذا العمل .

المراجع

- 1- دقة، سناء إبراهيم ، والدجني ،إياد علي.(2011).التقييم الذاتي المؤسسي



نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص ما توصلت له الدراسة في النقاط التالية:

- 1- أن هناك علاقة بين نظام PPBES ومعايير تقويم الأداء المؤسسي وذلك من خلال الدمج بين مراحل النظام في كل خطواته وبين معايير التقويم الأساسية والفرعية.
- 2- أن بعد التقويم في نظام PPBES هي الأكثر تأثيراً في عملية تقويم عملية تقويم الأداء المؤسسي ويمكن للجامعات اليمنية الأهلية الاستفادة من في تطوير وتحسين أداءها.
- 3- خلصت الدراسة إلى الرؤية المنهجية في تطبيق نظام PPBES في تقويم الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية.

التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة والرؤية المقترحة توصي الباحثة بالآتي:
- ضرورة إحداث توعية عن ماهية تقويم الأداء المؤسسي، ومدخل (PPBES) وأهميتها وذلك من خلال إقامة الدورات التدريبية المتعلقة بهذين الموضوعين الهامين لتدريب المختصين.

- البتروال الكويتية ، كلية الأعمال ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، جامعة الشرق الأوسط.
- 16- Davie & Tarigan ،Joshua (2006)، 16- Merancang Knowledge Management Model dengan Balance Scorecard : Dari intangible Assets menjadi Tangible Out comes . Institute Technology Bandung (ITB) & Widyatama: prosiding knowledge Management conference .
- 17- Abraham Carmeli &Aaroz Cohen،(2005)،Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above-Normal Performance :An Empirical Test Among Local Authorities in 2005 p.2.
- و التخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية بغزة كدراسة حالة ، كلية التربية -الجامعة الإسلامية ، غزة ، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي /جامعة الزرقاء الأهلية ،مايو، الأردن .
- 2- إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، و المرسي ،جمال الدين محمد .(2006).الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ،مصر.
- 3- حجي، أحمد إسماعيل.(2002). اقتصاديات التربية و التخطيط التربوي (التعليم - الأسرة - الإعلام) ، الطبعة الأولى ، القاهرة : دار الفكر العربي للطباعة والنشر.
- 4- خشارمة ،حسين .(2001).تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها و الأجهزة المسؤولة عنها ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ،المجلد (29)،العدد(2).
- 5- الخطيب ، خالد شحادة ، و شامية ، احمد زهير .(2003).أسس المالية العامة ، ط(1)، عمان: دار وائل للنشر .
- 6- السعيد، أحمد .(2006).التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات – سلطنة عمان ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة (International Virtual).
- 7- الطعمنة ، محمد .(2000).تقويم الأداء المؤسسي :المفهوم و النماذج وأساليب تطوير معايير الأداء ،معهد الإدارة العامة ، ورقة غير منشورة، عمان ، الأردن.
- 8- عبد المنعم ، هيثم أحمد حسين .(2000).نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات .
- 9- العريني ، بهاء الدين أحمد .(2007).إطار مقترح لتطبيق الأساس الصفري في إعداد موازنة الجامعات و الكليات المتوسطة في قطاع غزة ، دراسة تطبيقية على كلية مجتمع العلوم المهنية و التعليمية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- 10- علام ، صلاح الدين محمود .(2003).التقويم التربوي المؤسسي : أسسه ومنهجيته وتطبيقاته في تقويم المدارس ، ط1 ، دار الفكر العربي ،القاهرة ، مصر.
- 11- فهدود ، محمد سعيد، (1403). علم المالية العامة ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1402-1403هـ.
- 12- محفوظ جودة وآخرون (2008) ،منظمات الأعمال ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.
- 13- مصطفى، عبد الرحمن إبراهيم .(2012). تجربة التقويم المؤسسي وتطبيق التقويم الذاتي بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد الخامس ، العدد10، ص:29.
- 14- مطهر ، محمد أحمد .(2006). تقويم ومراجعة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال واثر ذلك على نظرية المراجعة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم درمان، فلسطين .
- 15- المطيري ، مشعل جهز .(2011).تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة